



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling
hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
deeltijd

Hogeschool NTI

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Human Resource Management
deeltijd

Hogeschool NTI

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

Datum

25 januari 2017

Auditpanel

De heer drs. G.J. Stoltenborg

Mevrouw drs. E. Oude Elferink

De heer dr. W.A.M. de Lange

Mevrouw F. Hordijk

Secretaris

De heer H.R. van der Made

De heer J.D. Schakenbos

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	7
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	29
6.	AANBEVELINGEN	31
BIJLAGE I	Scoretabel	33
BIJLAGE II	Beoogde Eindkwalificaties van het programma	35
BIJLAGE III	Programma, werkwijze en beslisregels	37
BIJLAGE IV	Lijst geraadpleegde documenten	41
BIJLAGE V	Overzicht auditpanel	43

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Stichting Hogeschool NTI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Business Administration
oriëntatie opleiding	HBO
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Business Administration
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	-
onderwijsvorm(en)	Onlineonderwijs met beperkte contactmomenten
locatie(s)	Leiden
variant(en)	Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
VISITATIEGROEP	HBO HRM Groep 1
datum audit / opleidingsbeoordeling	Donderdag 13 oktober 2016
contactpersoon opleiding	Mr. M. Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@ncoi.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management**, deeltijd¹

bron: Informatiedossier Kritische Reflectie, HBO Bachelor Human Resource Management, bijlage G

peildatum: december 2016

instroom (aantal)	2011	2012	2013	2014	2015
▪ Deeltijd*	53	52	75	60	44
uitval (percentage)					
uit het eerste jaar ²	2011	2012	2013	2014**	2015**
▪ deeltijd	21%	23%	29%	34%	18%
uit de hoofdfase ³			2011	2012	2013
▪ deeltijd			26%	28%	15%
rendement (aantal) ⁴			2011	2012	2013
▪ deeltijd			14	6	12
docenten (aantal + fte)	aantal			Fte***	
▪ deeltijd	24				
opleidingsniveau docenten (percentage) ⁵	Bachelor	Master	PhD.		
▪ deeltijd	20%	70%	10%		
docent-student ratio ⁶					
▪ deeltijd	1:11				
contacturen (aantal) ⁷	1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar	
▪ deeltijd	100	92	92	68	

* Studenten kunnen zich iedere dag inschrijven. De inschrijving is dus niet zozeer gelinkt aan een collegejaar.

** Stand van zaken per peildatum december 2016.

*** Niet van toepassing. Hogeschool NTI werkt niet met fte, maar met docenten op contractbasis.

**** Op basis van het nieuwe programma (2.0).

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordeling 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 11 september 2012.

² Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

³ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁴ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁵ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁶ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

⁷ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

NTI biedt in Nederland één van de vijftien bacheloropleiding voor HRM-professionals aan. Het instituut verzorgt de opleiding uitsluitend in een deeltijdvariant, primair via afstands-onderwijs en met een stevige component '*blended learning*'. De doelgroep van NTI is doorgaans volwassen en heeft vaak meerdere jaren werkervaring, veelal op het terrein van HRM.

Onderwerp 1 Beoogde eindkwalificaties

NTI heeft zijn programma in 2012/2013 inhoudelijk geheel geactualiseerd en stelt zich tot doel HRM-professionals op te leiden, die het behalen van de organisatiedoelen weten te verbinden met het HR-beleid en die in staat zijn trends en ontwikkelingen in het HRM-werkterrein vanuit het wisselend perspectief van individu, organisatie en maatschappij actief te integreren. Ook weten de afgestudeerden HR-analytics en digitale technologie vanuit zowel operationeel, tactisch als strategisch perspectief in te zetten.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding het door het LOO-HRM opgestelde landelijke beroepsprofiel (2012+) als grondslag voor haar opleidingsprofiel hanteert en vertaald heeft naar haar eigen opleidingskwalificaties die zijn geconcretiseerd op drie niveaus. Voor de niveaubepaling baseert zij zich op de Dublin Descriptoren. Een internationale vergelijking is zowel bij de ontwikkeling van het landelijke LOO-HRM-profiel (2012+) uitgevoerd als ook door de opleiding zelf. De validatie van het beroepsprofiel heeft zowel landelijk als door de opleidingseigen beroepenveldcommissie plaatsgevonden. Onderzoek is onderdeel van alle beoogde eindkwalificaties; een internationale focus is opgenomen in de uitwerking van de competenties. De opleiding hanteert HR-analytics en e-HRM, en ook de verbinding tussen de sociale dimensie van HRM met de bedrijfskundige kant, als profilerende kenmerken. Het panel beoordeelt standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' als 'goed'.

Onderwerp 2 Programma

De opleiding kan bogen op een bij het programma betrokken Beroepenveldcommissie en beschikt over een docentenkorps dat in aanzienlijke mate zelf werkzaam is in de actuele beroepspraktijk. De opleiding wordt met het oog op de onderzoekskwaliteit ondersteund door de Academic Board van de NCOI-groep. De modulebeschrijvingen en opdrachten uit het programma tonen nadrukkelijk een oriëntatie op de beroepspraktijk; daardoor ontwikkelen studenten vaardigheden die voor de beroepspraktijk relevant zijn.

De opleiding heeft een goede vertaling gemaakt van de beoogde eindkwalificaties naar beheersingsindicatoren op drie niveaus van toenemende complexiteit en deze vervolgens geconcretiseerd in leerdoelen van de modulen. Het programma kent een logische verticale opbouw, zichtbaar in inhoudelijke leerlijnen; de opdrachten vergen van studenten dat zij hun conceptuele kennis en vaardigheden integraal toepassen. Internationalisering is op bescheiden wijze in het curriculum verweven en onderzoek is integraal in het programma verwerkt. Op deze onderdelen kan de opleidingen nog meer diepgang aanbrengeen.

Het opleidingsprogramma karakteriseert zich door een breed spectrum aan werkvormen die aansprekend zijn voor de doelgroep en prima aansluiten op het didactisch concept *blended learning*, waarbij de versterking van de uitwisseling en samenwerking tussen studenten een aandachtspunt is.

De opleiding hanteert de wettelijke vooropleidingseisen, stelt aanvullende eisen ten aanzien van de begeleiding op de stageplek en biedt de mogelijkheid voor een intakegesprek met een studieadviseur die de aansluiting bespreekt van de studiewensen van de student op het didactisch concept van de opleiding.

Binnen het onderwerp 'programma' beoordeelt het panel standaard 2 'Oriëntatie programma' en 5 'Aansluiting programma' als 'goed' en komt het panel op de standaarden 3 'Inhoud programma' en 4 'Vormgeving programma' tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 3 Personeel

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een docententeam dat kwantitatief aan de maat en aantoonbaar gekwalificeerd is om het programma uit te voeren. Docenten, die allen als ZZP'er worden ingezet, zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de eigen vakexpertise; de opleiding ziet erop toe dat zij de deskundigheid op het gebied van onderwijskunde, vakdidactiek en toetsing borgt door professionaliseringsactiviteiten. Het docententeam wordt gevormd door een aantal kerndocenten, geleid door een hoofddocent en opleidingscoördinator, en maakt op het panel qua betrokkenheid en samenhang een gedegen indruk. Het panel komt dan ook op standaard 6 'Kwalificaties personeel' tot het oordeel 'goed'.

Onderwerp 4 Voorzieningen

De opleiding maakt gebruik van kwalitatief goede locaties om de lessen en toetsing te verzorgen, voorziet in een – zij het beperkte – ontsluiting van (internationale) literatuur, ook door studenten een lidmaatschap aan te bieden van de Koninklijke Bibliotheek, en kent – niet in de laatste plaats – een rijke digitale onderwijsleeromgeving die de kern vormt van haar materiële voorzieningen.

De informatievoorziening voor studenten is strak georganiseerd, gebeurt digitaal en wordt zeer door studenten gewaardeerd; recent heeft opleiding maatregelen genomen om de studiebegeleiding te verbeteren, maar dit heeft vooralsnog tot een wisselend beeld van studenttevredenheid geleid en nog niet tot de beoogde resultaten.

Binnen het onderwerp Voorzieningen, beoordeelt het panel standaard 7 'Huisvesting en materiële voorzieningen' als 'goed' en standaard 8 'Studiebegeleiding en informatievoorziening' als 'voldoende'.

Onderwerp 5 Kwaliteitszorg

NTI – en daarmee de hbo-bachelor HRM – beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat op basis van vastgestelde indicatoren en referenties als het NVAO-beoordelingskader, stelselmatig input ophaalt voor de verbetering van opleidingen. De opleiding haalt vanuit alle betrokken partijen bruikbare verbeterinformatie op. De evaluaties leveren aandachtspunten op ten aanzien van klachtenafhandeling en het overall studierendement. Het panel beoordeelt standaard 9 'Periodiek evalueren' dan ook als 'voldoende'.

Onderwerp 6 Toetsing

Het panel heeft bij de opleiding een adequaat toetsstelsel aangetroffen dat voorziet in valide en betrouwbare toetsen. Teneinde de formatieve toetsing het door de opleiding beoogde lerend effect te laten hebben, vindt het panel het belangrijk dat NTI de gemaakte toetsen voor studenten op meerdere locaties ter inzage beschikbaar heeft en dat zij de feedback op praktijkopdrachten versterkt.

De door het panel beoordeelde selectie van toetsen toont een brede variatie aan toetsvormen en is van een goed niveau; de opgestelde toetsmatrix is evenwichtig. Het verlenen van vrijstellingen voor de stage gebeurt op solide wijze, maar de transparantie in de beoordeling van de afstudeerscripties – met name waar het de kalibratie tussen eerste en tweede beoordelaar betreft – is voor verbetering vatbaar.

De examencommissie is in positie en beschikt als geheel over voldoende deskundigheid en gezag om haar taken op een goede wijze uit te voeren, maar de concentratie van taken binnen de examencommissie en de rolverdeling verdienen aandacht. Op grond hiervan komt het panel op standaard 10 'Toetsing' tot het oordeel 'voldoende'.

Onderwerp 7 Realisatie eindkwalificaties

Uit een door het panel genomen steekproef van afstudeerwerken blijkt dat het afstudeerniveau van de HRM-bacheloropleiding van NTI aan de maat is. Ook het werkveld is positief over de afgestudeerden van de opleiding. Plannen van aanpak zijn in het algemeen gedegen en worden door de docenten kritisch beoordeeld. Het panel ziet nog ruimte voor verbetering op een aantal inhoudelijke aspecten van de afstudeerscriptie, zoals de te grote variatie in complexiteit van onderwerpen, een betere onderbouwing van de gekozen deelvragen, een verbetering van de kwaliteit van de statistische analyse bij kwantitatief onderzoek en het ontwerpen van conceptuele (onderzoek)modellen. Op grond hiervan komt het panel op standaard 11 'Eindkwalificaties' tot het oordeel 'voldoende'.

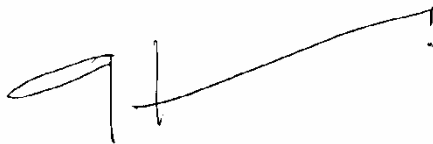
Aanbevelingen

Het panel begrijpt dat het opleidingsconcept van NTI primair is gericht op individueel leren, maar beveelt de opleiding toch aan na te gaan hoe de generieke hbo-competentie 'samenwerken' tijdens de praktijkbijeekkomsten en in de wisselwerking tussen studenten in de online leeromgeving door het 'bij elkaar in de keuken kijken', kan worden versterkt. Ook de internationale component verdient in het programma meer expliciete aandacht.

Algemene conclusie: voldoende

Op grond van het feit dat het panel de standaarden 1, 2, 5, 6 en 7 als goed beoordeelt en de standaarden 3, 4 en 8 tot en met 11 als voldoende, komt het panel op basis van de beslisregels voor de Uitgebreide Opleidingsbeoordeling van de NVAO voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'.

Den Haag, 25 januari 2017



drs. G.J. Stoltenborg,
voorzitter



H.R. van der Made,
secretaris

3. INLEIDING

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van Hogeschool NTI (NTI), die op 13 oktober 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster in een bepaalde periode gevisiteerd. De clustergewijze beoordeling - ook wel *clustervisitatie genoemd* - heeft als doel de scherpste en de vergelijkbaarheid van de oordelen te bevorderen. Bovengenoemde opleiding van NTI valt samen met diverse verwante opleidingen van andere onderwijsinstellingen in de visitatiegroep *HRM I*. Deze opleidingen moeten allemaal in de periode voor 1 mei 2017 beoordeeld worden. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het vigerende beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)⁸ gebruikt.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden, geclusterd in de volgende onderwerpen: 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

Positionering van de opleiding binnen de onderwijsinstelling

Hogeschool NTI is een deeltijdopleider die studenten maximale flexibiliteit wil geven in het doorlopen van hun opleiding. Zij biedt vijftien geaccrediteerde Bacheloropleidingen, vijf Associate degree-programma's en één geaccrediteerde masteropleiding aan voor ruim 4.500 studenten. Een van deze opleidingen is de HBO-bacheloropleiding HRM. NTI maakt sinds juli 2014 onderdeel uit van de NCOI-opleidingsgroep.

Karakteristiek van de opleiding

NTI heeft de deeltijdse HRM-bacheloropleiding in 2012/2013 inhoudelijk geheel geactualiseerd en in lijn gebracht met het beroeps- en opleidingsprofiel (Format 2012+) als opgesteld door het landelijk overleg van bekostigde HRM-bacheloropleidingen (LOO-HRM). De opleiding geeft een BBA-graad af en stelt zich tot doel HRM-professionals op te leiden, die het behalen van de organisatiedoelen weten te verbinden met het HR-beleid; daarbij dienen zij in staat te zijn trends en ontwikkelingen in het HRM-werkterrein vanuit het wisselend perspectief van individu, organisatie en maatschappij actief te integreren alsook HR-analytics en digitale technologie vanuit zowel operationeel, tactisch als strategisch perspectief in te zetten. Het onderwijs wordt voornamelijk tijd- en plaatsongebonden, langs digitale weg aangeboden, ondersteund door 'klassikale' contactmomenten.

De actualisering van het programma heeft het panel geconfronteerd met twee curricula: de eerste twee studiejaar volgden ten tijde van het audit het nieuwe programma, terwijl de derde- en vierdejaarsstudenten in het 'oude' curriculum studeerden. Het panel heeft weliswaar de opbrengst van het nieuwe curriculum kunnen beoordelen, maar kon voor wat betreft het afstudeerniveau nog enkel een review van het afstudeerniveau in het oude curriculum uitvoeren.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding

In 2007 vond de vorige visitatie van de opleiding plaats. Zij is toen positief beoordeeld op grond waarvan de NVAO haar op 3 november 2009 accreditatie verleende. Het besluit bevat een aantal aandachtspunten van het toenmalige auditpanel. De opleiding heeft deze punten sindsdien aantoonbaar opgepakt en daar verbeteringen op ingezet (zie Tabel 1).

⁸ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Aandachtspunten	Verbeteringen
Bring een eigen profilering aan in het opleidingsprofiel.	Dit verbeterpunt is opgepakt binnen de aanpassingen die gedaan zijn met de naamswijziging van Personeelsmanagement naar HRM vanaf 2013, de integratie van de competentiedomeinen van Ulrich (2012) in het programma, en de actualisering van het competentieprofiel binnen het onderwijsconcept 2.0. Er wordt explicieter invulling en kleuring gegeven aan de gehanteerde visie op HRM, waarbij er aandacht is voor zowel de bedrijfskundige als sociaal georiënteerde dimensie en de focus ligt op de moderne HRM-professional (met accenten op e-HRM en HR-analytics) als belangrijke elementen.
Internationalisering was nog niet verwerkt in het opleidingsprogramma	De opleiding heeft in iedere module een opdracht met een internationale component opgenomen.
De gebruikte vakliteratuur was weliswaar up-to-date en voldeed aan de behoefte van de opleiding, maar was voor sommige modules wat beperkt.	Het vernieuwde programma is geactualiseerd met nieuwe literatuur.
Het panel was van oordeel dat competentiegericht onderwijs een andere wijze van toetsen vereist. De plannen daartoe beoordeelde het panel positief. Het paneloordeel leidde tot aanvullende vragen van de NVAO; in het accreditatiebesluit merkte zij op dat nog veel energie gestoken moet worden in een adequate uitvoering.	De vernieuwde opleiding kent themablokken die worden afgerond en getoetst aan de hand van afsluitende beroepsopdrachten. Studenten tonen hiermee hun competentiebeheersing aan. Ook is de procedure rondom toetsing nader uitgewerkt en is de uitvoering ervan verbeterd (zie standaard 10)
Het panel beveelde de opleiding aan om een capaciteitsbewakingsstelsel voor docenten te ontwikkelen.	De opleiding heeft de beschikking over een poule van docenten die het onderwijs binnen de HRM-opleiding kunnen verzorgen. Het verloop onder docenten is beperkt.
De scholing van docenten dient NTI steviger ter hand te nemen	NTI schoolt zijn docenten op didactiek en toetsdeskundigheid; de ontwikkeling van vakexpertise beschouwt zij als de taak van de docent die zij inhuurt.
De opleiding dient bij de evaluaties alle relevante stakeholders te betrekken en meer oog te hebben voor een systematische uitvoering van de interne kwaliteitszorg.	NTI evalueert de opleiding onder alle relevante betrokkenen en doet dat op een systematische wijze.
In de afstudeerwerken ontbrak volgens het panel nog een reflectie op de in te zetten onderzoeksmethodologie en de relatie tot de theorie.	In de afstudeerfase heeft de opleiding deze aanbevelingen tot op zekere hoogte geïmplementeerd.
Het panel achtte het van belang dat het beleid m.b.t. de verbetering van het studierendement specifiek wordt uitgewerkt.	NTI zet voor de verhoging van het studierendement in op het beperken van de uitval uit de propedeuse, ondermeer door voorlichting en begeleiding.

Tabel 1 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

Als onderdeel van de beoordeling heeft het panel de implementatie van de verbeteracties van de opleiding in ogenschouw genomen.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

Uit de door NTI verstrekte documentatie blijkt dat de opleiding in 2012-2013 haar eindkwalificaties – en daarmee het programma – volledig heeft herzien. Grondslag voor de herziening zijn geweest: het vernieuwde landelijke beroepsprofiel (Format 2012+) van het LOO-HRM van het bekostigd onderwijs, de aanbevelingen van het accreditatiepanel uit 2007, een eigen inventarisatie van trends en ontwikkelingen binnen het werkveld, een nationale en internationale vergelijking met eindkwalificaties van soortgelijke opleidingen en een eigen onderzoek onder haar alumni.

Omdat de opleiding de graad Bachelor of Business Administration (BBA) afgeeft, verhoudt zij zich eveneens tot de BBA-standaard.

Het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel, waarin niveau en oriëntatie (ook op het internationale beroepenveld) stevig zijn verankerd, aangevuld met eigen verkenningen, heeft uiteindelijk geleid tot de visie van NTI om HRM-professionals op te leiden, die het behalen van de organisatiedoelen weten te verbinden met het HR-beleid; daarbij dienen de afgestudeerden van de NTI HRM-opleiding in staat te zijn trends en ontwikkelingen in het HRM-domein vanuit het wisselend perspectief van individu, organisatie en maatschappij actief te integreren en HR-data-analyse en digitale technologie vanuit zowel operationeel, tactisch als strategisch perspectief in te zetten.

Indachtig deze visie heeft de curriculumcommissie van de opleiding met inbreng vanuit de eigen Beroepenveldcommissie de eindkwalificaties geformuleerd. Hierbij zijn tevens de opleidingseigen kenmerken aangebracht door de door haar op te leiden HRM-professional als schakel te positioneren tussen enerzijds de bedrijfskundige en anderzijds de sociaal georiënteerde dimensie van HRM. Dit impliceert volgens de opleiding eveneens kennis van en vaardigheden in e-HRM en HR-analytics.

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding impliceren over de gehele linie analytisch en onderzoekend vermogen; een expliciete internationale oriëntatie van de door haar op te leiden HRM-professional heeft de opleiding in de uitwerking naar concrete indicatoren van de door haar beoogde eindkwalificaties verdisconteerd, waarin bij Competentie 2, Visie ontwikkeling, is opgenomen 'het kunnen beschrijven van (internationale) ontwikkelingen' en 'het in beleid kunnen verwerken van (internationale) ontwikkelingen'.

Uit het gesprek met het opleidingsmanagement is het panel gebleken dat de opleiding zich al wel verhoudt tot het door het landelijk overleg bijgestelde Format 2016+-profiel, maar dat – in verband met het zeer recente karakter ervan (voorjaar 2016) – het HRM-cluster I, waartoe de opleiding behoort, zich nog uitsluitend baseert op het 2012+-profiel.

De zeven beoogde eindkwalificaties, die de opleiding ten behoeve van de opbouw in de leerlijnen binnen het programma heeft geconcretiseerd in competentie-beheersingsindicatoren op drie beheersingsniveau, zijn opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

Weging en Oordeel

Bij de vorming van zijn oordeel neemt het panel het volgende in overweging:

- De opleiding hanteert het door het LOO-HRM vastgestelde landelijke beroepsprofiel (2012+) als grondslag voor haar opleidingsprofiel en heeft dit vertaald naar eigen opleidingskwalificaties.
- Voor wat betreft de niveaubepaling heeft de opleiding de eindkwalificaties verbonden met de Dublin Descriptoren en binnen het programma op drie niveaus uitgewerkt.
- Aan het landelijke beroepsprofiel hebben alle HRM-opleidingen bijgedragen; hierbij is sprake geweest van een brede validatie door het werkveld. Het opleidingsprofiel is daarnaast ook nog eens gevalideerd door de eigen beroepenveldcommissie. Eigen onderzoek onder alumni leert dat in de loop der jaren de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt is verbeterd.
- De opleiding hanteert een tweetal inhoudelijke profileringskenmerken: HR-analytics en e-HRM; zij brengt bovendien expliciet de sociale dimensie in verband met de bedrijfskundige dimensie van de HRM.
- Onderzoek is geïncorporeerd in alle eindkwalificaties en de opleiding heeft een bovennationale vergelijking uitgevoerd met de beoogde eindkwalificaties van soortgelijke buitenlandse opleidingen. Een inhoudelijke focus op internationalisering is in de concretisering van de competenties opgenomen.

Op grond hiervan beoordeelt het panel de beoogde eindkwalificaties van de HRM-bacheloropleiding van NTI als 'goed'.

4.2. Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

In haar documentatie beschrijft de opleiding hoe zij haar Beroepenveldcommissie (BVC) inzet voor de inhoudelijke actualisering van het programma. Zo heeft de BVC een inventarisatie gemaakt van de belangrijkste trends en ontwikkelingen uit de beroepspraktijk. Zij benoemt er elf, waaronder de verandering in de HRM-functie, de meetbaarheid en het rendement van HRM, de digitalisering van HR-processen en de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van personeel. In een overzicht heeft de opleiding voor het panel inzichtelijk gemaakt in welke modules deze HRM-trends aan de orde komen. Uit de modulebeschrijvingen blijkt dat de beschreven ontwikkelingen inderdaad zijn geïntegreerd in de verschillende vakinhouden. De actuele inbreng vanuit het beroepenveld blijkt ook in het gesprek dat het panel tijdens de audit voert met leden van de BVC.

De curriculumcommissie van de opleiding is samengesteld uit kerndocenten, die allen afkomstig zijn uit en werkzaam zijn in de praktijk. Zij bekleden naast hun docentschap ondermeer functies als HR-manager, zelfstandig HR- en organisatieadviseur, coach, consultant learning & development, verandermanager en managementconsultant. Ook zijn sommige kerndocenten betrokken bij onderzoek en/of onderwijs aan een reguliere universiteit of hogeschool. Het hebben van praktijkervaring in de HRM hanteert NTI als selectiecriteria voor haar docenten. Het panel heeft tijdens de audit vastgesteld dat dit criterium leidt tot voor de opleiding gekwalificeerde docenten, die vanuit een actuele oriëntatie op het beroep hun onderwijs ontwikkelen en (met name in de klassikale face-to-face bijeenkomsten) verzorgen.

Naast de BVC en de Curriculumcommissie is recent (sinds 2016) de Academic Board betrokken bij de opleiding. Deze Academic Board is onderdeel van de NCOI-groep, waar NTI deel van uitmaakt, en bestaat uit een college van hoogleraren dat met name toezicht houdt op de onderwijs- en onderzoekskwaliteit binnen alle opleidingen. Ten tijde van de audit is de betrokkenheid van deze Academic Board bij de HRM-opleiding van NTI om begrijpelijke redenen – want afkomstig uit het NCOI-concept (zie inleiding) – nog summier.

Het panel heeft het programma van de opleiding bestudeerd aan de hand van de modulebeschrijvingen en vastgesteld dat de inhoud – en ook de door de studenten uit te voeren opdrachten – een nadrukkelijke oriëntatie hebben op de beroepspraktijk van de HRM-professional. Ook het doen van onderzoek en het opstellen van rapportages is onderdeel van het programma.

Weging en Oordeel

Overwegend dat (i) de opleiding kan bogen op een betrokken en richtinggevende Beroepenveldcommissie, (ii) zij beschikt over een docentenkorps dat in aanzienlijke mate afkomstig is uit de praktijk, (iii) de opleiding wordt ondersteund bij het borgen van de onderzoekskwaliteit en (iv) de modulebeschrijvingen en opdrachten uit het programma nadrukkelijk een oriëntatie op de beroepspraktijk reflecteren, die ervoor zorgt dat studenten vaardigheden ontwikkelen die voor de beroepspraktijk relevant zijn, komt het panel op Standaard 2 tot het oordeel 'goed'.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma .

Bevindingen

In haar documentatie heeft de opleiding met een matrix aangegeven in welk jaar/welke periode aan de eindcompetenties van de opleiding wordt gewerkt. Dit overzicht laat zien dat sprake is van een dekkende vertaling van de beoogde eindkwalificaties naar het programma.

Daarnaast laat de opleiding in een afzonderlijk overzicht zien hoe zij de eindcompetenties heeft geconcretiseerd in meetbaar gedrag op drie niveaus. Zo is de competentie 4, Vormgeven aan HR-Leiderschap op niveau 1 ondermeer gedefinieerd als 'Past de theoretische beginselen rondom advisering toe', op niveau 2 als 'Adviseert bij eenduidige ontwikkelvraagstukken op organisatie- en medewerkersniveau' en op niveau 3 als 'Overtuigt het management van de meerwaarde van (zelf) geformuleerd HR-beleid en/of activiteiten.'

Concrete beschouwing van de modulebeschrijvingen leert het panel dat daarin telkens de relevante competentie-beheersingsindicatoren zijn opgenomen en uitgewerkt naar passende leerdoelen, die vervolgens fungeren als toetscriteria.

Leerlijnen

Voor de samenhang in het programma baseert de opleiding zich op de inzichten van Ulrich (2012). Deze heeft de geleidelijke ontwikkeling van het vakgebied (van operationeel-beheersmatig naar strategisch) in beeld gebracht en onderscheidt binnen de HR-functie een zestal rollen: de geloofwaardig adviseur, de voorstander van technologie, de innoverend operationeel uitvoerder, de verandermanager, de talentmanager en de strateeg.

NTI heeft de modules van het programma verbonden met deze zes domeinen van Ulrich.

Deze zes domeinen heeft de opleiding verbonden met een drietal inhoudelijke leerlijnen in het programma; deze leerlijnen sluiten bovendien aan op de gekozen profilering van de opleiding, de opleidingsdoelstelling en clusters van competenties. De drie leerlijnen zijn: (i) Bedrijfskundig HRM, (ii) Human Behaviour en (iii) HR-analytics en digitaal HRM.

Daarenboven kent het curriculum nog een aantal generieke, leerlijnoverstijgende modules, zoals 'onderzoek & rapportage', 'effectief leiderschap' en 'arbeidsrecht & sociale zekerheid'.

Onderzoek

Op het gebied van onderzoek kent het programma een onderzoekleerlijn. Al enige tijd focust de opleiding op het verbeteren van het onderzoekend vermogen van de studenten en dus op het niveau van de afstudeerwerken. Een nadere beschouwing van het programma leert het panel dat de opleiding inderdaad aandacht heeft voor onderzoek: zo is in het eerste jaar de algemene theorie over onderzoek en methodologie geprogrammeerd en komt in het derde jaar de opzet van rapportages aan de orde en het plan van aanpak; eveneens worden er beperkte onderzoekjes uitgevoerd met name in het kader van de beroepsopdrachten aan het einde van ieder thema.

Het panel vindt het belangrijk dat studenten niet alleen zelf onderzoek kunnen doen, maar ook dat zij als HR-professional een onderzoeks(opzet) kunnen beoordelen. Naar aanleiding van een van de afstudeerwerken (zie Standaard 11) vraagt het panel aandacht voor het op een statistisch correcte wijze leren analyseren van data binnen de onderzoekslijn.

Internationalisering

In eerdere curricula (2007 en 20012/2013) had de opleiding nog een afzonderlijke module 'internationaal HRM' opgenomen. Door de toegenomen internationalisering van het vak heeft de opleiding in het nieuwe curriculum (2014/2015) aan iedere module een internationale dimensie, soms geïntegreerd in de vakinhoud, toegevoegd.

Het panel ziet in de modules onder andere aandacht voor culturele diversiteit en *compensation benefits*. Ook is er sprake van inzet van en verwijzing naar internationale literatuur en wordt een vak geheel in het Engels aangeboden.

Hoewel de opleiding op het punt van internationalisering verbetering heeft gebracht ten opzichte van de voorgaande visitatie acht het panel het wenselijk dit nog verder te versterken.

Uit de NSE 2016 blijkt dat studenten de inhoud en samenhang van het programma waarderen (3,5).

Weging en oordeel

Overwegend dat (i) de opleiding een heldere vertaling heeft gemaakt van de beoogde eindkwalificaties naar beheersingsindicatoren op drie niveaus van toenemende complexiteit en geconcretiseerd in leerdoelen van de modules, (ii) het programma een logische verticale opbouw kent in inhoudelijke leerlijnen en de opdrachten van studenten vergen dat zij hun conceptuele kennis en vaardigheden integraal toepassen en (iii) internationalisering op een bescheiden wijze in het curriculum is verweven en nog versterkt kan worden, en (iv) onderzoek integraal in het programma is verwerkt, maar dat op enkele onderdelen uit de onderzoeklijn nog meer diepgang kan worden gebracht, komt het panel op standard 3 tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

Omdat het programma primair op afstand, digitaal, wordt aangeboden, hanteert de Hogeschool NTI – en dus ook de HRM-opleiding – als didactisch concept '*blended learning*'. Dat wil zeggen dat de opleiding gebruik maakt van een digitale leeromgeving, waarin studenten in eigen tempo en op een flexibele wijze het programma doorlopen. De studie bestaat uit drie componenten: zelfstudie, online leren en klassikale bijeenkomsten.

Studenten hebben de mogelijkheid te kiezen voor twee 'leerpaden'. Zo kan hij de studie in een klassikale variant volgen (keuzes: 1 dag per maand of 2 avonden per maand colleges) of in een combinatievariant met primair zelfstudie en enkele contactmomenten/praktijkbijeenkomsten. De zelfstudievariant is bij de doelgroep die NTI bedient het meest populair (70%), maar de opleiding stelt vast dat de klassikale variant met colleges gestaag groeit. Overigens kunnen studenten zonder problemen overstappen van de ene naar de andere variant.

Recent (2015) heeft NTI het onderwijsconcept versterkt met als doel de student beter te kunnen faciliteren bij het doorlopen van de studie. Het concept kenmerkt zich door (i) meer contactmomenten met studenten en (ii) meer structuur in het programma: er zijn nu zes vaste modules per jaar met een verplicht contactmoment in iedere module in de vorm van een praktijkbijeenkomst of een zogenoemd webinar (een bijeenkomst via een onlineverbinding).

Uit de documentatie van de opleiding blijkt dat het *blended learning* onderwijsconcept van NTI een drietal standaardcomponenten kent: (i) het aanbieden van literatuur ten behoeve van de te verwerven kennis en inzichten, (ii) het bekwamen in de toepassing van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden en (iii) de '*learning community*'.

De benodigde vakliteratuur ontvangt iedere student aan het begin van het studiejaar thuis, voorzien van de bijbehorende handleidingen. Daarnaast heeft de student door middel van de online NTI Library toegang tot een beperkte, maar relevante selectie wetenschappelijke publicaties in het vakgebied.

Om studenten zich de kennis en inzichten eigen te laten maken en vaardigheden te ontwikkelen, zet de opleiding verschillende tools in; zo kent ieder opleidingsprogramma:

- i. *inleidende video's* voor iedere module, die de relevantie van de module voor de opleiding toelichten, uitleggen welke leerdoelen aan de orde komen, welke tools de opleiding aanbiedt om de stof te verwerken en hoe de module wordt getoetst;
- ii. *e-modules* die handvatten bevat voor de student bij het doorlopen van een e-module waarin wordt aangegeven welke literatuur bestudeerd moet worden;
- iii. *verplichte praktijkbijeenkomsten* vormen de verbinding tussen de theorie en de praktijk en worden verzorgd op een locatie in de buurt van de woonplaats van een student. Tevoren dient literatuur bestudeerd en een '*vooropdracht*' gemaakt en in de online leeromgeving ingeleverd te worden. Bij een voldoende '*vooropdracht*' zijn studenten toelaatbaar tot de praktijkbijeenkomst, waarin samenwerking, attitudevorming, discussie en uitwisseling via verschillende werkvormen (bijv. rollenspellen, peerreviews, groeps- en posterpresentaties, etc.) centraal staan. Iedere praktijkbijeenkomst eindigt in een eindopdracht, zoals bijvoorbeeld het schrijven van een paper over het thema van de module;

- iv. *ondersteunende colleges*, bedoeld voor studenten uit de klassikale variant van de opleiding. De colleges worden eens in de twee weken door het hele land aangeboden;
- v. *webinars*, feitelijk online colleges, waarin de docent een gesprek voert met een expert in het vakgebied om belangrijke elementen uit de module en actuele onderwerpen te bespreken, waarbij studenten online aanwezig zijn en via een chatsysteem vragen kunnen stellen aan de docent;
- vi. *kennisclips* zijn korte video's, waarin lastige materie nader uitgelegd wordt, waarbij theorie wordt gekoppeld aan een vraagstuk/dilemma ter voorbereiding op de praktijkbijeenkomst;
- vii. de *memotrainer* is een online tool die studenten de mogelijkheid biedt zich voor te bereiden op een tentamen doordat zij op hun mobiel of thuis kunnen oefenen met de stof. Afhankelijk van de datum waarop de student zich heeft ingeschreven voor een tentamen, krijgt hij geregeld een uitnodiging om zijn kennis en de toepassing ervan te oefenen via de memotrainer. De memotrainer is interactief en zelflerend, dat wil zeggen dat hij de student niet meer confronteert met wat hij al weet, maar vooral met wat hij nog niet weet.
- viii. *proeftentamens*, ten slotte, zijn erop gericht om studenten bekend te maken met de wijze van toetsen en het type vragen.

Iedere student houdt gedurende de studie een portfolio bij. Aan iedere twee modules is een portfolio-opdracht gekoppeld. Het panel heeft enkele van deze portfolio-opdrachten ingezien en vastgesteld dat zij de student ertoe uitdagen om de bestudeerde concepten en vaardigheden integraal toe te passen. Ook zijn de portfolio-opdrachten erop gericht om de student te laten werken met het eigen e-HRM-systeem. Een opdracht voor het uitvoeren van data-analyse kan zo goed worden uitgevoerd.

Het panel is onder de indruk van de variëteit aan werkvormen die NTI/de opleiding binnen het programma hanteert. Deze werkvormen passen ook uitstekend binnen het *blended learning* concept van de opleiding en passen goed bij de volwassen deeltijdstudent die zij doorgaans bedient. De studenten met wie het panel sprak bevestigden dit.

Naast het individuele leren, ziet het panel dat NTI/de opleiding ook aandacht heeft voor de noodzaak tot collaboratief leren en voor werkvormen die daartoe uitnodigen. De praktijkbijeenkomsten en colleges vormen hiertoe, naar het oordeel van het panel, een goede aanzet. Een oordeel dat werd ondersteund door de alumni met wie het panel tijdens de audit sprak.

Naast deze face-to-face-bijeenkomsten, faciliteert NTI de onderlinge samenwerking tussen studenten met verschillende fora in de onlineleeromgeving. Deze zijn echter, zo constateert het panel, ten tijde van de audit vooral op het stellen van studie-inhoudelijke vragen en mentorgerelateerde zaken gericht en aanzienlijk minder op discussie en uitwisseling van ervaringen tussen studenten.

Ook trekt het panel uit het auditgesprek met de studenten de conclusie dat de onderlinge samenwerking tussen studenten in het kader van de praktijkopdrachten of colleges nog beperkt is. Het panel ziet dit onderdeel – gelet ook op het belang ervan voor de competentie-ontwikkeling van de HRM-professional – verder geïntensiveerd.

Weging en Oordeel

Overwegend dat de opleiding een breed spectrum aan werkvormen hanteert die passend zijn voor haar doelgroep en prima aansluiten op het didactisch concept van *blended learning*, waarbij de aandacht voor versterking van de uitwisseling en samenwerking tussen studenten een aandachtspunt is, komt het panel op standaard 4 tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

De HRM-bacheloropleiding van NTI richt zich primair op werkenden die zich verder willen ontwikkelen in de beroepspraktijk, hetzij vanuit hun huidige werkveld dan wel vanuit de gedachte om een carrièreswitch te maken. Studenten hoeven dan ook niet per se een werkplek binnen het HRM-domein te hebben, maar dienen tijdens hun opleiding wel een stageplaats te vinden om praktijkopdrachten te kunnen uitvoeren. Aan de begeleiding op de stageplek stelt de opleiding niveau- en deskundigheidseisen.

De instromende studenten variëren in leeftijd tussen de 20 en 50 jaar. Het merendeel is vrouw (70%). Het overgrote deel van de NTI-studenten (90%) kiest doelbewust voor een flexibele deeltijdopleiding om gezin, werk en studeren te kunnen combineren.

Hogeschool NTI, en dus ook de hbo-bacheloropleiding HRM, hanteert de wettelijke vooropleidingseisen voor het toelaten van studenten tot een Hbo-opleiding. Deze eisen heeft de opleiding vastgelegd in haar Onderwijs- en Examenregeling.

Studenten die dat willen, kunnen gebruikmaken van een telefonisch of vis-à-vis intakegesprek met de daartoe aangestelde hbo-studieadviseurs. In een dergelijk intakegesprek gaan de studieadviseur en de student na of de inhoud van de studie en het studieconcept passen bij de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van de student. De studieadviseurs richten zich in hun intakegesprek op het verschil tussen mbo en hbo, en verstrekken de aankomende student informatie over het blended onderwijsconcept. Bovendien wordt het belang van de beheersing van het Engels benadrukt, maar worden hieraan geen eisen gesteld. Ook geven de studieadviseurs informatie over de verplichte stage in het vierde jaar van het programma en de mogelijkheid – onder bepaalde condities (zie ook standaard 10) – vrijgesteld te worden.

Weging en Oordeel

Overwegend dat de opleiding de wettelijke vooropleidingseisen voor toelating hanteert, zij aanvullende eisen stelt aan de stagebegeleiding en zij de mogelijkheid biedt tot het houden van een intakegesprek met een studieadviseur die expliciet ingaat op de aansluiting van de studiewensen van de student op het didactisch concept van de opleiding, komt het panel op standaard 5 tot het oordeel 'goed'.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang ervan is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo-opleiding.

Bevindingen

Uit de documentatie van NTI blijkt dat de instelling zich in haar personeelsbeleid erop richt om voor iedere opleiding voldoende gekwalificeerd onderwijspersoneel in te zetten. Zij werft op basis van functieprofielen. In de praktijk houdt dit in dat docenten bij voorkeur een relevante opleiding op Masterniveau hebben gevolgd en dat zij beschikken over beroepservaring die aansluit op de eindkwalificaties van de opleiding. Daarnaast beoordeelt NTI zijn docenten op de geschiktheid voor het didactisch concept, dat immers maar in beperkte mate bestaat uit het verzorgen van hoor- of werkcolleges, maar bovenal digitaal gestuurde werkvormen kent. NTI maakt in zijn docentenkorps onderscheid tussen hoofddocenten, kerndocenten en reguliere docenten. Bij de HRM-opleiding zijn in totaal 24 docenten betrokken.

Vertaald naar het docententeam van de bacheloropleiding HRM betekent dit dat het docententeam bestaat uit 7 kerndocenten en een hoofddocent. Zij vormen samen de Curriculumcommissie (CC). Daarnaast zijn 16 vakdocenten bij de opleiding betrokken. Uit het overzicht van onderwijspersoneel, blijkt dat alle bij de opleiding betrokken docenten relevante beroepservaring hebben in de voor de opleiding relevante taakgebieden dan wel beschikken over onderzoekservaring binnen het HRM-werkveld. De deskundigheden binnen het docententeam zijn dusdanig overlappend dat zij elkaar zo nodig kunnen vervangen.

Binnen de ontwikkeling en uitvoering van het programma onderscheidt NTI verschillende rollen, zoals die van ontwikkelaar, examiner, trainer en stage- of scriptieadviseur. De inzet van docenten is afhankelijk van hun domeinspecifieke ervaring en hun affiniteit met de thematiek enerzijds, en hun kennis van en ervaring met onderwijsontwikkeling, toetsing en beoordeling anderzijds. Docenten die als examiner optreden, zijn aangewezen door de examencommissie en formeel als zodanig aangesteld.

Uit het door de opleiding verstrekte overzicht van het in de opleiding ingezette onderwijspersoneel, blijkt dat 70% van hen een afgeronde masteropleiding heeft en 20% over het bachelorniveau beschikt. Het aantal gepromoveerde docenten beslaat 10% van het docententeam.

De docenten werken allen op contractbasis; dit betekent dat zij per opdracht of taak worden ingehuurd en dat geen van hen een vaste aanstelling heeft. Dat maakt de organisatie flexibel, maar kan ook de samenhang in het docententeam negatief beïnvloeden. Het panel heeft hiervan echter weinig gemerkt: tijdens de audit maakt de groep kerndocenten de indruk zeer betrokken te zijn op elkaar en bij de ontwikkeling en uitvoering van het programma. De docenten overleggen geregeld, zowel formeel als informeel. Een belangrijke inhoudelijk coördinerende en stimulerende rol is daarbij weggelegd voor de hoofddocent, die hiervoor ca. één dag per week beschikbaar heeft. Voor het organisatorisch-faciliterend management kent de opleiding een opleidingscoördinator, die tevens de opleiding BK/MER onder haar hoede heeft. Het valt het panel op dat de hoofddocent en opleidingscoördinator met elkaar een sterk tandem vormen en dat de zeven kerndocenten opereren als een team. In de NSE (2016) scoort de kwaliteit van de docenten een 3.3 (op een vijfpuntschaal).

Professionalisering

Doordat NTI met haar docenten in arbeidsrechtelijke zin geen arbeidsrelatie onderhoudt, legt zij de verantwoordelijkheid voor professionalisering neer bij de door haar ingehuurde experts.

Docenten dienen dus zelf hun vak- en domeinkennis bij te houden. Uit de auditgesprekken met de verschillende betrokkenen, blijkt dat zij goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in het vakgebied. Bovendien is een substantieel aantal docenten naast hun NTI-docentschap werkzaam in de (HRM)-beroepspraktijk. Daarnaast verzorgen verschillende docenten colleges bij reguliere hogescholen, waardoor zij ook vanuit deze ervaring kunnen putten uit hun vakdeskundigheid.

NTI – en daarmee de opleiding – ziet het expliciet als zijn taak om de expertise op het gebied van onderwijskunde, didactiek en toetsing te borgen. De instelling biedt daartoe trainingen aan docenten aan over bijvoorbeeld het ontwikkelen van toetsmatrijzen, het werken met e-classes, het ontwikkelen van e-modules en het opstellen van leerdoelen. De docenten worden hierover geïnstrueerd door de opleidingscoördinator en getraind door de examencommissie. Ook organiseert de opleiding intervisiesessies; navraag bij verschillende gesprekspartners en bestudering van de bijeenkomstverslagen leert het panel dat deze intervisiesessies worden bezocht. Het panel is van oordeel dat de opleiding een adequaat professionaliseringsprogramma aanbiedt.

Gevraagd naar de kwaliteitsborging van de werkzaamheden van alle docenten, stelt het opleidingsmanagement dat NTI een structuur hanteert die de kwaliteitsstandaard als het ware 'afdwingt'. Zo wordt er gewerkt met duidelijke, gestandaardiseerde lesformats, zijn er leerdoelen per module/les en is er een transparant toetsprogramma met toetsmatrijzen en concrete toetscriteria. Ook is het materiaal waarmee docenten lesgeven, bijvoorbeeld in de vorm van PowerPoints, voorbereid en kunnen docenten daar in beperkte mate van afwijken.

Indien uit interne evaluaties blijkt dat een docent lager dan een 3.0 (op een vijfpuntschaal) scoort, is dit voor de opleiding aanleiding voor een functioneringsgesprek. Aanhoudend lage scores leiden ertoe dat de opleiding een docent niet opnieuw inhuurt.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat de opleiding (i) beschikt over een docententeam dat aantoonbaar gekwalificeerd is om het programma uit te voeren; (ii) zij erop toeziet dat de expertise op het gebied van onderwijskunde, vakdidactiek en toetsing is geborgd door professionaliseringsactiviteiten, en (iii) zij een team van kerndocenten heeft gevormd, geleid door een hoofddocent en opleidingscoördinator, dat qua betrokkenheid en samenhang een gedegen indruk maakt, komt het panel op Standaard 6 tot het oordeel 'goed'.

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De huisvesting van Hogeschool NTI bestaat uit les- en vergaderlokalen op het hoofdkantoor in Leiden en les- en vergaderaccommodaties, alsmede testcentra op verschillende locaties in het land. Studenten bevestigen tijdens de audit dat de ruimten op de verschillende locaties goed geoutilleerd zijn.

Doordat studenten, naast praktijkbijeenkomsten en colleges, grotendeels op afstand – onafhankelijk van plaats en tijd – en via de digitale leeromgeving van NTI hun onderwijs volgen, is deze elektronische onderwijsleeromgeving de belangrijkste materiële voorziening van de hogeschool. Zij maakt hiervoor gebruik van het digitale onderwijsconcept a New Spring (aNS). Dit biedt iedere student een leerroute met een didactische opbouw en een individuele voortgangsrapportage. Alle werkvormen en tools, zoals beschreven onder Standaard 4 kan de student 'aanroepen' op de digitale leeromgeving. Het panel heeft vastgesteld dat de huisvesting en de materiële voorzieningen die NTI voor al haar studenten beschikbaar heeft, ook worden gebruikt door de HRM-studenten.

De digitale leeromgeving geeft eveneens toegang tot de digitale bibliotheek waarin studenten gratis relevante (internationale) literatuur kunnen raadplegen. Het panel vindt de aanwezige bronnen op zichzelf inhoudelijk adequaat, maar tevens in omvang ook beperkt. De studenten die in de 2.0-versie van het programma zijn ingestroomd, kunnen gebruikmaken van een abonnement op de Koninklijke Bibliotheek.

Uit de NSE 2016 blijkt dat studenten de studiefaciliteiten van de hogeschool waarderen (3.7). Uit eigen onderzoek van NTI blijkt toenemende tevredenheid over de online leeromgeving: studenten vinden er hun weg en maken goed gebruik van de verschillende tools.

Desgevraagd bevestigen de studenten tijdens de audit de tevredenheid over de materiële voorzieningen en de kwaliteit van de locaties waar de opleiding de praktijkbijeenkomsten/ colleges en de toetsing verzorgt.

Weging en Oordeel

In ogenschouw genomen dat de opleiding (i) gebruikmaakt van kwalitatief goede locaties om de lessen en toetsing te verzorgen, (ii) voorziet in een – zij het beperkte – ontsluiting van (internationale) literatuur die zij voor het 2.0-programma heeft versterkt, en (iii) een rijke digitale onderwijsleeromgeving kent die de kern vormt van haar materiële voorzieningen, komt het panel op standaard 7 tot het oordeel 'goed'.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.
--

Bevindingen

Studiebegeleiding

Uit de NSE 2016 blijkt dat studenten maar matig tevreden zijn over de kwaliteit van de studiebegeleiding. NTI als geheel scoort een 2.9. Ten opzichte van 2015 is dit cijfer niet verbeterd.

De matige score heeft het panel ertoe aangezet om tijdens de audit te achterhalen waardoor dit wordt veroorzaakt. Studenten gaven aan dat het gaat om de perceptie van studenten en het verwachtingenmanagement van de opleiding. 'Op basis van hun ervaring met het regulier, bekostigd onderwijs hebben sommige studenten de verkeerde verwachtingen.

Studiebegeleiding is bij NTI op maat gesneden. Als je er geen behoefte aan hebt, hoeft begeleiding niet. Als je vragen hebt, kun je ze stellen en krijg je ook antwoord,' aldus enkele studenten met wie het panel sprak.

Ook stelden studenten dat 'je zelf in actie moet komen als je behoefte hebt aan begeleiding, maar dat als je dit doet, er ook begeleiding wordt geregeld'.

De opleiding geeft in haar documentatie aan dat zij sinds 2015 de begeleiding van studenten op verschillende manieren heeft geïntensiveerd. Binnen aNS zijn er e-modules, memotrainers en kennisclips, die studenten helpen de stof te verwerken. Daarnaast kunnen studenten een beroep doen op mentoren en docenten, zowel tijdens als buiten de bijeenkomsten. De mentoren zijn de gehele werkweek bereikbaar via telefoon, e-mail en de onlineleeromgeving. Inhoudelijke vragen worden door de mentoren voor beantwoording voorgelegd aan vakdocenten.

De online leeromgeving kent een forum waarin docenten vragen van studenten beantwoorden. Tijdens de audit heeft het panel vastgesteld dat studenten van de opleiding hiervan ook daadwerkelijk gebruikmaken.

Docenten die het huiswerk en de reflecties beoordelen, geven studenten hierop hun feedback en tijdens de stageperiode en de afstudeerfase krijgen studenten van stage- en scriptieadviseurs feedback op hun leerervaringen.

Overall, toonden de studenten van de HRM-opleiding met wie het panel sprak zich positief over de mogelijkheden die de opleiding biedt voor begeleiding. De contacten met NTI/de opleiding beoordelen zij positief. De opleiding (NTI) zorgt voor een nauwkeurige vastlegging van de contacten met de student in het onderwijs- en informatiesysteem (OIS). Op deze wijze kan een mentor een adequate follow-up geven aan eerdere gesprekken en afspraken.

Informatievoorziening

De informatieverstrekking aan de student gebeurt sinds 2015 voornamelijk in de online leeromgeving aNs en in MijnNTI, een aanverwant digitaal systeem. De student kan alle relevante en actuele studie-informatie vinden in de onlineleeromgeving aNS, zoals bijvoorbeeld de actuele Onderwijs- en Examenregeling, een actualiteitenpagina met mededelingen, up-to-date studiemateriaal, inleidende video's, studietools (zie standaard 4), artikelen, filmpjes en relevante forumdiscussies. In MijnNTI kunnen studenten zich digitaal inschrijven voor de tentamens. Zij kunnen daar ook een overzicht van hun behaalde studiepunten raadplegen.

De opleiding start met een verplichte startbijeenkomst waarin studenten informatie krijgen over het studeren binnen aNS en de doelen en opzet van de opleiding. Over de informatievoorziening zijn de studenten in toenemende mate tevreden (NSE 2015: 3.2; NSE 2016: 3.5).

De studenten met wie het panel sprak, bevestigen dit oordeel: 'De informatie is goed te vinden en zeer helder!'

Weging en Oordeel

In overweging nemend dat de opleiding (i) de informatievoorziening goed op orde heeft en (ii) recent maatregelen heeft genomen om de studiebegeleiding te verbeteren, maar (iii) dat dit vooralsnog tot een wisselend beeld en nog niet tot de beoogde resultaten heeft geleid, komt het panel op standaard 8 tot het oordeel 'voldoende'.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

De hogeschool kent een afdeling Kwaliteitszorg, die op centraal en decentraal niveau de uitvoering van de kwaliteitszorgcyclus binnen NTI borgt. In haar documentatie beschrijft de opleiding hoe zij de kwaliteitszorg systematisch aanpakt met behulp van de Deming cirkel. Instellingsbreed hanteert NTI standaard voor haar planvorming een aantal funderende documenten, waaronder bijvoorbeeld haar Jaarplan en het Opleidingsconcept (plan), met name het ISO-Handboek vormt de leidraad bij de (correcte, procesmatige) uitvoering (do), terwijl de geaggregeerde evaluatieresultaten (check) met zowel kwalitatieve (gesprekspanels) als kwantitatieve gegevens (NSE) en het Jaarverslag Kwaliteitszorg Hogeschool NTI de input vormen voor de verbeterplannen van de opleidingen (act). NTI heeft deze kwaliteitszorgcyclus beschreven en daarin de verantwoordelijkheden toegeedeeld. Uit de verschillende documenten die tijdens de audit ter inzage lagen en de gevoerde auditgesprekken, blijkt dat NTI – en daarmee de opleiding HRN – deze cyclus daadwerkelijk uitvoert.

In de evaluatie- en verbeterfase van de cyclus betrekken de opleidingen – en dus ook de HRM-opleiding – hun evaluatiegegevens uit verschillende bronnen. De opleiding stelt dat zij ter verbetering van de opleiding input krijgt van studenten, docenten, examencommissie, medewerkers, het beroepenveld en de alumni. In een overzicht expliciteert zij haar verbetercyclus als volgt:

Verbeterbron	Actoren	Frequentie
NSE-enquête	Studenten	Jaarlijks
Panelgesprekken met studenten	Studenten	(vanaf 2014) 1 keer per 2 jaar
Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)	Medewerkers	Tweejaarlijks
Docenttevredenheidsonderzoek (DTO)	Docenten	Jaarlijks
Evaluatie Praktijkbijeenkomsten	Studenten	Na iedere bijeenkomst en 1 keer per kwartaal reactief in de examencommissie
Alumni onderzoek	Alumni	Tweejaarlijks
Accreditatie	NVAO	1 keer per 6 jaar
Enquêtes afdeling Toetscoördinatie (tentamens)	Studenten	1 keer per maand
Klachtenmanagementsysteem	Studenten	(vanaf 2013) structureel
MT-overleg / unitoverleg	Opleidingsmanagement	Tweewekelijks
Examencommissievergadering	Leden examencommissie	1 x per 6 weken
Curriculumcommissievergadering	Leden curriculumcommissie	2-3 keer per jaar. Bij actualisatie 5-6 keer per jaar
Beroepenveldcommissievergadering	Leden Beroepenveldcommissie	2-3 keer per jaar. Bij actualisatie 4-5 keer per jaar
Overleg studentenraad	Leden studentenraad	4 keer per jaar

Het panel heeft tijdens de audit kennisgenomen van diverse documenten die inzicht geven in de evaluatieopbrengsten uit de verschillende gremia en stelt vast dat de opleiding structureel alle belanghebbende partijen betreft bij de evaluatie en verbetering van de opleiding.

De opleiding heeft het panel voorzien van een overzicht van recent uitgevoerde verbeteracties en deze gerelateerd aan de zeven onderwerpen van het uitgebreide NVAO-beoordelingskader. Zo meldt het overzicht dat 'de aansluiting van het programma op de beoogde eindkwalificaties is verbeterd', 'de studeerbaarheid is versterkt' en er 'een klachtensysteem is ingevoerd dat zorgt voor meer transparantie en een snellere afhandeling'. Ook heeft de opleiding naar aanleiding van evaluaties in 2014 panelgesprekken met studenten ingesteld. Het panel waardeert deze vis-à-vis evaluaties en wordt hierin bevestigd door de studenten met wie het sprak. Ook is het panel positief over de betrokkenheid van de Beroepenveldcommissie bij de review van eindwerken.

Gelet op de genomen verbetermaatregelen en de doorgevoerde versterking van het klachtenmanagementsysteem, was het panel enigszins verbaasd over de teruglopende score voor het onderdeel kwaliteitszorg in de NSE 2016: een magere 2.8, tegen 3.0 in 2015. Uit de analyse van de opleiding blijkt dat dit komt doordat studenten nog niet altijd tevreden zijn over de wijze waarop de hogeschool op klachten en problemen reageert, en communiceert over hoe zij de uitkomsten van evaluaties benut voor verbetering. NTI hoopt ondermeer met studentpanels (sinds 2014), door gesprekken met alumni en de BVC over de kwaliteitszorg tot betere tevredenheidsscores te komen. Het NSE-oordeel over de kwaliteitszorg werd overigens door de studenten met wie het panel sprak niet herkend; zij waren tevreden.

Ten aanzien van het propedeuserendement, heeft de opleiding zich ten doel gesteld om door middel van een betere voorlichting en begeleiding de uitval in de propedeuse (nu 26%) naar beneden te brengen. Hoewel het panel begrijpt dat niet alle studenten die bij NTI instromen uiteindelijk ook in aanmerking willen komen voor het hbo-bachelorcertificaat (velen behalen enkel deelcertificaten), vindt het panel het algehele studierendement van de Bacheloropleiding laag. Van de 265 in de HRM-opleiding ingestroomde studenten zijn er de laatste acht jaar slechts 24 afgestudeerd als Bachelor of Human Resource Management. NTI heeft op dit punt voor haar opleidingen echter geen streefdoelen opgesteld.

Weging en Oordeel

In ogenschouw genomen dat (i) NTI beschikt over een kwaliteitszorgsysteem dat op basis van vastgestelde indicatoren en referenties als het NVAO-beoordelingskader, stelselmatig input ophaalt voor de verbetering van opleidingen, (ii) het NTI-kwaliteitszorgsysteem op de hbo-bacheloropleiding HRM wordt toegepast en vanuit alle betrokken partijen bruikbare verbeterinformatie oplevert, en (iii) de uitkomst van de evaluaties in generieke zin aandachtspunten oplevert op het gebied van klachtenafhandeling, komt het panel op standaard 9 tot het oordeel 'voldoende'.

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

In het systeem van toetsen en beoordelen maakt het NTI onderscheid tussen formatieve (diagnostische) en summatieve (selecterende) toetsen. Daarbij is het uitgangspunt dat de toetsen het leergedrag van de studenten bevorderen en de leerdoelen van de afzonderlijke eenheden (en daarmee de competenties van de opleiding) op een adequate wijze meten. De uitgangspunten en opzet van het toetssysteem heeft NTI vastgelegd in het document Toetsbeleid NTI, 2015; de toetsorganisatie is voor studenten inzichtelijk gemaakt in de Onderwijs- en Examenregeling; de wijze en de scope van de toetsing is in iedere modulebeschrijving opgenomen. Een belangrijk kenmerk van het NTI-toetssysteem – en dus ook voor de HRM-bachelor – zijn de test centers. Studenten kunnen daar flexibel in het gehele land, op het moment dat het hen schikt, digitaal tentamens afleggen.

Uit een overzicht van doorgevoerde verbeteringen kan het panel opmaken dat het NTI/de opleiding sinds de vorige accreditatiebeoordeling (2007) stevige slagen heeft gemaakt ter verbetering van het 'toetsgebouw'.

In het kader van het uitgangspunt dat de toetsen het leergedrag van studenten moeten bevorderen, beveelt het panel de opleiding aan de huidige blokkades voor toetsinzage, die nu uitsluitend op het hoofdkantoor in Leiden kan gebeuren, te ondervangen door dit op meerdere locaties mogelijk te maken. Ook stelden verschillende studenten graag meer feedback te willen ontvangen op hun praktijkopdrachten. Het panel vindt ook dit een punt van aandacht.

Zoals besproken onder standaard 1 en 2 heeft de opleiding haar eindkwalificaties in competentiebeheersingsniveaus (drie niveaus van toenemende complexiteit) en – beheersingsindicatoren (concreet meetbaar gedrag) uitgewerkt. Deze beheersingsindicatoren heeft de opleiding vervolgens per module gekoppeld aan een overzichtelijk aantal leerdoelen, die de opleiding hanteert als de beoordelingscriteria van de toets. Deze beoordelingscriteria vormen op hun beurt de grondslag voor de toetsmatrijs met behulp waarvan de toetsontwikkelaar (vaak ook de ontwikkelaar van de module) de toets construeert.

Bij wijze van voorbeeld draagt de tweedejaarsmodule Effectief Leiderschap (8EC) volgens de modulebeschrijving bij aan een viertal eindkwalificaties (visie vormen, vormgeven aan HR-leiderschap, begeleiden en professionaliseren), waarbij de opleiding een achttal competentiebeheersingsindicatoren formuleert, waaronder '2.2.3 *het onderscheid kunnen maken tussen transactionele en contextuele veranderingen en trends.*', die op hun beurt weer verder zijn geconcretiseerd in toetsbare leerdoelen zoals bijvoorbeeld '*het kunnen analyseren van transactionele en contextuele veranderingen in een organisatie.*'

De bijbehorende toets die het panel tijdens de audit heeft ingezien, stelt vervolgens aan de hand van een casus vast of de student daadwerkelijk in staat is om transactionele en contextuele veranderingen te analyseren.

Een selectie van toetsen uit de gehele opleiding, die alle volgens de hiervoor beschreven werkwijze zijn geconstrueerd, lag tijdens de audit ter inzage. Het panel beoordeelt het niveau van deze toetsen als adequaat (voldoende toetsing op toepassing, analytisch en oordelend vermogen), gevarieerd en valide. Zo kent de HRM-opleiding van NTI tijdens de eerste drie jaar studiepunten toe aan negen summatieve toetsen per jaar. Deze hebben de vorm van (schriftelijke) tentamens, portfolio-opdrachten, beroepsproducten, onderzoeksopdrachten, reflectieopdrachten en casustoetsen. In een tabel (toetsmatrix) heeft de opleiding voor het panel inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende soorten toetsen zijn verspreid over de vier studiejaar. Het panel vindt de toetsmatrix evenwichtig.

Op de formatieve toetsen krijgt de student binnen het eigen leerpad via de onlineleeromgeving feedback; dit gebeurt door de moduledocent of vanuit de applicatie (zoals bijvoorbeeld de 'memotrainer'). Belangrijke formatieve toetsen zijn de vooropdrachten, gekoppeld aan iedere module en de proeftentamens; dit geldt evenzeer voor de portfolio-opdrachten die de student per twee modules in zijn portfolio voegt. Deze opdrachten bevatten vaak mini- en deelonderzoeken en dienen ter formatieve beoordeling van de competentieontwikkeling van de student.

Examinatoren die formeel aangewezen zijn door de examencommissie, beoordelen alle summatieve toetsen. Bij de beoordeling van de tussentijdse summatieve toetsen, hanteert de opleiding geen vier-ogenprincipe. Dat doet zij bij onderdelen van het afstudeerprogramma wel.

Examencommissie

De sleutelpositie in het toetssysteem en de borging van het gerealiseerde niveau van de opleiding, heeft de examencommissie. Deze examencommissie heeft NTI centraal ingericht en kent een vertegenwoordiger per opleidingsdomein. Ook het domein van de opleiding HRM is in deze commissie vertegenwoordigd. NTI hanteert voor al haar Bachelor en AD-opleidingen eenzelfde Examenregeling. Daarin staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, alsook de werkwijze van de commissie verwoord. Het panel heeft vastgesteld dat de examencommissie zich bezighoudt met de taken die de wetgever haar opdraagt.

De examencommissie bestaat uit acht leden, waaronder ook een extern werkveldlid. Het panel heeft in het gesprek met leden van de examencommissie vastgesteld dat de examencommissie als geheel over voldoende deskundigheid en gezag beschikt om haar taken op een goede wijze uit te voeren. Daarbij wordt zij vanuit NTI ook voldoende gefaciliteerd.

Een punt van aandacht vindt het panel het aantal rollen dat in de Examencommissie is gebundeld: de leden van de examencommissie zijn namelijk tevens ook allen examinator (binnen een specifieke opleiding), zijn soms afstudeerbegeleider, vervullen daarnaast de taken van een reguliere toetscommissie en vormen ook nog de afstudeercommissie.

Het panel is van oordeel dat NTI/de opleiding deze rollen, met name die tussen examencommissie en examinatoren – die de examencommissie zelf aanwijst (!) – meer uit elkaar zou moeten halen. Dat de expertise van een examinator deel uitmaakt van de examencommissie is op zichzelf prima, maar het is zeer de vraag of dit – gezien vanuit een transparante rolverdeling – een actief bij de beoordeling van HRM-eindwerken betrokken examinator zou moeten zijn.

Ook in geval van bezwaarprocedures over het afstuderen, bevindt de examencommissie zich nu in een kwetsbare positie.

Afstudeerprogramma

Het vierde jaar van de opleiding kent een viertal summatieve elementen: dat zijn een tweetal stageberoepsopdrachten, het stageverslag en de afstudeerscriptie die de student in een afsluitend gesprek verdedigt.

Onder strikte condities, die zijn vastgelegd in de OER, kent de examencommissie van de opleiding vrijstellingen toe voor de stagecomponent van het afstudeerprogramma aan studenten die op basis van deugdelijke bewijsstukken en een onderbouwing aantonen over voldoende, compenserende en relevante praktijkervaring te beschikken, en beroepsopdrachten op het eindniveau van de opleiding kunnen uitvoeren. Deze vrijstellingsroute (30EC) wordt door een aanzienlijk aantal studenten (75%) aangevraagd en verkregen.

Voor deze studenten bestaat het afstuderen enkel uit het afstudeeronderzoek, de scriptie; hiervoor verleent de opleiding nooit een vrijstelling. Het panel is zowel bij de examencommissie als de studenten/alumni van de opleiding de grondigheid van de vrijstellingsprocedure voor de stage nagegaan. Uit beide gesprekken bleek dat studenten ter verkrijging van een stagevrijstelling een substantieel dossier dienen in te leveren. Daarin verantwoorden zij de

beheersing van de competenties die in de stage aan de orde zijn, onder meer door de aanpak van drie authentieke vraagstukken uit de eigen praktijk te beschrijven en hun handelen daarin te onderbouwen. De examencommissie, zo is het panel gebleken, ziet daarbij scherp toe op de juiste complexiteit van de ingebrachte casussen. De dossiers die het panel tijdens de audit inzag, bevestigden de substantie van de vrijstellingsaanvraag.

Hoewel het panel bij de beoordeling van het eindniveau van de student, met name waar het de eindschrijving betreft, geen problemen had met het feitelijke niveau waarop de studenten afstuderen (zie standaard 11), plaatst het panel wel kanttekeningen bij de beoordeling door sommige examinatoren.

Het panel is positief over de systematiek waarin onderscheid wordt gemaakt tussen scriptieadviseurs (begeleiders) en beoordelaars. De wijze van beoordelen en het toekennen van cijfers zijn echter wel voor verbetering vatbaar. In plaats van oordelen bevatten de formulieren relatief veel vragen en ook lijken niet alle examinatoren de beoordelingscriteria op dezelfde wijze te interpreteren.

Ook kan het panel uit het gespreksverslag van de scriptieverdediging niet altijd zondermeer opmaken hoe de beoordelaars aan het gemiddelde cijfer komen en waarom dit afwijkt van het eindcijfer, welke weging voor de afzonderlijke beoordelingscategorieën geldt en welke beoordelingscriteria aan de afzonderlijke onderdelen worden toegekend.

Als de analytisch uitgevoerde beoordeling op de scriptie leidt tot een bijstelling van het gemiddelde eindcijfer naar aanleiding van de scriptieverdediging (verhouding scriptieverdediging = 2:1), die – volgens de examencommissie – op een meer holistische wijze wordt beoordeeld, dient het panel, i.c. een externe beoordelaar, nog steeds te kunnen volgen welke observatie(s) van de examinatoren hen ertoe heeft gebracht van het rekenkundige gemiddelde af te wijken.

Ergo: het panel is van oordeel dat de opleiding in kalibreersessies met examencommissie en examinatoren de hierboven opgeworpen vraagstukken van intransparantie dient op te lossen en op basis hiervan de beoordelingssystematiek bij het afstuderen dient aan te scherpen.

Tot slot beveelt het panel de opleiding aan om het portfolio met beroepsopdrachten, die de student gedurende zijn studie maakt, sterker bij de eindbeoordeling te betrekken.

Weging en Oordeel

Voor het oordeel op deze standaard, neemt het panel het volgende in overweging:

- de opleiding hanteert een adequaat toetsstelsel dat voorziet in valide en betrouwbare toetsen;
- teneinde de formatieve toetsen het beoogde lerend effect te laten hebben, is het belangrijk dat NTI de gemaakte toetsen voor studenten op meerdere locaties ter inzage heeft en de feedback op praktijkopdrachten versterkt;
- de beoordeelde selectie van toetsen toont een brede variatie in toetsvormen en is van een goed niveau; de opgestelde toetsmatrix is evenwichtig;
- de examencommissie is in positie en beschikt als geheel over voldoende deskundigheid en gezag om haar taken op een goede wijze uit te voeren, maar de concentratie van taken en de rolverdeling verdient aandacht;
- het verlenen van vrijstellingen voor de afstudeerstage gebeurt op solide wijze;
- de transparantie in de beoordeling van de afstudeerscripties is nog voor verbetering vatbaar.

Op grond hiervan komt het panel op standaard 10 tot het oordeel 'voldoende'.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Op basis van de door de NVAO opgestelde criteria voor het beoordelen van eindwerken van een opleiding, heeft het panel uit het afstudeerprogramma een vijftiental scripties beoordeeld van studenten die in resp. 2014, 2015 en 2016 zijn afgestudeerd. Bij één van de scripties stelde het panel vast dat de opleiding deze onterecht met een voldoende had beoordeeld. Het betrof een werkstuk dat de opleiding zelf ook 'met de-hakken over-de-sloot' als voldoende had beoordeeld (5,5). De examencommissie herkende de kanttekeningen die het panel bij de betreffende scriptie plaatste. De overige werkstukken vond het panel aan de maat en zonder uitzondering hbo-bachelorwaardig.

Over het algemeen vond het panel de kwaliteit van de Plannen van Aanpak opvallend goed, met name omdat hierop door de opleiding stevig wordt gestuurd en beoordeeld. Daar staat tegenover dat het panel ruimte voor verbetering ziet (i) bij het formuleren van de deelvragen, die studenten doorgaans zonder nadere argumentatie opsommen, (ii) voor de kwaliteit van de statistische analyse bij de uitvoering van kwalitatief onderzoek en (iii) bij het ontwerpen van onderzoekmodellen.

Ook stelt het panel vast dat de complexiteit van de door de studenten gekozen onderwerpen nogal varieert. Het verdient, naar het oordeel van het panel, aanbeveling om dit als beoordelingscriterium expliciet in het beoordelingsformulier op te nemen. Tot slot, verdient de referentie aan internationale literatuur aandacht.

De vertegenwoordigers van het werkveld met wie het panel sprak, tonen zich tevreden met de wijze waarop de afgestudeerden van de opleiding zich in de praktijk manifesteren; één van de auditdeelnemers uit het werkveld noemt daarbij expliciet het vermogen tot analyseren en reflecteren, en het kunnen oplossen van complexere HRM-vraagstukken.

Weging en Oordeel

Overwegend dat (i) het afstudeerniveau van de HRM-bacheloropleiding aan de maat is, (ii) het werkveld positief is over de afgestudeerden van de opleiding, maar dat (iii) het panel nog mogelijkheden voor verbetering ziet voor een aantal inhoudelijke aspecten van de afstudeerscriptie, beoordeelt het panel standaard 11 als 'voldoende'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De hbo-bacheloropleiding HRM van NTI voldoet zondermeer aan de basiskwaliteit en steekt daar op enige onderdelen bovenuit. Recent heeft de opleiding forse slagen gemaakt, niet in de laatste plaats door te investeren in de onlineleeromgeving. Het 'blended learning' concept krijgt daardoor steeds meer handen en voeten.

Op grond van het feit dat het panel de standaarden 1, 2, 5, 6 en 7 als goed beoordeelt en de standaarden 3 en 4, en 8 tot en met 11 als voldoende, komt het panel op basis van de beslisregels voor de Uitgebreide Opleidingsbeoordeling van de NVAO voor de opleiding als geheel tot het oordeel 'voldoende'.

6. AANBEVELINGEN

Het panel beveelt de opleiding aan:

- de generieke hbo-competentie 'samenwerken' tijdens de praktijkbijeenkomsten en in de wisselwerking tussen studenten in de online leeromgeving door het 'bij elkaar in de keuken kijken', te versterken;
- de kalibreersessies tussen examinatoren/examencommissie te intensiveren en de transparantie in de beoordeling te bevorderen;
- de eindwerken te versterken door meer inhoudelijke training in en sturing op (i) de complexiteit van de gekozen onderwerpen, (ii) de onderbouwing van de geformuleerde deelvragen en (iii) de kwaliteit van de statistische analyse bij het uitvoeren van kwantitatief onderzoek en (iv) het kunnen ontwerpen van onderzoeksmodellen;
- de internationale dimensie van de opleiding te versterken.

Voor het overige geeft het panel de opleiding in overweging om het portfolio, waarin de beroepsopdrachten van de student door de gehele studie zijn opgenomen, sterker te betrekken bij de toetsing van het afstudeerniveau dan nu het geval is.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NTI hbo-bacheloropleiding HRM / deeltijd	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	goed
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	goed
Standaard 3. Inhoud programma	voldoende
Standaard 4. Vormgeving programma	voldoende
Standaard 5. Aansluiting programma	goed
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	goed
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	goed
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	voldoende
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	voldoende
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	voldoende
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	voldoende
Algemeen eindoordeel	voldoende

BIJLAGE II Beoogde Eindkwalificaties van het programma

1. Analyseren	De HR-professional analyseert financiële, administratieve en juridische aspecten en past deze analyseresultaten toe in het HR werkkerrein.
2. Visievorming	De HR-professional ontwikkelt een visie op veranderingen en trends in de omgeving, en vertaalt deze naar HR-beleid.
3. Ontwerpen en ontwikkelen	De HR-professional vertaalt aan de hand van een analyse beleidsvraagstukken in beleidsdoelstellingen, HR-beleid en bijbehorende HR-activiteiten en -instrumenten.
4. Vormgeven van HR Leiderschap	De HR-professional is in staat om invulling te geven aan effectief HR-leiderschap door het management te adviseren, de organisatie te coachen en de implicaties van besluitvorming in zijn uitvoeringspraktijken te gebruiken.
5. Adviseren	De HR-professional beschikt over uitstekende sociale en communicatieve competenties. Hij is in staat om in een beroepsomgeving samen te werken en mee te denken over de doelen en inrichting van de organisatie. Hij is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie op het gebied van HR. Hij adviseert gevraagd en ongevraagd over HR-gerelateerde vraagstukken.
6. Begeleiden	De HR-professional kan de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties initiëren en begeleiden.
7. Professionaliseren	De HR-professional beschikt over de juiste zelfsturende competenties en heeft een adequate beroepshouding. Hij is in staat zijn eigen ontwikkeling te sturen en te reguleren en hij kan reflecteren op de eigen ontwikkeling. Hij is in staat, om een bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van het vakgebied. Hij heeft een adequate beroepshouding door te evalueren en zo nodig bij te stellen.

BIJLAGE III Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling
t.b.v. hbo-bachelor Human Resource Management – Hogeschool NTI

Datum: 13 oktober 2016

Locatie: BCN Rijnsweerd, Daltonlaan 1, 3584 BJ Utrecht

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
09.15 – 09.30		Inloop & ontvangst auditpanel	
09.30 – 10.15		Vooroverleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - Vooroverleg - bestudering documenten ter inzage
10.15 – 10.30		Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
10.30 – 11.15		Management: Mw. mr. M. (Martine) Pieters <i>(Directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs NCOI Groep)</i> Dhr. F. (Ferdy) van Straalen <i>(Manager Opleidingen Hogeschool NTI)</i> Mw. E. (Esther) Struijk BA <i>(Manager Toetscoördinatie Hogeschool NTI)</i>	<i>Kennismaking en vaststellen agenda</i> <ul style="list-style-type: none"> - strategisch beleid, visie, missie - ontwikkelingen in en relatie met werkveld - marktpositie / positionering & profilering - internationale oriëntatie - personeelsbeleid / scholing - hbo-niveau / onderwijsrendement - kwaliteitszorg / kwaliteitsdocumenten
11.15-11.30		Pauze / Intern overleg auditpanel	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
11.30 – 12.30		Docenten/Kernteam: Mw. N. (Nilza) Bento BBA / MHOB <i>(hoofddocent)</i> Mw. drs. A. (Annet) van der Hulst <i>(kerndocent)</i> Dhr. ing. K. (Karel) Faile <i>(kerndocent)</i> Mw. drs. I. (Inge) van den Berg <i>(kerndocent)</i> Dhr. drs. F. (Frank) Manders <i>(kerndocent)</i> Mw. drs. M. (Mariska) Verduijn <i>(kerndocent)</i> Dhr. drs. T. (Tony) Laumen MBA <i>(docent)</i> Mw. drs. M. (Mirjam) Schippers <i>(opleidingscoördinator)</i>	<i>Gespreksonderwerpen:</i> <i>Samenhangende onderwijsleeromgeving:</i> <ul style="list-style-type: none"> - inhoud, vormgeving, ontwikkelingen, eigenheid en samenhang programma (karakteristieken) - relatie met / input van werkveld - praktijkcomponenten - internationale component - praktijkgericht onderzoek / onderzoekslijn - interactie onderzoek en onderwijs - aansluiting instromers - studieloopbaanbegeleiding / studeerbaarheid, studielast - professionele ruimte / scholing - werkdruk - invloed op / betrokkenheid bij het programma - betrokkenheid docenten en het werkveld - toetsen en beoordelen - borging niveau
12.30–13.30		Werklunch auditpanel Materiaalinzage	<ul style="list-style-type: none"> - intern overleg - bestudering documenten ter inzage
13.30 – 14.00		Examencommissie: Dhr. drs. F. (Frans) de Swart <i>(Voorzitter Examencommissie)</i> Dhr. mr. J. (Jack) Vleut MBA <i>(Vice voorzitter Examencommissie)</i> Mw. drs. B. (Bianca) Smeets <i>(Lid Examencommissie)</i>	<i>Gespreksonderwerpen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - bevoegdheden, taken en rollen - relatie tot het management - toetsbeleid / toetsen en beoordelen - kwaliteitsborging toetsen en beoordelen - kwaliteitsborging afstuderen - visie op toegepast onderzoek

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Gespreksonderwerpen
14.00 – 14.15		Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage
14.15 – 15.00		Alumni: Mw. M (Marija) Nijenhuis BBA Mw. M. (Michèle) van der Griend BBA Werkveldvertegenwoordiging: Mw. drs. R. (Rolien) Blanken Mw. mr. G. (Truus) Poels Mw. C. (Claudia) van Vliet BBA Mw. drs. K. (Karin) Huiberts Mw. drs. N. (Noortje) Temmerman	<i>Gespreksonderwerpen Alumni:</i> - kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - functioneren in de praktijk of vervolgopleiding <i>Gespreksonderwerpen Werkveld:</i> - actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld - eigen inkleuring opleiding - stage en begeleiding - onderzoekscomponent - betrokkenheid kwaliteitszorg - gerealiseerd niveau
15.00 – 15.15		Pauze / Intern overleg auditpanel	- intern overleg - bestudering documenten ter inzage - bepalen pending issues
15.15 – 16.00		Studenten: Mw. J. (Joy) Jongerius <i>Studiejaar: 2</i> <i>Aantal behaalde studiepunten: 98 EC</i> Mw. S. (Samira) Gewargis <i>Studiejaar: 3</i> <i>Aantal behaalde studiepunten: 138 EC</i> Dhr. M. (Matthijs) Nagel <i>Studiejaar: 3</i> <i>Aantal behaalde studiepunten: 164 EC</i>	<i>Gespreksonderwerpen:</i> - aansluiting vooropleiding / toelating - kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid / studielast - studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component) - kwaliteit docenten - informatievoorziening - opleidingsspecifieke voorzieningen - toetsen en beoordelen - afstuderen
16.00 – 16:30		Studiebegeleiding: Mw. drs. C. (Christel) Veldhuis <i>(hoofd studiebegeleiding)</i> Dhr. M. (Mark) Bartels <i>(mentor studiebegeleiding)</i> <i>Toelichting:</i> <i>Digitale leeromgeving Fronter (oud) en ANewspring (nieuw)</i>	<i>Gespreksonderwerpen:</i> - Afstandsonderwijs
16.30 – 16.45		Pending issues voor management: Mw. mr. M. (Martine) Pieters <i>(Directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs NCOI Groep)</i> Dhr. F. (Ferdy) van Straalen <i>(Manager Opleidingen Hogeschool NTI)</i> Mw. E. (Esther) Struijk BA <i>(Manager Toetscoördinatie Hogeschool NTI)</i>	- (indien van toepassing)
16.45 – 17.15		Intern overleg auditpanel	- bepaling voorlopige beoordeling
17.15		Terugkoppeling <i>Voor het opleidingsmanagement</i>	

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijdse opleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE IV Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Onderwijsvisie Hogeschool NTI
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Beschrijving onderwijseenheden en toetsmatrijzen
- Nationaal en internationaal vergelijkingsonderzoek HRM-opleidingen
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Overzicht contacten met het werkveld HRM
- Onderzoek naar profiel instromende en huidige studenten opleiding HRM, Hogeschool NTI, 2015
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (zie hieronder)
- Notulen en Jaarverslag examencommissie
- Notulen Werkveldcie. En Curriculumcie.
- Toetsopgaven en beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.
- Alumnionderzoek Hogeschool NTI, 2015
- Evaluatie-uitkomsten o.b.v. jaarverslagen Kwaliteitszorg 2013-2014, NSE-enquetes 2014-2015 en tussentijdse evaluatie met Werkveldcommissie en Curriculumcie.
- Beleidsnotitie Onderzoek en Afstuderen Hogeschool NTI, 2014

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken⁹:

Aantal	Studentnummer
1	971874968
2	972203450
3	800118875
4	972668746
5	800391102
6	972217037
7	971671123
8	972172264
9	800434333
10	800340449
11	972206370
12	972732882
13	971637815
14	972577599
15	800349438

⁹ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.

BIJLAGE V Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	Naam: B HRM, groep I
----------------------	----------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet is bekend bij de NVAO. Hierna volgt een overzicht van de panelleden die hebben deelgenomen aan de audit bij de HRM-opleiding van Hogeschool NTI:

Panelleden	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken
Dhr. drs. G.J. Stoltenborg	Voorzitter					X	
Mw. drs. E. Oude Elferink	Lid	X	X	X	X	X	
Dhr. dr. W.A.M. de Lange	Lid	X	X	X	X	X	
Mw. F. Hordijk	Student-lid						X

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Drs. G.J. Stoltenborg	De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken van hbo-bachelor- en masteropleidingen.
Mw. Drs. E. Oude Elferink	Mevrouw Oude Elferink is (internationaal) management coach en interim HR professional.
Dhr. dr. W.A.M. de Lange	De heer De Lange was van 2006 tot september 2015 lector HRM bij Avans Hogeschool. Daarnaast is hij hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM en heeft hij een eigen onderzoeksbureau op het gebied van personeelsmanagement.
Mw. F. Hordijk	Mevrouw Hordijk is vierdejaars student HRM aan Hogeschool Utrecht.
Dhr. H.R. van der Made Dhr. J.D. Schakenbos	Zijn beiden NVAO-getraind secretaris en logistiek coördinator

Op 6 september 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding HRM van Hogeschool NTI, onder nummer 004994.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van het Evaluatiebureau Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het Evaluatiebureau -, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl