



Vlindersingel 220
NL-3544 VM Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Bachelor Learning & Development in Organisations Hogeschool Arnhem en Nijmegen

*Verslag van de beperkte opleidingsbeoordeling
3-4 december 2018*

Utrecht
januari 2019
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Adres: Kapittelweg 35, 6525 EN Nijmegen

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleiding: Bachelor Learning & Development in Organisations

Locatie: Nijmegen

Variant: voltijd en deeltijd

Croho-nummer: 39218

Visitatiecommissie

- Karina Visscher, voorzitter
- Stephan Obdeijn, deskundige
- John Fahrenfort, deskundige
- Mieke Posthumus, deskundige
- Joop Schildkamp, student-lid
- Ab Groen, waarnemer
- Mark Delmartino, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	6
Standaard 1 - Beoogde leerresultaten	8
Standaard 2 - Onderwijsleeromgeving	11
Standaard 3 - Toetsing	15
Standaard 4 - Gerealiseerde leerresultaten	18
Bijlagen	21
Bijlage 1 Visitatiecommissie	22
Bijlage 2 Programma visitatie	23
Bijlage 3 Eindkwalificaties	24
Bijlage 4 Programmaoverzicht	26
Bijlage 5 Bestudeerde documenten	27

Samenvatting

Op 3 en 4 december 2018 is de bacheloropleiding Learning & Development in Organisations (L&D) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) gevisiteerd door een commissie van AeQui. De opleiding van 240 EC bestaat sinds 2002 als HAN Opleidingskunde en beoogt zowel voltijd- als deeltijdstudenten op te leiden tot startbekwame, ondernemende, zelfbewuste en inspirerende professionals in drie beroepsrollen: adviseur van leer- en ontwikkelvraagstukken, opleidingskundig ontwerper van leermiddelen, en trainer/coach voor de professionele ontwikkeling van groepen of individuen. De opleiding is in transitie: er is een nieuw beroepsprofiel, een nieuwe naam en er wordt gewerkt aan nieuwe en afzonderlijke curricula voor beide voltijd- en deeltijdvarianten. In onderhavig rapport focust de evaluatiecommissie op de voltijddopleiding, alsook op de toetsing en gerealiseerde leerresultaten van de uitfaserende deeltijdvariant. Voor de evaluatie heeft de commissie gebruik gemaakt van het NVAO-kader voor een beperkte opleidingsbeoordeling. Het totaaloordeel van de commissie is voor beide varianten **voldoende**.

Standaard 1 - Beoogde leerresultaten

De bacheloropleiding L&D beoogt studenten op te leiden tot professionals die een bijdrage leveren aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties. De opleiding beschikt over een helder en samenhangend profiel dat passend vertaald is in termen van beroepsrollen, -taken en -competenties. De opleiding heeft een duidelijk beeld van wat de toekomstige L&D professional moet kennen en kunnen en die competenties zijn adequaat vastgelegd in de beoogde leerresultaten. Het L&D docententeam achter de opleiding geeft haar ambities vorm in afstemming met studenten, alumni, werkveld en beroepsverenigingen in binnen- en buitenland. Dit geeft niet alleen de huidige opleiding maar ook het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel een grote actualiteitswaarde. De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Standaard 2 - Onderwijsleeromgeving

De bacheloropleiding L&D bestaat uit 240 EC en wordt aangeboden in een voltijdse vierjarige variant en als deeltijdvariant. Het is een coherent en praktijkgericht programma, dat onderwijskundig sterk en passend is onderbouwd. Studenten zijn tevreden over de inhoud en vormgeving van het onderwijs, over de gehanteerde werkvormen en de samenhang tussen de opleidingsonderdelen. Bovendien ontwikkelen ze stap voor stap de beoogde beroepscompetenties en professionele standaarden op bachelorniveau. Hierdoor voelen studenten zich goed voorbereid op een carrière als L&D professional. Het L&D-team bestaat uit enthousiaste en ambitieuze onderwijsprofessionals die inhoudelijk en onderwijskundig sterk staan en vertrouwd zijn met het werkveld.

De docenten beschouwen studenten als collega's in opleiding die zich betrokken voelen bij de studie. Door sterk in te zetten op samenwerking is de opleiding erin geslaagd een kwaliteitscultuur te creëren waarin docenten, studenten en werkveld leren van elkaar. De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Standaard 3 - Toetsing

De bacheloropleiding L&D beschikt over een adequaat toetsbeleid dat aansluit bij de praktijk- en ontwikkelingsgerichte principes van het onderwijsconcept. Het toetsbouwwerk is complex maar wordt passend omgezet in concrete toetsvormen en beoordelingscriteria. Individuele toetsen zijn valide, betrouwbaar en transparant; studenten zijn goed geïnformeerd over de verschillende toetsvormen en hun beoordelingscriteria. De integrale toetsing op het einde van de propedeuse, de stage en de opleiding gebeurt over het algemeen zorgvuldig en op basis van input van meerdere beoordelaars. De examencommissie en haar individuele leden beschikken over de nodige expertise om hun borgingstaken adequaat uit te voeren. De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Standaard 4 - Gerealiseerde leerresultaten

De bacheloropleiding L&D heeft de verbeterpunten uit de vorige accreditatieronde ter harte genomen zodat de proeve van bekwaamheid nu stevig verankerd is in het programma. De kwaliteit van de beoordeelde afstudeerwerken uit de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 is dan ook adequaat. De kwaliteit van de gerealiseerde leerresultaten komt ook tot

uiting in de positie van de afgestudeerden op de arbeidsmarkt. De vlotte overgang van studie naar werk toont aan dat het programma studenten op een bijzonder sterke en succesvolle manier opleidt tot L&D professionals. De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Aanbevelingen

De bacheloropleiding L&D wordt al geruime tijd aangeboden door de HAN. Het programma bevindt zich in een transitieperiode die al is ingezet voor de deeltijdvariant en vanaf volgend studiejaar zal worden uitgerold in de voltijdvariant. Deze fase van herijking vormt volgens de commissie een goede aanleiding om de kwaliteit van de opleiding nog verder aan te scherpen. Volgens de commissie is er ruimte voor verbetering op volgende punten:

- meer aandacht voor de ontwikkelprocessen van organisaties in zowel eindkwalificaties als curriculum: de nieuwe naam van de opleiding lijkt te impliceren dat L&D professionals zich niet enkel richten op de ontwikkelprocessen van mensen binnen organisaties, maar ook aandacht hebben voor organisatieanalyse en de ontwikkeling van organisaties vanuit leerperspectief kunnen ondersteunen;
- meer focus in de ambities van de opleiding: de opleiding kan samen met het werkveld bepalen wat haar *unique selling propositions* zijn, en die aspecten dan zodanig uitwerken in het programma dat studenten en alumni daarin excelleren;
- meer focus in de ambities van het L&D-team: gezien de forse werkdruk die docenten ervaren,

is het aangewezen dat het team de eigen ambities kanaliseert in enkele gezamenlijk vastgestelde prioriteiten;

- betere informatievoorziening aan de studenten: de opleiding kan transparanter communiceren over het bestaande aanbod aan studiebegeleiding, digitale leeromgeving, stagevoorbereiding en buitenlandse studieperiodes;
- meer aandacht voor de kwaliteit en de mogelijkheden van de aangeboden digitale leeromgeving;
- meer transparantie over het eindcijfer in de proeve van bekwaamheid; de navolgbaarheid van de eindbeoordeling in het afstudeertraject kan beter en systematischer verwoord worden in het evaluatieformulier;
- een dynamische rol voor de examencommissie: de examencommissie kan actiever betrokken zijn bij de benoeming van examinatoren en bij de borging van de gerealiseerde beroepscompetenties;
- een meer gebalanceerde invulling van de proeve van bekwaamheid: de opleiding kan studenten nog beter begeleiden in de afstemming van de onderzoeksmatige en opleidingskundige kant van het afstudeerproduct.

Aangezien de commissie het nieuwe beroepsprofiel adequaat vindt, moedigt ze de opleiding ten slotte aan om vanaf het volgende studiejaar dit profiel op de beoogde wijze om te zetten in aangepaste eindkwalificaties, onderwijsenheden en toetsvormen van de huidige voltijdopleiding L&D.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief (voldoende, goed) beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de bacheloropleiding Learning & Development in Organisations. De commissie kwalificeert de beide varianten van de opleiding als **voldoende**.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, februari 2019

Karina Visscher
Voorzitter

Mark Delmartino
Secretaris

Inleiding

De bacheloropleiding Learning & Development in Organisations is sinds 2002 gekend als HAN Opleidingskunde. Het curriculum van 240 EC kan in een voltijd- of deeltijdvariant worden gevolgd. De opleiding beoogt startbekwame, ondernemende, zelfbewuste en inspirerende L&D professionals af te leveren in drie beroepsrollen: adviseur van leer- en ontwikkelvraagstukken, opleidingskundig ontwerper van leermiddelen, en trainer/coach voor de professionele ontwikkeling van groepen of individuen. De opleiding is in transitie: er is een nieuw beroepsprofiel, een nieuwe naam en er wordt gewerkt aan nieuwe en aparte curricula voor beide varianten. In onderhavig rapport focust de evaluatiecommissie op de voltijdopleiding, alsook op de toetsing en gerealiseerde leerresultaten van de uitfaserende deeltijdvariant.

De instelling

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) behoort tot de grootste hogescholen van Nederland. De ruim 3500 medewerkers op de campusen in Arnhem en Nijmegen verzorgen onderwijs voor meer dan 35000 studenten, die de keuze hebben uit 64 bacheloropleidingen, 18 masteropleidingen en 14 associate degrees in de varianten voltijd, deeltijd en duaal. Onderzoek en kennisinnovatie gebeurt binnen 36 lectoraten en 7 expertisecentra; de synergie tussen onderwijs, beroepenveld, onderzoek en maatschappij is daarbij een aandachtspunt.

Het onderwijs aan de HAN is georganiseerd in faculteiten en instituten. De bacheloropleiding Learning & Development in Organisations (L&D) maakt samen met de lerarenopleiding deel uit van het Instituut voor Leraar en School (ILS). Momenteel wordt er binnen de hogeschool gewerkt aan een nieuwe structuur: naar verwachting zal de opleiding L&D in een meer bedrijfskundig georiënteerd cluster – samen met onder andere de opleidingen HRM en bedrijfskunde – terechtkomen.

De opleiding

De opleiding bestaat al sinds 2002 onder de naam 'HAN opleidingskunde' en is uniek in Nederland. In het strategisch beleidsplan van de opleiding (2016-2020) wordt de missie van L&D geformuleerd als volgt: "wij kwalificeren en professionaliseren bekwame, ondernemende, zelfbewuste en inspirerende L&D-professionals die een betekenisvolle en duurzame bijdrage leveren aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers

in organisaties." In het opleidingsprofiel staan drie beroepsrollen centraal: (i) de L&D-adviseur die adviseert over en beleid ontwikkelt voor leer- en ontwikkelvraagstukken in organisaties; (ii) de opleidingskundig ontwerper die systematisch en planmatig leermiddelen ontwerpt en ontwikkelt voor diverse doelgroepen; en (iii) de trainer & coach die groepen of individuen begeleidt bij leren en bij professionele ontwikkeling.

De vierjarige bacheloropleiding bestaat uit een curriculum van 240 EC en wordt in twee varianten aangeboden: voltijd en deeltijd. De afgelopen jaren stroomden gemiddeld 110 studenten in, waarvan ongeveer 60% in de voltijdvariant. De bachelor Opleidingskunde wordt sinds enkele jaren opnieuw ingericht: er is een nieuw beroepsprofiel dat gebaseerd is op internationale ontwikkelingen en sinds 1 september 2018 heeft de opleiding een nieuwe naam: Learning & Development in Organisations. Het nieuwe beroepsprofiel leidt tot aanpassingen aan het curriculum: de deeltijdvariant is inmiddels op een nieuwe leest geschoeid en vanaf 2019-2020 wordt ook de voltijdvariant nieuwe stijl jaar per jaar uitgerold.

De visitatie

Het Instituut voor Leraar en School (ILS) van de HAN heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. De visitatie vond op 3 en 4 december 2018 plaats volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

Deze visitatie focust op de voltijdopleiding. De deeltijdvariant anno 2018-2019 is op een nieuwe leest geschoeid en wordt in het kader van het Experiment Leeruitkomsten apart geaccrediteerd in 2019. Momenteel zijn er nog deeltijdstudenten die de opleiding afwerken in de uitfaserende deeltijdvariant; conform afspraken met de NVAO beoordeelt de commissie ook de toetsing en gerealiseerde leerresultaten van deze deeltijdvariant.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd. Hierbij heeft de commissie gekeken naar de verwezenlijkingen uit het verleden (zoals de kwaliteit van de afstudeerproducten), naar de kwaliteit van het onderwijs in 2018-2019 (beoogde leerresultaten, programma,

toetsing en borging) en naar de plannen voor de toekomst (met name de vertaling van het nieuwe beroepsprofiel naar het uit te rollen curriculum 'nieuwe stijl').

Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in januari 2019 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding worden verwerkt in een definitieve rapportage.

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

Standaard 1 - Beoogde leerresultaten

De bacheloropleiding Learning & Development in Organisations beoogt studenten op te leiden tot professionals die een bijdrage leveren aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties. De opleiding beschikt over een helder en samenhangend profiel dat passend vertaald is in termen van beroepsrollen, -taken en competenties. De opleiding heeft een duidelijk beeld van wat de toekomstige L&D professional moet kennen en kunnen en heeft die competenties adequaat vastgelegd in de beoogde leerresultaten. Het team achter de opleiding geeft haar ambities vorm in afstemming met studenten, alumni, werkveld en beroepsverenigingen in binnen- en buitenland. Dit geeft niet alleen de huidige opleiding maar ook het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel een grote actualiteitswaarde. Op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie beoordeelt de commissie de beoogde leerresultaten als **voldoende**.

Bevindingen

Learning & Development in Organisations gaat over de ontwikkelprocessen van mensen in organisaties; de bacheloropleiding L&D vormt studenten tot professionals die een bijdrage leveren aan het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in organisaties. De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een duidelijk, samenhangend en in detail uitgewerkt profiel van het beroep en van de rollen en taken die (toekomstige) L&D professionals opnemen. In het opleidingsprofiel L&D staan drie beroepsrollen en zes beroepstaken centraal: de L&D adviseur die (a) advies verleent over en (b) beleid ontwikkelt voor leer- en ontwikkelvraagstukken in organisaties en die (c) leerarrangementen inkoopt; de opleidingskundig ontwerper die (d) leermiddelen ontwerpt en ontwikkelt voor diverse doelgroepen; en de trainer en coach die (e) lerenden begeleidt bij en (f) groepen of individuen traint in hun professionele ontwikkeling. De actualiteit van dit profiel wordt regelmatig intern besproken en afgestemd met de werkveldadviescommissie van de opleiding.

Om haar internationale positie te verstevigen, is de opleiding in 2016 gestart met een brede internationale oriëntatie op het vakgebied; dit heeft in 2018 geleid tot een vernieuwd beroeps- en opleidingsprofiel dat zowel vanuit internationaal als nationaal perspectief een actueel en toekomstgericht beeld vastlegt van het vakgebied L&D. Bij de

opstelling van het profiel is uitgegaan van de internationaal gevalideerde beroepsstandaard van de *Association for Talent Development* (ATD) dat ook door de Nederlandse beroepsvereniging NVO2 wordt gebruikt. Het nieuwe opleidingsprofiel bestaat uit vijf expertisegebieden: *performance improvement*, opleidingskundig ontwerpen, trainen & coachen, effectmeting van leerinterventies, en organiseren van L&D. In dit nieuwe profiel bieden de drie bestaande beroepsrollen een kader voor de vijf expertisegebieden. De opleiding heeft een deel van het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel al geïmplementeerd in het huidige programma. Op basis van het informatie-materiaal en de gesprekken constateert de commissie dat binnen het nieuwe profiel expliciete aandacht gaat naar *performance improvement* en effectmeting op organisatieniveau en dat (het selecteren en inzetten van) leertechnologie aan bod komt in alle beroepsrollen en -taken. Het werkveld verwelkomt met name de toegenomen aandacht voor *performance improvement*. Dit nieuwe profiel heeft impact op de opleiding: momenteel wordt de formulering van de eindkwalificaties onder de loep genomen en vanaf studiejaar 2019-2020 worden ook het L&D curriculum en de toetsing in lijn gebracht met het nieuwe profiel.

De eindkwalificaties van de huidige opleiding zijn beschreven in bijlage 3 en bepalen over welke kennis, vaardigheden en houding de L&D student aan het einde van de opleiding moet beschikken.

De beoogde leerresultaten bestaan uit tien beroepscompetenties die de student moet beheersen om de beroepstaken uit te voeren en vijf professionele standaarden (hbo-competenties) die het bachelorniveau vaststellen. De commissie constateert op basis van het uitgebreide informatiemateriaal dat de eindkwalificaties aansluiten op de eisen die gesteld worden aan het beroep van L&D professional en dat ze in hun formulering zijn afgestemd op de Dublin descriptoren. Alle competenties zijn beschreven op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar. Bovendien heeft de opleiding voor elke beroepsrol specifiek aangegeven wat het verwachte startbekwaamheidsniveau is, met andere woorden over welke competenties een afgestudeerde bachelorstudent moet beschikken om in het L&D werkveld aan de slag te gaan.

Naar aanleiding van de gesprekken stelt de commissie vast dat het L&D docententeam van de HAN weliswaar de leidende kracht is achter de huidige eindkwalificaties en de nieuwe ontwikkelingen inzake opleidingsprofiel, maar dat ze hierbij ook rekening houdt met de behoeften van het werkveld en de verwachtingen van de studenten. De opleiding heeft een brede en stevige vertegenwoordiging van L&D-experts in de werkveldadviescommissie, is lid van het landelijk overlegorgaan HRM en vervult een actieve rol in het netwerk van de beroepsvereniging NVO2. De docenten uit de opleiding zijn ook actief op internationaal vlak in onder andere het Amerikaanse beroepsorgaan ATD. Ook studenten en alumni willen meedenken over de ontwikkelingen in het vakgebied en de effecten hiervan op het curriculum en krijgen hiertoe ruim de mogelijkheid, zo blijkt uit de gesprekken en het studentenhoofdstuk in het informatiedossier. Dit gebeurt onder meer in Studio L&D, een fysieke ruimte voor ontmoeting en samenwerking tussen studenten, docenten, onderzoekers en werkveld. Alumni gaven aan dat zij regelmatig deelnemen aan de activiteiten van Studio L&D.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de bacheloropleiding L&D in goede handen is van een enthousiast en bevlogen team van docenten en leidinggevers. De opleiding beschikt over een helder en samenhangend profiel dat passend vertaald is in termen van beroepsrollen, -taken en competenties. De opleiding heeft een duidelijk beeld van wat de toekomstige L&D professional moet kennen en kunnen en heeft dit adequaat vastgelegd in startbekwaamheidsniveaus per beroepsrol en in de eindkwalificaties. De huidige beoogde leerresultaten zijn volgens de commissie adequaat zowel naar inhoud (opleidingskunde, L&D) als naar niveau (bachelor) en oriëntatie (hbo).

Uit zowel het informatiemateriaal en de gesprekken komt duidelijk naar voren dat (het team achter) de opleiding L&D ambitieus is. De commissie stelt met tevredenheid vast dat de opleiding die ambitie vormgeeft in afstemming met alle relevante stakeholders: studenten, alumni, werkveld en beroepsverenigingen in binnen- en buitenland. Dit geeft de opleiding, en met name het nieuwe beroeps- en opleidingsprofiel, een grote actualiteitswaarde. De commissie vindt het nieuwe beroepsprofiel adequaat en moedigt de opleiding aan om dit profiel op de beoogde wijze om te zetten in aangepaste eindkwalificaties, onderwijsenheden en toetsvormen van de huidige voltijdopleiding L&D.

De opleiding L&D is nog steeds uniek in Nederland; het team is er volgens de commissie in geslaagd om een krachtige professionele bacheloropleiding neer te zetten waarbij het beroep centraal staat en de verbinding met de praktijk door het hele curriculum is verweven. Gegeven het unieke karakter van de opleiding, de sterkte van de huidige programma en de ambities voor de nabije toekomst, geeft de commissie het team twee overwegingen mee om de opleiding nog effectiever te positioneren en uit te rollen: ten eerste kan de opleiding aandacht schenken aan de ontwikkelprocessen van organisaties in zowel

eindkwalificaties als curriculum. De nieuwe naam van de opleiding lijkt te impliceren dat L&D professionals zich niet enkel richten op de ontwikkelprocessen van mensen binnen organisaties, maar ook aandacht hebben voor organisatieanalyse en de ontwikkeling van organisaties vanuit leerperspectief kunnen ondersteunen. Ten tweede kan de opleiding focus aanbrengen in haar ambities, bijvoorbeeld door samen met het werkveld te bepalen wat haar *unique selling propositions* zijn, en

die aspecten dan zodanig uit te werken in het programma dat studenten en alumni daarin excelleren.

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

Standaard 2 - Onderwijsleeromgeving

De bacheloropleiding L&D bestaat uit 240 EC en wordt aangeboden in een voltijdse vierjarige variant en als deeltijdstudie. Het is een coherent en praktijkgericht programma, dat onderwijskundig sterk en passend is onderbouwd. Studenten zijn tevreden over de inhoud en vormgeving van het onderwijs, over de gehanteerde werkvormen en de samenhang tussen de opleidingsonderdelen. Bovendien ontwikkelen ze stap voor stap de beoogde beroepscompetenties en professionele standaarden op bachelorniveau. Hierdoor voelen studenten zich goed voorbereid op een carrière als L&D professional. Het L&D-docententeam bestaat uit enthousiaste en ambitieuze onderwijsprofessionals die inhoudelijk en onderwijskundig sterk staan en vertrouwd zijn met het werkveld. De docenten beschouwen studenten als collega's in opleiding die zich betrokken voelen bij de studie. Door sterk in te zetten op samenwerking is de opleiding erin geslaagd een kwaliteitscultuur te creëren waarin docenten, studenten en werkveld leren van elkaar. Naast alle sterke punten is er voor de opleiding nog winst te halen in een versterking van de randvoorwaarden van het onderwijs: zo kan de opleiding transparanter communiceren over het bestaande aanbod aan studiebegeleiding, digitale leeromgeving, stagevoorbereiding en buitenlandse studieperiodes. Gezien de forse werkdruk die docenten ervaren, is het aangewezen dat het team de ambities kanaliseert in enkele gezamenlijk vastgestelde prioriteiten. Op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie beoordeelt de commissie de onderwijsleeromgeving als **goed**.

Bevindingen

Programma

Het curriculum van de bacheloropleiding L&D bestaat uit 240 EC en wordt aangeboden in een voltijdse vierjarige variant en als deeltijdstudie. Tot voor kort werd hetzelfde programma gevolgd in beide varianten. Bijlage 4 bij dit rapport beschrijft de verschillende opleidingsonderdelen van de voltijdvariant in het huidige studiejaar 2018-2019. Zoals aangegeven in de inleiding maakt het programma van de nieuwe deeltijdvariant geen onderdeel uit van dit rapport.

Op basis van het informatiedossier en de gesprekken constateert de commissie dat het programma logisch is opgebouwd. Het eerste jaar is oriënterend waarbij studenten in kleine groepjes de eigen talenten en voorkeuren ontdekken en kennis maken met de verschillende beroepsrollen. In het tweede jaar gaat bijzondere aandacht naar de verschillende beroepstaken zodat studenten een gepaste stage kiezen, die een belangrijke plaats inneemt in leerjaar 3. Het vierde jaar bestaat uit een verbredende of verdiepende minor en het afstudeertraject.

Tijdens het locatiebezoek heeft de commissie een interessante uiteenzetting gekregen over enkele bijzondere componenten van het programma, zoals de 'one-time-sprint' informatiebijeenkomst voor studenten en hun ouders en de minor Leren en veranderen met e-HRD. Daarnaast heeft de commissie deelgenomen aan de netwerkmarkt waarop een veertigtal bedrijven en organisaties hun L&D-activiteiten voorstellen aan studenten uit voornamelijk het eerste en tweede jaar. Uit de gesprekken onthoudt de commissie voorts dat studenten zich tijdens de vrije ruimte in het eerste en tweede jaar (telkens 2,5 studiepunten) individueel kunnen ontwikkelen. Daarnaast is er een beperkte maar stijgende belangstelling onder studenten om een periode in het buitenland te studeren, bijvoorbeeld tijdens de stage of de minor. De commissie begrijpt uit de gesprekken dat zulke buitenlandse studieperiode gemakkelijker te organiseren is tijdens de minor. Zowel studenten als alumni gaven ten slotte aan dat er binnen de opleiding relatief weinig aandacht is voor Engelse taalverwerving en Engelstalige literatuur op het domein van L&D. Gezien de zeer diverse beroepsuitwegen pleitten de gesprekspartners er voor een module "L&D Engels" te voorzien in het

programma voor deze studenten die dit relevant achten voor hun professionele toekomst.

De commissie constateert dat aan het curriculum een praktijkgericht en ontwikkelingsgericht onderwijsconcept ten grondslag ligt. Het L&D onderwijs heeft een stevige fundering in de praktijk waarbij beroepsrollen, beroepstaken en beroepsproducten een centrale plaats innemen. Vanaf het eerste jaar komen studenten in contact met diverse organisaties en potentiële afstudeerplaatsen. Studenten leren door het vergroten van hun zelfbewustzijn en door zelfsturing waarbij de opleiding hen stimuleert in hun ontwikkeling tot professionals met een eigen beroepsidentiteit. Gezien de diverse instroom van studenten – een goede 40% studeert in deeltijd en slechts weinig studenten stromen rechtstreeks door uit het middelbaar onderwijs – kiest de opleiding voor kleinschalig onderwijs, een verscheidenheid aan onderwijsleervormen, veel contact tussen studenten en docenten, en is een belangrijke rol weggelegd voor studieloopbaanbegeleiding.

De commissie vernam tijdens het bezoek dat er recent maatregelen zijn genomen om de studeerbaarheid van het curriculum te bevorderen. Zo waren er in het verleden heel wat studenten die bij aanvang van de stage in het derde jaar nog studiepunten uit voorgaande periodes moesten behalen; andere studenten liepen dan weer vertraging op bij het afstudeertraject. Studenten en alumni gaven aan dat het voltijdprogramma en de individuele opleidingsonderdelen studeerbaar zijn indien voldoende tijd, gemiddeld 30 à 35 uren per week, aan de studie wordt besteed. Ze waarderen de initiatieven van de opleiding om studievertraging actief te monitoren en waar mogelijk te beperken; de recent ingevoerde groepssessies tijdens het afstudeertraject worden bijzonder geapprecieerd en dragen naar verluidt sterk bij tot het tijdig afronden van de proeve van bekwaamheid.

Personeel

Het L&D team bestaat uit 25 stafleden, inclusief 1 teamleider en 6 ondersteuners. Alle docenten beschikken over een masterdiploma en een didactische aantekening of onderwijsgraad. Alle docenten staan in contact met de praktijk; 15% van hen heeft een baan bij een andere organisatie of is werkzaam als zelfstandige. De commissie onderhoudt uit zowel het studentenhoofdstuk als de gesprekken dat studenten en alumni zeer tevreden zijn over de deskundigheid van de docenten, hun onderwijskundige vaardigheden en hun kennis van het werkveld.

Een bijzonder aspect van de opleiding is de relatie tussen docenten en studenten: L&D studenten worden beschouwd als collega's in opleiding. Studenten en alumni gaven tijdens de gesprekken aan dat de opleiding die gelijkwaardigheid systematisch waarmaakt en dat zij die informele relatie met korte lijnen en persoonlijk contact appreciëren. Docenten geven studenten aan de ene kant de ruimte voor zelfontwikkeling maar staan aan de andere kant ook open voor ondersteuning en feedback. Bij de begeleiding van studenten werken docenten in teamverband zodat ze de individuele studenten goed in beeld hebben en daarvoor de juiste ondersteuning kunnen bieden waar nodig.

De combinatie van studentgerichtheid, enthousiasme en ambitie heeft als keerzijde dat docenten van het L&D team in toenemende mate werkdruk ervaren. Uit de gesprekken blijkt enerzijds dat die werkdruk in het recente verleden bijzonder hoog was omwille van een samenloop van organisatorische omstandigheden; anderzijds zijn er verschillende initiatieven genomen om de ervaren werkdruk te verminderen, zoals de aanpassing van de inzetnorm voor begeleiding en beoordeling van het afstudeertraject, de spreiding van de werkzaamheden en de versterking van ondersteunende processen. Niettemin blijft de werkdruk latent aanwezig en zijn alle betrokkenen zich ervan bewust dat het huidige team niet onbegrensd ambitieus kan zijn bij de verdere ontwikkeling en uitrol van de opleiding.

Voorzieningen

L&D wordt aangeboden in de gebouwen van het Instituut voor Leraar en School. De opleiding beschikt over twee vaklokalen en Studio L&D, een fysieke ruimte voor ontmoeting en samenwerking tussen studenten, docenten, onderzoekers en werkveld. De studievereniging Blended draagt via eigen initiatieven ook bij tot het faciliteren van contacten tussen studenten en het beroepenveld. Gedurende de hele studieperiode kunnen studenten op verschillende manieren beroep doen op studiebegeleiding. Uit de gesprekken komt naar voren dat studenten enerzijds tevreden zijn met de mogelijkheden en de kwaliteit van de voorzieningen maar dat anderzijds de opleiding beter kan communiceren over het aanbod, met name op het vlak van studiebegeleiding, studeren in het buitenland en de voorbereiding op de stage.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de L&D opleiding beschikt over een coherent opgebouwd en praktijkgericht programma. Studenten zijn vanaf het eerste jaar in contact met de buitenwereld en leren het L&D-vak door te werken aan echte beroepsproducten. De commissie begrijpt dan ook ten volle dat studenten zich goed voorbereid voelen op een carrière als L&D professional.

De onderwijskundige onderbouwing van het curriculum is volgens de commissie sterk en passend voor de opleiding. Het ontwikkelingsgerichte karakter van de opleiding maakt bovendien dat studenten op verschillende momenten werken aan de beroepscompetenties en de professionele standaard en daardoor de beoogde kennis, vaardigheden en houding van een L&D professional op een steeds hoger niveau verwerven.

De commissie heeft bijzondere waardering voor het L&D-team, een groep enthousiaste en ambitieuze onderwijsprofessionals die inhoudelijk en onderwijskundig sterk staan en vertrouwd zijn met het werkveld. Om ervoor te zorgen dat het

enthousiasme en de ambitie van het team niet verdwijnt onder de toenemende werkdruk, is het wellicht aangewezen dat het team duidelijke prioriteiten stelt en zich dan ook focust op die in overleg vastgestelde kerntaken. Volgens de commissie is het met name van belang dat het team duidelijke keuzes maakt wat betreft toekomstige ontwikkelingen en erover waakt dat niet alle ambities tegelijk worden opgepakt.

De commissie stelt met tevredenheid vast dat de visie van de opleiding om studenten als collega's in opleiding te beschouwen ook effectief functioneert; studenten voelen zich betrokken en nemen de ontwikkelingskansen aan die de studie en de docenten hen bieden. Ook op dit gebied begrijpt de commissie dat studenten tevreden zijn over de inhoud en vormgeving van het onderwijs, over de gehanteerde werkvormen en de samenhang tussen de onderdelen.

Tijdens verschillende gesprekken heeft de commissie vastgesteld dat er binnen de opleiding L&D een kwaliteitscultuur heerst die gedeeld wordt door docenten en studenten en die ook door alumni en werkveldvertegenwoordigers als dusdanig benoemd wordt. Die kwaliteitscultuur uit zich onder andere in de wijze waarop docenten en studenten met elkaar omgaan en de verschillende stakeholders op een informele manier formele dingen aftoetsen. Daarnaast voelen studenten zich ook gewaardeerd in de medebeslissingsorganen en kunnen zij hun stempel drukken op de voorgenomen veranderingen van de opleiding. Door sterk in te zetten op samenwerking is de opleiding erin geslaagd een leercultuur te creëren met studenten en werkveld.

De commissie onderschrijft ten slotte de conclusie uit het studentenhoofdstuk dat de kern van de opleiding sterk is en dat verbeterpunten vooral liggen in de randvoorwaarden van het onderwijs. De kwaliteit van de onderwijsleeromgeving kan volgens de commissie nog verder aangescherpt worden door een betere communicatie met en in-

formatieverstrekking aan de studenten. De opleiding beschikt weliswaar over een aanbod – studiebegeleiding, digitale leeromgeving, stage, studieperiode in het buitenland - maar slaagt er niet altijd in om dit aanbod duidelijk voor het voetlicht te plaatsen en waar nodig in overleg met de studenten te optimaliseren. Wat betreft de digitale leeromgeving is er ook qua aanbod nog een verbeter slag te maken: aangezien het werkveld in toenemende mate 'digitaliseert' is het belangrijk

dat er ook in het programma aandacht is voor de eigen digitale kwaliteiten en mogelijkheden van de leeromgeving waarmee alle studenten in contact komen.

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

Standaard 3 - Toetsing

De opleiding L&D beschikt over een adequaat toetsbeleid dat aansluit bij de praktijk- en ontwikkelingsgerichte principes van het onderwijsconcept. Het toetsbouwwerk is complex maar wordt passend omgezet in concrete toetsvormen en beoordelingscriteria. Individuele toetsen zijn valide, betrouwbaar en transparant; studenten zijn goed geïnformeerd over de verschillende toetsvormen en hun beoordelingscriteria. De integrale toetsing op het einde van de propedeuse, de stage en de opleiding gebeurt over het algemeen zorgvuldig en op basis van input van meerdere beoordelaars. De examencommissie en haar individuele leden beschikken over de nodige expertise om hun borgingstaken adequaat uit te voeren. Naast alle sterke punten is er ruimte voor verbetering wat betreft de navolgbaarheid van (het proces van) de eindbeoordeling in het afstudeertraject. Verder kan de examencommissie een meer actieve rol spelen bij de benoeming van examinatoren en bij de borging van de gerealiseerde beroepscompetenties. Op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie beoordeelt de commissie de toetsing als **voldoende**.

Bevindingen

Net zoals het onderwijs is ook de toetsing bij L&D praktijkgericht en ontwikkelingsgericht. Hierbij wordt zoveel mogelijk uitgegaan van beroepsproducten die de student ontwikkelt op basis van actuele en authentieke situaties uit de beroepspraktijk. De toetsing draagt bij tot het stimuleren van de studenten in hun ontwikkeling en in het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen leertraject. De opleiding hanteert één toetsprogramma voor voltijd- en deeltijdstudenten. Alle beroepstaken komen op ieder opleidingsniveau aan de orde. De commissie constateert dat de principes van het toetsbeleid en de uitwerking ervan in de verschillende onderwijsenheden helder en uitgebreid zijn beschreven in het Opleidingsstatuut van de Onderwijs- en Examenregeling L&D.

De formele toetsen binnen de opleiding zijn summatief: examinatoren geven een oordeel over de mate waarin de student de competenties beheerst en in hoeverre aan de beoordelingscriteria is voldaan. De formatieve functie van toetsing is niet geformaliseerd; studenten kunnen (ontwerpen / aanzetten van) producten voorleggen aan de docent en krijgen hierop feedback. De beheersing van basiskennis en -vaardigheden wordt getoetst in aparte deeltentamens. Op drie momenten in de opleiding vindt een integrale toets plaats waarbij het werkveld in de beoordeling een

adviserende rol heeft: op het einde van jaar 1 (propedeuse) wordt het vak 'Oriëntatie op het beroep B' getoetst via een digitaal portfolio, een presentatie en een individueel gesprek; in jaar 3 wordt de stage ('Praktijkleren niveau 2') integraal getoetst; en op het einde van de opleiding tonen studenten via een Proeve van bekwaamheid aan dat ze over de competenties van de professionele standaard beschikken.

De commissie heeft gekeken naar de toetsing van enkele opleidingsonderdelen in het curriculum. Hieruit blijkt dat de toetsen valide, betrouwbaar en transparant zijn. Docenten werken samen bij de ontwikkeling van toetsen en om de toetsbetrouwbaarheid te verhogen vindt voorafgaand aan de beoordeling van portfolio's en vaardigheidstoetsen overleg plaats tussen de betrokken examinatoren. In de beoordelingsformulieren, die op de digitale leeromgeving beschikbaar zijn, is aangegeven hoe de criteria samenhangen met de competenties van de L&D-professional, hoe het eindcijfer tot stand komt en aan welke criteria studenten minimaal moeten voldoen voor een voldoende beoordeling op de betreffende competentie. Studenten en alumni gaven tijdens de gesprekken aan dat zij goed geïnformeerd zijn over de toetsing en de beoordelingscriteria.

De opleiding wordt afgesloten met een Proeve van bekwaamheid: een opleidingskundig project

dat studenten zelfstandig en individueel uitvoeren voor een opdrachtgever in het werkveld. De beoordeling gebeurt door twee examinatoren uit een groep van gespecialiseerde docenten uit het L&D team samen met onderzoekers van het HAN kenniscentrum of vakgenoten uit aanpalende masteropleidingen. De examinatoren beoordelen eerst alle stukken individueel en leggen hun beoordeling vast in een formulier. In gezamenlijk overleg bespreken ze de eigen beoordeling en maken op basis hiervan een derde formulier met de eindbeoordeling op. De proevebegeleider speelt geen rol in de eindbeoordeling; feedback van de opdrachtgever wordt meegenomen in de beoordeling.

Tijdens de voorbereiding van het bezoek heeft de commissie beoordelingsformulieren bestudeerd van vijftien afstudeerproducten. De opleiding werkt bewust niet met rubrics maar verwacht feedback van de beoordelaars op de betreffende competentie en/of specifieke indicatoren daarbinnen die zijn vastgelegd in het beoordelingsformulier van de proeve van bekwaamheid. Bovendien gaan de beoordelaars na hun individuele beoordeling met elkaar in gesprek om de respectievelijke beoordelingen te verduidelijken en een eindcijfer te bepalen in een gezamenlijk opgesteld eindformulier. De commissie kan zich in grote lijnen vinden in de oordelen op de eindwerken, hoewel ze in verschillende gevallen het eindcijfer eerder hoog dan laag gescoord vond. Verder stelt de commissie vast dat de beoordelingsaanpak vlot werkt en leidt tot een zorgvuldig onderbouwd eindoordeel dat inzichtelijk en navolgbaar is in de meerderheid van de bestudeerde formulieren. Echter, niet alle formulieren zijn even ruim ingevuld en in enkele gevallen wordt in het eindformulier onvoldoende duidelijk gemaakt hoe de beoordelaars hun afzonderlijke en initieel uiteenlopende beoordelingen hebben 'verzoend' in één eindcijfer.

De examencommissie ILS is verantwoordelijke voor de borging van de toetskwaliteit en het eindniveau van de opleiding L&D. Tijdens het bezoek heeft de evaluatiecommissie gesproken met

de voorzitter, secretaris en extern lid van de examencommissie, alsook met verschillende examinatoren die door de examencommissie worden benoemd. De examencommissie is verantwoordelijk voor alle opleidingen van het instituut; uit elke opleiding of cluster van opleidingen heeft een inhoudsdeskundige zitting in de commissie. Het externe lid heeft ruime onderwijskundige ervaring met toetsing en is zeer vertrouwd met de opleiding L&D, net als de secretaris. De examencommissie stuurt de toetscommissie aan die elk studiejaar een welomschreven opdracht uitvoert. De examencommissie voert jaarlijks een steekproefsgewijze beoordeling van de proeven van bekwaamheid uit.

Het gesprek met de examencommissie heeft twee elementen aan het licht gebracht die verdere aandacht verdienen: aangezien studenten via het afstudeertraject enkel hun professionele competenties aantonen, vindt er binnen de toets/examencommissie geen formele borging plaats van de beroepscompetenties door de examencommissie. Verder heeft de commissie geconstateerd dat bij de benoeming van examinatoren het behalen van een Basiskwalificatie Examinering (BKE) nog niet altijd een rol speelt. De examencommissie heeft aangegeven dat er andere criteria gelden voor de benoeming van examinatoren en dat die benoemingscriteria zijn vastgelegd op papier. Op vraag van de commissie welke criteria dan wel gelden voor de aanstelling van examinatoren, bleef de examencommissie het antwoord schuldig.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding L&D beschikt over een adequaat toetsbeleid dat aansluit bij de praktijk- en ontwikkelingsgerichte principes van het onderwijsconcept. Het toetsbouwwerk is weliswaar complex maar wordt passend omgezet in concrete toetsvormen en beoordelingscriteria van onderwijseenheden. De docenten beschikken in het algemeen over de nodige toetsexpertise, hoewel ze nog niet allemaal BKE-gecertificeerd zijn.

De commissie stelt met tevredenheid vast dat de toetsen valide, betrouwbaar en transparant zijn en dat studenten goed geïnformeerd zijn over de toetsvormen en de beoordelingscriteria. De integrale toetsing op het einde van de propedeuse, de stage en de opleiding gebeurt over het algemeen zorgvuldig en op basis van input van meerdere beoordelaars.

De commissie is van oordeel dat de Proeve van Bekwaamheid adequaat wordt beoordeeld: de keuze van de opleiding voor kwalitatieve feedback van individuele beoordelaars met een verslag van het interbeoordelaarsoverleg over het definitieve eindcijfer leidt in de meeste gevallen tot nauwkeurige en onderbouwde oordelen. Op basis van de bestudeerde beoordelingsformulieren ziet de commissie wel ruimte voor verbetering wat betreft de hoeveelheid en kwaliteit van feedback in alle formulieren, en in een meer systematische beschrijving van het proces van de eindbeoordeling in het geval van initiële discrepanties tussen de individuele beoordelaars. Verder is het wellicht nuttig om het eindcijfer van het afstudeerproduct te verbinden met duidelijk vastgelegde kwaliteitseisen: de commissie vindt dat - met name in het hogere segment van de eindcijfers - de beoordeling eerder aan de hoge kant lag.

De commissie vindt dat de individuele leden van de examencommissie over de nodige expertise beschikken om hun borgingstaken adequaat uit te voeren. De commissie is echter ook van oordeel dat de examencommissie als team dat op onafhankelijke wijze verantwoordelijk is voor de borging van de kwaliteit van de bacheloropleiding L&D, meer nadrukkelijk uit de verf kan komen. Zo is er volgens de commissie een meer proactieve en controlerende rol weggelegd voor de examencommissie bij de benoeming van examinatoren en bij de borging van het eindniveau. Hoewel de huidige examencommissie naar aanleiding van de vorige accreditatie jaarlijks de kwaliteit van de proeven van bekwaamheid toetst, is het volgens de commissie aangewezen om dit te doen via een grotere steekproef. Ten slotte is de commissie van oordeel dat de examencommissie niet enkel de professionele standaard moet borgen maar dient ze ook de toetsing van die onderwijsonderdelen te monitoren waarin studenten aantonen dat ze de beoogde beroepscompetenties realiseren.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard voor zowel de voltijd als voor de deeltijdvariant als **voldoende**.

Standaard 4 - Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding L&D heeft de verbeterpunten uit de visitatie in 2013 zeer ter harte genomen zodat de proeve van bekwaamheid nu stevig verankerd is in het programma. De kwaliteit van de beoordeelde afstudeerwerken uit de studiejaren 2016-2017 en 2017-2018 is dan ook adequaat. In de proeve van bekwaamheid tonen studenten in de praktijk wat ze tijdens de opleiding hebben geleerd. De opleiding kan hen nog beter begeleiden in de afstemming van de onderzoeksmatige en opleidingskundige kant van de proeve van bekwaamheid. De kwaliteit van de gerealiseerde leerresultaten komt ook tot uiting in de positie van de afgestudeerden op de arbeidsmarkt. De vlotte overgang van studie naar werk toont aan dat het programma studenten op een bijzonder sterke en succesvolle manier opleidt tot L&D professionals. Op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie beoordeelt de commissie de gerealiseerde leerresultaten als **voldoende**.

Bevindingen

De beoogde leerresultaten bestaan uit tien beroepscompetenties en vijf hbo-competenties. De opleiding wordt afgesloten met een Proeve van bekwaamheid (22,5 studiepunten) waarin de student beoordeeld wordt aan de hand van de vijf competenties van de professionele standaard. Daarvóór heeft de student aangetoond dat hij de tien beroepscompetenties en de zes beroepstaken voldoende beheerst. Voor de proeve van bekwaamheid voeren studenten zelfstandig en individueel een opleidingskundig project uit voor een opdrachtgever in het werkveld: ze doen hiervoor onderzoek in de praktijk van hun project waarbij het onderzoek geen doel op zichzelf is maar altijd een middel om een opleidingskundig beroepsproduct, zoals een (her)ontwerp van een leertraject, een advies, een effectevaluatie, enz. te realiseren.

Aangezien de visitatiecommissie in 2013 oordeelde dat de toen unieke standaard 'toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties' van onvoldoende kwaliteit was, heeft de opleiding een heel pakket aan initiatieven genomen om de kwaliteit van het afstudeertraject te garanderen. Die maatregelen zijn tijdens de herbeoordeling in 2015 positief beoordeeld. Studenten die momenteel starten met de Proeve van bekwaamheid hebben in de voorgaande onderwijsperiodes de beoogde voorbereiding gekregen; ze oefenen reeds tijdens het praktijkleren met het maken van een plan van

aanpak, wat resulteert in een hogere basiskwaliteit en een snellere doorlooptijd. De commissie constateert dat die initiatieven intussen gerealiseerd zijn en ook nu op positieve wijze doorwerken in het volledige curriculum (met name de leerlijn onderzoeksvaardigheden) en in de aanpak en beoordeling van het afstudeertraject.

Om de kwaliteit van de gerealiseerde leerresultaten vast te stellen, heeft de commissie 15 afstudeerwerken bestudeerd (tien voltijd, vijf deeltijd) die in de studiejaren 2016-2017 en 2017-2018 zijn ingediend en aanvaard. De commissie stelt vast dat de onderwerpen van alle afstudeerwerken relevant zijn voor het L&D domein. Bovendien zijn alle afstudeerproducten aan de maat, waarbij de kwaliteit van de bestudeerde eindwerken en de individuele componenten uiteenlopend is. In de steekproef zat één werk waarbij de commissie van oordeel was dat er gediscussieerd kon worden of dit wel of niet voldoende was. De beoordelaars van de opleiding vonden het werk nipt voldoende. Omdat het slechts één werk uit de steekproef betrof en de commissie de overige oordelen onderschrijft, heeft dit niet geleid tot enige twijfel over de kwaliteit van de afstudeerwerken in zijn algemeenheid.

De bestudeerde eindwerken tonen volgens de commissie aan dat in individuele gevallen de verhouding tussen onderzoek en beroepsproduct niet altijd optimaal is. Die vaststelling wordt gedeeld door zowel alumni als het werkveld. Ook de

docenten gaven aan dat studenten en begeleiders tot nu toe eerder focussen op de kwaliteit en kwantiteit van het onderzoek waardoor het uiteindelijke doel van het afstudeertraject, het beroepsproduct, in verhouding minder aandacht krijgt. De opleiding bevestigde tijdens de gesprekken dat het werkveld geregeld vraagt om minder onderzoek of andere vormen van onderzoek, en zal in de toekomst studenten stimuleren om voor een meer procesgerichte aanpak te kiezen.

De kwaliteit van de gerealiseerde leerresultaten wordt niet enkel gemeten aan de hand van de afstudeerwerken, maar ook door na te gaan hoe het de afgestudeerden vergaat op de arbeidsmarkt. Uit de gesprekken met zowel alumni als werkveldvertegenwoordigers komt naar voren dat L&D'ers snel een gepaste baan vinden. Verschillende alumni gaven bovendien aan dat hun eerste werkplek een inhoudelijke voortzetting is van de keuzes die zij gemaakt hebben ten aanzien van hun stage en hun afstudeerwerk. Werkgevers zijn tevreden met de kwaliteit van de afgestudeerde L&D'ers en heel wat studenten gaan onmiddellijk na hun opleiding aan de slag op een relevante werkplek met een takenpakket op hbo-niveau. Volgens een recent alumni-onderzoek geeft 95% van de voltijdstudenten aan dat ze een passende baan hebben: 89% van de respondenten is op hbo niveau aan de slag, 11% op wo-niveau en 88% in een functie waarvoor L&D vereist is. De nieuwe arbeidskrachten vervullen daarbij allemaal één of meerdere rollen uit het beroepsprofiel.

Overwegingen

De commissie stelt met tevredenheid vast dat de opleiding de verschillende verbeterpunten uit de visitatie in 2013 ter harte heeft genomen; het afstudeertraject en de voorbereiding hierop zijn op zodanige manier aangepast dat de leerlijn onderzoeksvaardigheden en de proeve van bekwaamheid inmiddels stevig verankerd zijn in het programma. De commissie is dan ook van oordeel dat de kwaliteit van de beoordeelde afstudeerwerken uit de studie jaren 2016-2017 en 2017-2018 adequaat is.

Nu de kwaliteit van het afstudeertraject aan de maat is, kan de opleiding zich concentreren op de proeve van bekwaamheid: momenteel wordt er heel veel gevraagd van de studenten – plan van aanpak, product, onderzoeksrapport, theoretische onderbouwing, reflectie – en is de verhouding tussen de componenten onderzoek en praktijk niet altijd optimaal. Hoewel beide componenten deel (blijven) uitmaken van de proeve van bekwaamheid, kan de opleiding naar creatieve oplossingen zoeken wanneer de praktijkopdracht zich minder leent tot onderzoek op dat specifieke domein van het opleidingskundig beroepsproduct.

Ten slotte is de commissie onder de indruk van de wijze waarop studenten de weg vinden naar de arbeidsmarkt. Die vlotte overgang toont aan volgens de commissie dat het programma studenten op de juiste manier opleidt tot L&D professionals.

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

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Naam commissielid	Korte functiebeschrijving van de commissieleden (1-3 zinnen)
Karina Visscher	Karina Visscher is directeur van het Avans Academie voor Associate Degree
Stephan Obdeijn	Stephan Obdeijn is onderwijskundige en gespecialiseerd in leren en persoonlijke ontwikkeling binnen organisaties
Mieke Posthumus	Mieke Posthumus is zelfstandig professional op het gebied van leren & ontwikkelen
John Fahrenfort	John Fahrenfort is opleidingsmanager HRM bij Fontys Hogeschool HRM en Psychologie en voorzitter van het Landelijk Overleg HRM opleidingen
Joop Schildkamp	Joop Schildkamp studeert Liberal Arts and Sciences aan de UU; hij is bestuurslid bij studievereniging Atlas

De commissie werd bijgestaan door Mark Delmartino, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Ab Groen heeft - met instemming van de opleiding - deelgenomen aan de gesprekken als waarnemer van AeQui.

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

Bijlage 2 Programma visitatie

Maandag 3 december 2018

12.00u Ontvangst commissie, lunch en intern overleg

13.30u Gesprek met management en portefeuillehouders

14.30u Gesprek met werkveld en alumni

15.45u Showcase

16.30u Intern overleg commissie

17.00u Einde dag 1

Dinsdag 4 december 2018

09.00u Gesprek met docenten, studenten en kenniscentrum

10.30u Gesprek met studenten en alumni

11.00u Bezoek netwerkmarkt

11.45u Terugkoppelingsgesprek

12.15u Lunch en intern overleg commissie

13.15u Gesprek met examencommissie en toetscommissie

14.00u Intern overleg

16.00u Afsluitend gesprek

16.30u Einde visitatiebezoek

Bijlage 3 Eindkwalificaties

De eindkwalificaties van de opleiding Learning and Development in Organisations bestaan uit twee delen, namelijk de competenties van het competentieprofiel (beroepscompetenties) en de competenties van de professionele standaard (hbo-competenties).

Professionele standaard (hbo-competenties)

A. Gedrag en attitude

Ik laat actieve inzet zien en neem verantwoordelijkheid voor mijn eigen optreden en handelen. Ik treed proactief op en ben gemotiveerd om te werken en te leren. In verschillende rollen en situaties toon ik gepast gedrag. In lastige situaties maak ik zaken bespreekbaar. Ik ga integer en respectvol om met mensen en informatie.

B. Communiceren en presenteren

Ik kan helder en duidelijk communiceren, zowel mondeling als schriftelijk, zodanig dat anderen het begrijpen. Ik kan argumenteren. Ik geef aandacht en ruimte aan gesprekspartners en ga in op inbreng van anderen. Ik herken signalen op het niveau van processen, relaties en persoonlijke belevingen en motieven, en ga daar adequaat op in. Ik kan relaties opbouwen en verdiepen.

C. Oordeelsvorming

Ik verzamel informatie en weeg die tot elkaar af, in het licht van relevante criteria. Op basis van criteria kom ik tot realistische oordelen. Ik heb oog voor verschillende posities en belangen. Ik sta open voor andere meningen en kan op basis daarvan nieuwe of andere inzichten opdoen en mijn eigen mening loslaten of bijstellen. Ik kan onafhankelijk van anderen een eigen visie ontwikkelen.

D. Inhoudelijk deskundig

Ik ben vakinhoudelijk goed op de hoogte en laat dit zien door kennis en ervaring die ik heb opgedaan, op een juiste manier te interpreteren en te hanteren in onderwijs- en werksituaties. Ik houd actuele ontwikkelingen bij op het vakgebied. Ik ga actief op zoek naar nieuwe theorieën en modellen rond thema's die in onderwijs- en werksituaties naar voren komen.

E. Zelfsturend leren en reflecteren

Ik kan kritisch reflecteren op mijn manier van kijken en handelen. Ik stel - wanneer nodig - mijn eigen denken en doen ter discussie. In mijn ontwikkeling maak ik proactief gebruik van de inbreng van anderen. Ik herken in de praktijk mijn eigen leer- en ontwikkelbehoeften en regel voor mezelf passende leer- en opleidingsmogelijkheden.

Competentieprofiel (beroepscompetenties)

1. Didactiek

Een opleidingskundige die competent is in didactiek selecteert en ontwikkelt passende vormen, materialen en methodieken waarmee groepen of individuen worden aangezet tot leren. Hij geeft leeromgevingen vorm op basis van leerpsychologische kennis, informatie over de doelgroep, (leer)doelen en inhoudelijke informatie.

2. Stimuleren van leren

Een opleidingskundige die competent is in stimuleren van leren, interacteert tijdens leer- en ontwikkelactiviteiten met lerenden. Hij zet lerenden aan tot reflectie en tot gedragsverandering door bijvoorbeeld het stellen van vragen, het geven van feedback of het laten experimenteren met vaardigheden. Hij stemt hierbij af op doelen en behoeften van de lerenden.

3. Opleidings- en leerbeleid

Een opleidingskundige die competent is in opleidings- en leerbeleid zet beleidslijnen uit met betrekking tot leren en opleiden binnen een organisatie met het oog op ontwikkeling van mens en organisatie. Dit doet hij zowel op de korte als op de langere termijn. De beleidslijnen baseert hij op relevante informatie c.q. kennis over de organisatie, (nieuwe) theorieën over leren en opleiden en visies op mensen, organisaties en leren. Om draagvlak te creëren draagt hij zijn visie/ideeën uit en beargumenteert deze, zich afstemmend op de specifieke situatie.

4. Adviseren

Een opleidingskundige die competent is in het adviseren kan leerpotentieel van leer- en werkactiviteiten inschatten, vergroten en benutten. Middels advisering en coördinatie helpt hij een rijke en krachtige leer- en/of werkomgeving te creëren en praktische vraagstukken gerelateerd aan leren op te lossen. Ook adviseert hij over passende leertrajecten om organisatieveranderingen te ondersteunen.

5. Toegepast onderzoek

Een opleidingskundige die competent is in toegepast onderzoek weet op welke wijze hij systematisch informatie kan verzamelen. Hij weet de juiste bronnen te onderzoeken door middel van passende en efficiënte methoden, waarna hij de gegevens die dit oplevert interpreteert en rapporteert.

6. Klant- en organisatiegerichtheid

Een opleidingskundige die competent is in klant- en organisatiegerichtheid is sensitief voor behoeften, doelen en cultuur van organisaties, klanten en branches en weet hier adequaat op in te spelen. Hij maakt zich snel klant- en/of organisatiespecifieke kennis eigen en kan deze kennis inzetten ten behoeve van leer- en ontwikkelactiviteiten.

7. Organiseren

Een opleidingskundige die competent is in organiseren weet zijn werk en de (leer)activiteiten die hij organiseert in goede banen te leiden. Hij deelt tijd goed in en werkt planmatig. Hij maakt van verschillende onderdelen in een project of (leer)activiteit op systematische wijze een logisch geheel en werkt waar nodig doeltreffend samen met collega's.

8. Commerciële vaardigheden

Een opleidingskundige die competent is in commerciële vaardigheden weet klanten te werven en te behouden, door commerciële activiteiten. Hij weet externe opdrachten te vertalen in passende offertes. Daarnaast is hij in staat verantwoording af te leggen voor (het effect van) zijn activiteiten in termen van financiën.

9. Samenwerking en relaties

Een opleidingskundige die competent is in samenwerking en relaties levert een actieve bijdrage aan samenwerkingsverbanden en houdt hierbij rekening met de behoeften en doelen van de werkpartners en zichzelf. Hij draagt bij aan de opbouw van werkrelaties en onderhoudt deze relaties door het creëren van betrokkenheid, resultaatgerichtheid en sfeer.

10. Persoonlijke ontwikkeling

Een opleidingskundige die competent is in persoonlijke ontwikkeling signaleert met behulp van reflectie bij zichzelf leer- en ontwikkelbehoeften, die hij vertaalt naar passende en haalbare acties. Hij zoekt relevante leersituaties op en past zijn eigen gedrag aan, op basis van leerervaringen.

Bijlage 4 Programmaoverzicht

Bacheloropleiding Learning & Development in Organisations

- **Jaar 1 – 60 ECTS** Didactische vaardigheden A (5 EC)
- Oriëntatie op het beroep A (5 EC)
- BoKS L&D 1 (2,5 EC)
- BoKS L&D 2 (2,5 EC)
- Didactische vaardigheden B (5 EC)
- Van klantvraag naar advies (7,5 EC)
- BoKS L&D 3 (2,5 EC)
- Interviewvaardigheden (5 EC)
- Ontwerpen en ontwikkelen van leertrajecten A (5 EC)
- Vrije ruimte (2,5 EC)
- BoKS L&D 4 (2,5 EC)
- Opleidingsjaarplan (5 EC)
- Ontwerpen en ontwikkelen van leertrajecten B (5 EC)
- Oriëntatie op het beroep B (2,5 EC)
- BoKS L&D 5 (2,5 EC)

Jaar 2 – 60 ECTS

- Inkopen van interventies voor leren en ontwikkelen (5 EC)
- Begeleiden van rollenspelen (5 EC)
- Adviseren over leren in het werk (10 EC)
- Coachingsvaardigheden (7,5 EC)
- Ontwerpen van 'blended' leertrajecten (7,5 EC)
- Voorbereiding op de derdejaarsstage (7,5 EC)
- Vrije ruimte (2,5 EC)
- Ontwerpen en ontwikkelen van 'blended' leertrajecten (7,5 EC)
- Effectmeting van leerinterventies (7,5 EC)

Jaar 3 – 60 ECTS

- Praktijkleren niveau 2 (30 EC)
- Faciliteren van leren niveau 3a (5 EC)
- Strategisch leerbeleid (7,5 EC)
- Faciliteren van leren niveau 3b (10 EC)
- Ontwerpen en ontwikkelen van competentiegericht leerarrangementen (7,5 EC)

Jaar 4 – 60 ECTS

- Minor (30 EC)
- Proeve van bekwaamheid (22,5 EC)
- Strategisch leerbeleid (7,5 EC)

Bijlage 5 Bestudeerde documenten

Informatiedossier

- HAN Learning & Development in Organisations, Zelfevaluatierapport 2018.
- Bachelor Learning & Development in Organisations, Opleidingsstatuut en Onderwijs- en Examenregeling 2018-2019.

Documenten digitaal aangeleverd

- HAN Instellingsplan 2016-2020
- Alumnionderzoek 2017-2018
- Beroeps- en opleidingsprofiel L&D 2018
- Docentenoverzicht L&D 2018
- Medewerkersonderzoek 2018
- Rapportage toetscommissie ILS 2017-2018
- Toetsbeleid L&D 2018
- Opleidingsbeoordeling na herstelperiode NQA 2015
- Eindwerkstukken van vijftien studenten, door panel geselecteerd

Materiaal ter inzage tijdens het locatiebezoek

- Bronnen zelfevaluatierapport
- Documenten die digitaal ter beschikking zijn gesteld
- Aanvullende documenten:
 - o Beleidskader professionalisering
 - o Examinatorenhandleiding Proeve van Bekwaamheid
 - o Handleiding Proeve van Bekwaamheid
 - o Jaarrapportage examencommissie
 - o Jaarplanning kwaliteitszorg
 - o Notulen klassenvertegenwoordigersoverleg
 - o Notulen werkveldadviescommissie juni 2017
 - o Visie Opleidingskunde, Training and Human Development
 - o Voorlopige rendementscijfers november 2018
 - o Voorstel vernieuwing Voltijdonderwijs L&D
 - o Lijst met deelnemers Netwerkmart
 - o ASTD Competency Study: the training & development profession redefined (2013)
 - o Een vernieuwd beroepsprofiel & opleidingsprofiel Opleidingskunde (HAN, 2016)

