

AVANS+

M Master of Human Resource Management

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In september 2021 is de bestaande hbo-master opleiding Master of Human Resources Management van Avans+ bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding omvat 60 EC in het nieuwe curriculum (65,5 EC in het oude curriculum) en duurt nominaal twee en een half jaar. In 2017 is de opleiding deel gaan nemen aan het Experiment Leerruitkomsten, waarbij het onderwijs is herontwikkeld om in flexibele (deeltijdse) vorm aan deelnemers aan te bieden.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**

De opleiding is tezamen met vier andere bedrijfskundige masteropleidingen in september 2020 gestart met de vernieuwde vorm van het curriculum en heeft daarmee een nieuwe groep deelnemers weten aan te trekken. Het onderwijs wordt aangeboden in geïntegreerde masterclasses, die gedeeltelijk door deelnemers van alle bedrijfskundige masteropleiding gezamenlijk gevolgd worden. Het panel vindt deze brede, multidisciplinaire bedrijfskundige insteek een goed uitgangspunt voor de huidige gangbare strategische insteek en positionering van het HR-vakgebied. Het panel heeft een bevlogen opleidingsteam mogen ontmoeten dat betrokken is bij de deelnemers en een zowel qua inhoud als vorm aantrekkelijk programma voor hen heeft samengesteld. Er is in de opleiding persoonlijke aandacht voor de deelnemers als mens en professional. De deelnemers en het panel zijn enthousiast over de samenstelling, de wijze van onderwijs en de inhoud van de opleiding. De werkkplek van de deelnemers wordt ingezet om een bij een hbo-masteropleiding passende verbinding tussen theorie, praktijk en onderzoek te leggen. De deelnemers mogen innovatieve beroepsprestaties opleveren om dit verband aan te tonen. Om het voorheen, door eerdere deelnemers, getoonde masterniveau de komende jaren te blijven garanderen of te overtreffen, is volgens het panel een scherpere uitvoering van de duidelijk geformuleerde onderzoeksvisie in het onderwijsprogramma en de bijbehorende toetsing noodzakelijk. Het panel heeft het vertrouwen dat dit, met aandacht voor professionaliserings- en kalibratiemogelijkheden van docenten in het praktijkgericht onderzoek en een meer expliciete en systematisch geplande en uitgevoerde kwaliteitszorgcyclus met de aanwezige kennis in de community zal slagen.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. In samenspraak met de werkveldadviesraad (WAR) heeft de opleiding in haar eigen beroeps- en opleidingsprofiel een drietal duidelijke rollen opgesteld die de HR-professional kan vervullen. De eindkwalificaties uit het profiel zijn herkenbaar en passend voor het beroepenveld en het vakgebied. De eindkwalificaties zijn opgesteld op basis van de Professionele Masterstandaard 2019 (Vereniging Hogescholen), waarin een koppeling is gelegd met de Dublin descriptor en de omschrijving van niveau 7 van het Nederlands kwalificatieraamwerk (NLQF), die gekoppeld is aan niveau 7 van de European Qualification Framework (EQF). Daarmee voldoet de opleiding aan internationale eisen op masterniveau.

Standaard 2: Oriëntatie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het curriculum van de opleiding is gericht op werkende professionals en biedt een interactie tussen praktijk en theorie. Hierbij is er vanuit het opleidingsteam individuele aandacht voor deelnemers bij het aanreiken van beroepsvaardigheden zoals adviesvaardigheden en coaching, onder andere vanuit de leerlijn Persoonlijk leiderschap. Onderzoeksvaardigheden worden in het vernieuwde curriculum geïntegreerd in het programma aangeboden. Deelnemers worden tot en met het afstuderen begeleid in praktijkonderzoek door docenten Business research, die recent in een heldere analyse hebben benoemd dat de ontwikkelde visie op actie- en ontwerponderzoek nog beter kan worden uitgevoerd in het nieuwe geïntegreerde curriculum en de begeleiding en beoordeling van de toetsing. In het afstudeeronderzoek gaan de deelnemers hun onderzoeksvaardigheden op masterniveau aantonen.

Standaard 3: Inhoud

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De deelnemers volgen (naast het afstuderen) twee opleidingsspecifieke masterclasses en acht bredere bedrijfskundige masterclasses. In de zes brede bedrijfskundige en twee opleidingsspecifieke masterclasses wordt de verbinding met de HR-context expliciet gelegd vanuit de werksituatie en/of het HR-beroep waarin de individuele student zich bevindt. Hiermee borgt de opleiding dat er voldoende aandacht voor de HR-competenties in het programma is. Het panel is enthousiast over de mogelijkheden die de gemengde masterclasses bieden voor de breedte van het HR-domein. Tegelijkertijd vraagt het panel aandacht om ervoor te zorgen dat docenten voldoende aandacht binnen de brede masterclasses blijven geven aan de HR-context en domeinspecifieke kenniselementen. Twee masterclasses zijn een keuze die aansluiten op de (toekomstige) werkzaamheden van de deelnemer. De inhoud van dit programma sluit volgens het panel goed aan op de beoogde leerresultaten van de opleiding en het inhoudelijk brede karakter van de benodigde kennisbasis van een HR-professional.

Standaard 4: Leeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Vanuit het sociaal constructivisme heeft Avans+ een didactisch concept ontwikkeld waarbij de deelnemers proactief zelf kennis opbouwen onder begeleiding van docenten. De docenten zijn hierbij coach, zowel van de deelnemer als het leerteam. Docenten geven niet zo zeer traditioneel les maar begeleiden bijeenkomsten in de vorm van een learning community waarin deelnemers kennis verkrijgen door het bespreken van theorie aan de hand van praktijkvraagstukken. De leeromgeving is hierop goed ingericht en deelnemers zijn tevreden over de opzet. De masterclasses omvatten tien weken en drie bijeenkomsten. Deelnemers kunnen zelf hun route bepalen en indien gewenst vertragen of versnellen. Dit laatste is mogelijk door bijvoorbeeld te kiezen voor het zelfstandig of met minder begeleiding afronden van een masterclass. De opleiding heeft adequaat ingespeeld op de situatie voor deelnemers en docenten ten tijde van de maatregelen door Covid-19. De toetsing hoefde door de praktijkgerichte insteek niet aangepast te worden.

Standaard 5: Instroom

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding hanteert de wettelijke vooropleidingseisen, waarbij indien noodzakelijk een 21+ toets aangeboden wordt. Verder zijn er eisen ten aanzien van de werkervaring en de werkomgeving waar de deelnemer de vraagstukken van de opleiding kan uitvoeren. Er is een persoonlijke intakeroute, waarbij de opleidingsmanager de potentiële deelnemer spreekt en de (na inschrijving) gewenste leerroute vastlegt in een individuele onderwijs overeenkomst (I-OOK). Deelnemers vertellen dat de opleiding goed aansluit op eerdere ervaring en/of het eerdere kennisniveau.

Standaard 6: Personeel

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het betrokken en kundige docententeam bestaat uit docenten die op freelancebasis worden aangetrokken en in principe langdurig bij Avans+ betrokken zijn. Docenten worden aangetrokken op hun langjarige en brede expertise in de HR-praktijk, moeten minimaal masterniveau hebben en interesse hebben in flexibel, vraaggestuurd en coachend onderwijs. De nieuwe opzet van het curriculum verlangt een bredere expertise binnen het docententeam voor wat betreft praktijkgericht onderzoek. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee te kijken naar eisen ten aanzien van ervaring met praktijkonderzoek en professionalisering in praktijkonderzoek en kalibratie om het nieuwe onderwijsconcept te versterken. Kerndocenten ontwikkelen en evalueren de masterclasses en worden hiervoor (toereikend) gefaciliteerd. Bij alle masterclasses is in principe nog een andere docent betrokken, hetgeen de spreiding en continuïteit van kennis bevordert. Kalibratie over de gehele breedte van het programma en de uitvoering wordt aangemoedigd. De deelnemers zijn tevreden over hun docenten. Docenten krijgen reeds toereikend professionaliseringsmogelijkheden ten aanzien van bijvoorbeeld (online) didactiek en toetsing aangeboden.

Standaard 7: Voorzieningen

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Avans+ heeft een nieuwe hoofdvesting in Breda. De huisvesting en voorzieningen zijn van een hoog niveau en voldoen aan alle hedendaagse eisen. Er zijn ruime leslokalen met goede digitale voorzieningen. Eén groot leslokaal is voorbereid om aan grotere groepen fysiek en hybride les te geven met inachtneming van de maatregelen in het kader van Covid-19 die ten tijde van de visitatie golden. Voor zowel de deelnemers als de docenten is er voldoende ruimte om (samen) te werken en te overleggen.

Standaard 8: Begeleiding

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Deelnemers worden door de opleidingsmanager persoonlijk en op regelmatige basis begeleid in hun studieloopbaan. Tijdens de masterclasses worden de deelnemers, individueel maar vooral ook in leerteams van drie of vier personen, begeleid door de docenten. De leerteams werken aan vraagstukken en de leden geven elkaar gepland en uit eigen beweging ondersteuning en feedback. Het krachtige, goed opgezette online systeem Connect+ ondersteunt deze aanpak: deelnemers vinden hier informatie, literatuur en opdrachten maar het systeem biedt ook ruimte voor het plaatsen en beantwoorden van vragen en meningen. Docenten en deelnemers voeren hier daadwerkelijk online discussie.

Standaard 9: Kwaliteitszorg

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het kwaliteitshandboek dat de basis is van de kwaliteitszorg bij Avans+ wordt geactualiseerd. De opleidingsmanager evalueert de uitvoering van het programma uitgebreid met deelnemers en docenten. De uitkomsten van deze evaluaties worden besproken met en gecommuniceerd aan de betrokkenen en vastgelegd in notulen. Aansturing van de vernieuwing van het curriculum van de opleiding vindt plaats vanuit het projectteam van de ontwikkeling van de bedrijfskundige masters. De kwaliteitscyclus die volgt op de evaluaties is vrij informeel en zou verder verstevigd kunnen worden door expliciete en systematische vastlegging, prioritering en opvolging van de voorgenomen acties voortvloeiend uit de ontwikkelingsgerichte evaluatie. De gedreven kwaliteitscultuur bij de opleiding komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid van deelnemers, docenten en het werkveld bij het uitvoeren en doorontwikkelen van het programma.

Standaard 10: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Tijdens de masterclasses werken deelnemers aan praktijkgerichte opdrachten, die formatief beoordeeld worden. De summatieve toetsing vindt plaats in integrale beroepsprestaties, die bestaan uit beroepsproducten en een verantwoordingsverslag. Deelnemers mogen creatieve vormen aan de beroepsprestaties geven, zoals een video. Voor een hbo-masteropleiding, is toetsing die is gebaseerd op een praktijkvraagstuk van de werkomgeving van de deelnemer, een mooie opzet voor een hbo-masteropleiding. Wel dienen eisen aan de onderdelen van de integrale beroepsprestaties te worden aangescherpt om het verwachte masterniveau aan te kunnen tonen. Het gebruik van (duidelijke verantwoorde) onderzoeksmethodieken en modellen binnen ontwerpgericht- en actieonderzoek, literatuur en het taalgebruik verdienen aandacht in de geïntegreerde nieuwe masterclass opzet. De beoordeling van de toetsproducten vindt plaats in duidelijke en goed onderbouwde rubrics. De (kwalitatieve) feedback die examinatoren geven is wisselend en kan uitgebreider.

Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

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

Ten tijde van de visitatie waren er nog geen studenten afgestudeerd die het vernieuwde curriculum, met masterclasses, hebben gevolgd. Het panel heeft eindwerkstukken beoordeeld van alle studenten die de opleidingen hebben afgerond na het volgen van het oude curriculum. De bestudeerde eindwerken en aanvullende studentenproducten die tezamen het eindniveau aantonen, tonen volgens het panel aan dat de beoogde leerresultaten van dat curriculum worden gerealiseerd door de studenten. Dit geeft het panel vertrouwen dat ook in het nieuwe curriculum, onder andere op basis van de aanwezige ervaring bij het opleidingsteam, de beoogde leerresultaten zullen worden aangetoond door de deelnemers. De opzet van het afstudeerprogramma en de voorgenomen beoordelingssystematiek zien er gedegen uit. Alumni zijn tevreden over de opleiding die zij bij Avans+ hebben gevolgd. De opleiding sluit goed aan bij hun (beoogde) werkplek en carrièrepad.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Schets van de opleiding	11
Basisgegevens opleiding	12
Terugblik vorige visitatie	12
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	13
Standaard 2 Oriëntatie	16
Standaard 3 Inhoud	19
Standaard 4 Leeromgeving	22
Standaard 5 Instroom	24
Standaard 6 Personeel	26
Standaard 7 Voorzieningen	28
Standaard 8 Begeleiding	29
Standaard 9 Kwaliteitszorg	31
Standaard 10 Toetsing	33
Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten	36
Eindoordeel over de opleiding	38
Aanbevelingen	39
Bijlagen	40
1. Bezoekprogramma	40
2. Bestudeerde documenten	43
3. Leeruitkomsten masterclasses Master HRM	46

Inleiding

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

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

De visitatie heeft plaatsgevonden op 15 en 16 september 2021. Het visitatiepanel bestond uit:
dr. P. J. Biemans (voorzitter, domeindeskundige)
ing. J. C. de Jong (domeindeskundige)
drs. J. A. Schenning (domeindeskundige)
J. Scharenborg (studentlid)
Mevrouw drs. Y.E. Leegstra, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De opleiding Master Human Resource Management is voor deze visitatie niet ingedeeld in een visitatiegroep.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel de afstudeerdossiers van alle afgestudeerde studenten (bij Avans+: deelnemers) na de voorgaande visitatie bestudeerd. Aanvullend zijn van de studenten uit deze groep de werken uit module 2 bestudeerd waarin de deelnemers een leerresultaat op eindniveau aantoonden die niet in de afstudeerdossiers aan bod komt.

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

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke

onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 14 oktober 2021

Panelvoorzitter



dr. P.J. Biemans

Auditor



drs. Y.E. Leegstra

Schets van de opleiding

Avans+ (handelsnaam van Avans Hogeschool b.v.) biedt werkende professionals diverse soorten niet-bekostigde opleidingen aan. Avans+ organiseert zowel losse opleidingstrajecten als gehele (post)hbo-bachelor en hbo-masteropleidingen in diverse vakgebieden zoals Management & Bedrijfskunde, Techniek & Bouw, Verpleegkunde & Welzijn, Onderwijs en Finance & Control. Opleidingen worden met open inschrijving in Breda en door heel Nederland aangeboden, maar kunnen ook op maat en/of incompany georganiseerd worden. Diverse opleidingen van Avans+ zijn erkend door beroepsgerelateerde instanties in bijvoorbeeld de medische omgeving of de installatiebranche. Avans+ biedt acht NVAO-geaccrediteerde hbo-masteropleidingen en vijf NVAO-geaccrediteerde hbo-bacheloropleidingen aan.

De opleiding Master Human Resource Management (verder 'de opleiding') van Avans+ wordt sinds september 2015 aangeboden door Avans+. Enige jaren is er te weinig belangstelling geweest van potentiële deelnemers om de opleiding te starten. In juni 2017 is de opleiding deel gaan nemen aan het Experiment Leeruitkomsten, waarbij het onderwijs is herontwikkeld om in flexibele (deeltijdse) vorm aan deelnemers aan te bieden. Dit flexibele onderwijs met flexibele startdata heeft de opleiding nieuwe elan gegeven. De opleiding maakt sinds september 2020 onderdeel uit van een groep van vijf samenwerkende bedrijfskundige masteropleidingen: naast de opleiding Master HRM, de Master of Business Administration, de Master Strategic Management, de Master Leiderschap in Onderwijs en de Master in Controlling.

Het programma van de opleiding is op basis van de uitgangspunten van het Experiment geheel opnieuw ontwikkeld in samenwerking met de andere Bedrijfskundige Masters. Doel van deelname aan het Experiment door de masteropleidingen is om de vormgeving van de opleidingen beter te laten aansluiten op de wensen en behoeften van de professionele deelnemers. De bedrijfskundige masteropleidingen hebben diverse gemeenschappelijke en een aantal vakspecifieke modules ontwikkeld (masterclasses genoemd), uitgaande van leeruitkomsten op master(eind)niveau (zie bijlage 3 voor een overzicht). De masteropleidingen bestaan uit één of twee vakspecifieke masterclasses en een aantal (gemeenschappelijke) bedrijfskundige masterclasses zoals bijvoorbeeld "Financieel management & bedrijfsvoering". Daarnaast kunnen deelnemers (binnen de regels uitgewerkt in de Onderwijs- en Examenreglementen) hun opleidingstraject een eigen kleur geven door in de keuzeruimte een eigen keuze te maken uit het aanbod van (gemeenschappelijke) masterclasses. De opleidingstrajecten zijn toegankelijk voor professionals met een vooropleiding op hbo-niveau, een aantal jaren werkervaring en een voor de opleiding relevante functie. De werkplek van de deelnemers wordt intensief benut voor het leren en toetsen binnen de opleidingen. De toetsing van de masterclasses is leerwegonafhankelijk ingericht waarbij deelnemers als afronding Integrale Beroepsprestaties opstellen vanuit een vraagstuk uit de eigen beroepspraktijk.

Het hernieuwde aanbod van de Master HRM is positief ontvangen in de markt van post-hbo private opleidingen: in de loop van het studiejaar 2020 - 2021 zijn acht deelnemers gestart met de opleiding en voor het studiejaar 2021- 2022 waren ten tijde van de visitatie vijf deelnemers aangemeld. Sinds september 2020 zijn er in totaal door de bedrijfskundige masteropleidingen al tien masterclasses aangeboden met ongeveer 100 deelnemers.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Master of Human Resource Management
ISAT-code CROHO	70182
Oriëntatie en niveau opleiding	Hbo (deeltijd)
Niveau opleiding	master
Graad	Master of Arts
Aantal studiepunten	Oude traject: 65,5 EC
	Nieuwe traject: 60 EC
Afstudeerrichtingen	n.v.t.
Opleidingslocatie(s)	Breda (2020 – 2021), Amsterdam, Nijmegen
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

In 2017 is de opleiding beoordeeld op standaard 10 en 11 in de Toets na drie jaar. Standaard 10 werd beoordeeld als goed en standaard 11 als voldoende. Het panel gaf twee aanbevelingen: 1) ontwikkel een visie op onderzoeksmethodieken die past bij de opleidingsvisie en die bij professionals een onderzoekende houding ontwikkelt en 2) beperk de omvang van de opdrachten aan het begin van de opleiding. De opleiding heeft haar visie op onderzoeksmethodieken vastgelegd in het document 'Business Research in Avans+ Bedrijfskundige Masters', geschreven door de kerndocenten Business research, verbonden aan de opleiding MHRM. Omdat de opleiding na de herontwikkeling werkt met gelijke modules (masterclasses) van zes EC, waarbij de leeruitkomsten aangetoond worden in een beroepsproduct, is de tweede aanbeveling volgens het panel niet meer relevant voor de opleiding. Het panel concludeert dat er een bij een hbo-masteropleiding passende visie op onderzoek(methodieken) is ontwikkeld door de opleiding en dat de opleiding daarmee invulling heeft gegeven aan de aanbeveling van de vorige visitatie.

Standaard 1

Beoogde leerresultaten

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

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. In samenspraak met de werkveldadviesraad (WAR) heeft de opleiding in haar eigen beroeps- en opleidingsprofiel een drietal duidelijke rollen opgesteld die de HR-professional kan vervullen. Het panel herkent de beoogde leerresultaten (eindkwalificaties) uit het profiel en vindt deze passend voor het beroepenveld en het vakgebied. De eindkwalificaties zijn opgesteld op basis van de Professionele Masterstandaard 2019 (Vereniging Hogescholen), waarin een koppeling is gelegd met de Dublin descriptor en de omschrijving van niveau 7 van het Nederlands kwalificatieraamwerk (NLQF), die afgeleid is van niveau 7 van de European Qualification Framework (EQF). Het panel concludeert dat de leerresultaten, verwoord in eindkwalificaties en leeruitkomsten, het beoogde masterniveau beschrijven, voldoen aan de (inter)nationale eisen en aansluiten bij het de actuele eisen van het beroepenveld en vakgebied.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding heeft volgens het panel een helder beroepsbeeld geformuleerd in haar Beroeps- en opleidingsprofiel (update 2021). Het beroepsbeeld van de opleiding met een drietal rollen sluit aan op de huidige beeld van uitoefening van het beroep van de HR-professional. In het ZER benoemt de opleiding dat alumni “moeten weten hoe ze de ontwikkeling van menselijk potentieel (medewerkers) kunnen aansturen en beïnvloeden, zodat medewerkers een positieve bijdrage leveren aan strategische organisatiedoelstellingen”. De opleiding geeft voor dit brede en interdisciplinair perspectief een stevige bedrijfskundige basis mee als expertise over het ontwikkelen en beïnvloeden van menselijk gedrag en daarmee de mogelijkheden om mensen tot bloei te laten komen binnen een organisatie (ZER, 2021). Het panel vindt de inbedding van de opleiding in de groep van bedrijfskundige masters een mooi uitgangspunt dat goed past bij de strategische, brede blik die van HRM-professionals verwacht wordt.

De opleiding stemt haar beroepsbeeld regelmatig af met de WAR. Daarnaast zijn de deelnemers allen werkzaam in het beroepenveld, waardoor de docenten van opleiding van de deelnemers en uit de door hen gemaakte beroepsopdrachten steeds informatie ontvangen over actuele ontwikkelingen in het beroepenveld.

Beoogde leerresultaten

Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten van de opleiding zijn opgesteld op basis van het beroepsbeeld en onder andere de Professionele masterstandaard (2019) van Vereniging Hogescholen. Deze standaard beschrijft de kern van de hbo-master en is de basis voor het vaststellen van beroeps- en opleidingsprofielen en het ontwikkelen van curricula voor Masteropleidingen. Tevens fungeert de standaard als gezamenlijk kwaliteitskader. In de masterstandaard zijn vier pijlers benoemd. Voor elke pijler is de aansluiting op de Dublin descriptor en de NLQF- en EQF- niveaus 7 uitgewerkt.

De kerndocenten van de opleiding hebben vanuit de masterstandaard in nauwe consultatie met de WAR als beoogde leerresultaten zes eindkwalificaties voor de opleiding benoemd. Deze zijn in een overzichtelijke tabel gekoppeld aan de pijlers van de hbo-masterstandaard (zie hieronder in afbeelding 1) en de modules van de opleiding: masterclasses genoemd.

Eindkwalificatie	Hbo-pijler			
	Meesterschap	Onderzoekend vermogen	Interprofessioneel handelen	Doorwerking
Generieke Eindkwalificaties				
Bedrijfskundig denken en handelen	x		x	x
Onderzoeken	x	x		
Innoveren en veranderen	x	x		x
Effectief handelen en communiceren	x		x	x
Persoonlijk leiderschap	x		x	
Vakspecifieke Eindkwalificaties				
MHRM: Sturing geven aan menselijk potentieel	x			

Afbeelding 1, eindkwalificaties en hbo-masterpijlers (bijlage ZER)

De eindkwalificaties, die volgens het panel passend zijn voor de opleiding, zijn door de opleiding uitgewerkt op eindniveau. Een voorbeeld hiervan is de beschrijving van de vakspecifieke eindkwalificatie: “de Master of Human Resource Management geeft pro-actief vorm aan de strategie van de organisatie, gedragen vanuit een visie om het menselijk potentieel effectief te laten bloeien en organisatie ontwikkeling vorm te geven, rekening houdend met de complexe en dynamische context van organisaties.” Deelnemers werken in masterclasses (zie verder standaard drie) aan de eindkwalificaties. Voor elke masterclass zijn leeruitkomsten opgesteld, die tezamen volgens het panel de deelnemers in staat stellen de eindkwalificaties aan te tonen.

Afstemmen beroepenveld

Het panel heeft kennis mogen maken met actief bij de opleiding betrokken werkveldvertegenwoordigers. De opleiding heeft een eigen werkveldadviesraad die meerdere keren per jaar bij elkaar komt. De leden hebben onder andere meegewerkt aan het opstellen van het Beroepsprofiel en in 2019 hebben zij meegedacht over thema's voor het nieuwe curriculum. Per bijeenkomst zijn gedeeltelijk andere leden aanwezig. Voor de toekomst is het streven om iedere keer thematisch met wisselende leden om tafel te zitten waarbij voor elk thema passende werkveldvertegenwoordigers gevraagd worden.

Deelnemers en docenten werken in de beroepspraktijk. Deelnemers geven in de bijeenkomsten en in hun beroepsproducten hun visie op ontwikkelingen in de praktijk en eventuele discrepantie

tussen de praktijk en de opleiding. De docenten zijn allen op freelancebasis verbonden aan Avans+ en brengen hun ervaring in bij het (door)ontwikkelen van het curriculum. Uit de gesprekken van het panel met de deelnemers, de docenten en werkveldvertegenwoordigers blijkt dat zij allen de leeruitkomsten relevant vinden voor de HR-beroepspraktijk. Het panel ziet dat de opleiding beschikt over een rijke praktijkomgeving die waardevol is bij nog lopende ontwikkeling van het curriculum.

Standaard 2

Oriëntatie

Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het curriculum van de opleiding is gericht op werkende professionals en er is vanuit een persoonlijke invalshoek aandacht voor onderzoeks- en beroepsvaardigheden. Onderzoeksvaardigheden worden in het vernieuwde curriculum geïntegreerd in het programma aangeboden, waarbij er bijeenkomsten zijn en er vraaggestuurde begeleiding is door de docenten Business research. Het panel onderschrijft de recente heldere analyse van de docenten Business research dat de ontwikkelde visie op actie- en ontwerponderzoek nog sterker kan worden geïmplementeerd in de nieuwe, geïntegreerde masterclasses en begeleiding en beoordeling van de toetsing. Deelnemers krijgen, onder andere vanuit de leerlijn Persoonlijk leiderschap, begeleiding in het ontwikkelen van beroepsvaardigheden ten aanzien van bijvoorbeeld adviesvaardigheden en coaching.

Onderbouwing

Onderzoeksvaardigheden

Onderzoek, door de opleiding aangeduid als Business research, is bij de opleiding grotendeels geïntegreerd in de leeractiviteiten en de integrale beroepsprestatie per module en het afstudeerproject. Bij de helft van de masterclasses en bij het afstuderen ligt de nadruk op onderzoek. Het panel ziet dat onderzoeksvaardigheden worden aangeboden in een onderzoekslijn. In de eerste twee fasen van de opleiding krijgen studenten viermaal een aparte bijeenkomst van een dagdeel aangeboden over Business research. Op verzoek van de deelnemers wordt de eerste bijeenkomst sinds kort in het begin van de eerste masterclass aangeboden, in plaats van op een later moment. Verder zijn er rondom en tijdens de reguliere bijeenkomsten van de masterclasses regelmatig specifieke leeractiviteiten in het kader van onderzoek. Via Connect+ (zie standaard acht) krijgen deelnemers daarbij materiaal aangeboden over praktijkgericht onderzoek. Indien nodig kunnen zij aanvullende ondersteuning vragen aan de twee docenten Business research: de deelnemer is leidend in het leerproces. Tijdens het afstuderen zijn er diverse themabijeenkomsten over onderzoek en worden studenten mede-begeleid door een docent Business research.

In haar onderzoeksvisie (Business research in bedrijfskundige masters, bijlage ZER) beschrijft de opleiding het doel van onderzoek bij de bedrijfskundige masters als:

- een nieuwsgierige, onderzoekende, kritische houding ontwikkelen;
- bestaande kennis toepassen;
- zelf praktijkgericht onderzoek doen.

Avans+ kiest nadrukkelijk voor toegepast praktijkonderzoek in de vorm van ontwerponderzoek of actieonderzoek waarbij onderzoek aansluit op concrete uitdagingen waar organisaties voor staan en waarbij implementaties en interventies centraal staan in de onderzoekscyclus. Het panel vindt dit een goede invulling van onderzoeksvaardigheden voor een hbo-masteropleiding en onderschrijft de specifieke keuze voor ontwerponderzoek en actieonderzoek. Deze vormen van

onderzoek zijn relatief nieuw voor het opleidingsteam en de deelnemers. Het panel constateert dat de opleiding nog zoekende is naar invulling van praktijkgericht onderzoek in het onderwijs en de toetsing hiervan binnen de masterclasses (uit de eerste fase) die tot nu toe zijn uitgevoerd. De docenten Business research hebben in hun recente evaluatie volgens het panel de juiste aandachtspunten benoemd, zoals meer aandacht in de afsluitende beroepsprestaties (inclusief het verantwoordingverslag) voor onderzoeksmethodieken, (wetenschappelijke) bronnengebruik en reflectie hierop. Het panel adviseert de opleiding de verbeterpunten, die besproken zijn in een docentenbijeenkomst, structureel op te pakken en op deze wijze te garanderen dat deelnemers bij hun afstuderen het verwachte masterniveau in onderzoeksvaardigheden laten zien. Wellicht is het hiernaast mogelijk voor de docenten van de opleiding om aansluiting te zoeken bij een onderzoeksgroep of een onderzoeksplatform over praktijkgericht onderzoek welke inhoudelijk aansluit bij de opleiding, om op deze wijze een natuurlijke verbinding met onderzoek te creëren.

Beroepsvaardigheden

Het panel spreekt waardering uit voor de wijze waarop de deelnemers gedurende de opleiding vaardigheden ontwikkelen, die goed passen bij de beroepspraktijk van HRM. Opleidingen van Avans+ zijn gericht op werkende professionals en bieden voortdurend interactie tussen praktijk en theorie. Studenten bieden vanuit hun eigen praktijk casussen mee, waarover zij met mededeelnemers en docenten sparren. Hierop aansluitend bieden docenten praktijkvoorbeelden, casuïstiek en literatuur aan. In de opleidingsspecifieke masterclasses onderscheidt de opleiding vaardigheden bij HRM vanuit de invalshoeken 'organisatiekant' en 'menschkant'. Bij de organisatiekant wordt aandacht geschonken aan vaardigheden als adviseren en analyseren. Bij de menskant ontwikkelen deelnemers vaardigheden als beïnvloeden en coachen, om de menselijke processen in organisatie te kunnen beïnvloeden. Vanuit beide invalshoeken kijken deelnemers naar complexe vraagstukken en analyseren deze om tot oplossingen of verbeteringen te komen. Ze worden verwacht hierbij een dialoog met collega-experts te voeren en de oplossing te kunnen implementeren en te evalueren. Het panel vindt dat deelnemers door het gekozen concept, waarbij deelnemers onderwijs krijgen in multidisciplinaire setting in brede bedrijfskundige masterclasses, de beroepsvaardigheden verkrijgen die passen bij de huidige brede en strategische positie van HRM in organisaties.

Persoonlijk leiderschap

Uit de gesprekken blijkt het panel dat Avans+ de deelnemers persoonlijk ondersteund in de ontwikkeling van hun vaardigheden. Deelnemers worden individueel gecoacht op (beroeps)vaardigheden in de leerlijn Persoonlijk leiderschap, een leerlijn die voor alle bedrijfskundige masteropleidingen van Avans+ is ontwikkeld. Deelnemers leggen alle het assessment Learning Agility GO af, waarna in een persoonlijk gesprek met hun docent Persoonlijk leiderschap leerdoelen voor de deelnemer wordt bepaald. Zowel met individuele coaching als in leerteams werken deelnemers vervolgens aan hun leerdoelen. Zij hebben eenmaal per jaar een coachingsgesprek met hun docent Persoonlijk leiderschap. Bij de start van het afstuderen is er vanuit het carrièreperspectief een formeel ontwikkelgesprek om de activiteiten in de laatste fase van de studie van de deelnemer ten aanzien van de beroepsvaardigheden (zoals adviseren of beïnvloeden) vast te stellen. Deelnemers vertellen het panel dat zij tevreden zijn over de begeleiding die zijn ontvangen ten aanzien van de vaardigheden en stellen de persoonlijk aanpak hierbij op prijs. Het panel vindt de opzet van vaardighedenleerlijn Persoonlijk leiderschap mooi en adviseert de opleiding te overdenken hoe

de persoonlijke begeleiding in stand gehouden kan worden bij de verwachte groei van deelnemers bij de bedrijfskundige masteropleidingen.

Standaard 3

Inhoud

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel constateert dat de inhoud van de masterclasses relevant is voor de door de opleiding beoogde leerresultaten, uitgedrukt in eindkwalificaties. De deelnemers volgen (naast het afstuderen) twee opleidingsspecifieke masterclasses en zes bredere bedrijfskundige masterclasses. In de brede masterclasses borgt de opleiding dat er voldoende aandacht is voor de HR-competenties door het gebruik van de werksituatie en/of het HR-beroep waarin de individuele student zich bevindt. Het panel is enthousiast over de mogelijkheden die de gemengde masterclasses bieden voor de breedte van het HR-domein, maar vraagt de opleiding om ervoor te zorgen dat docenten voldoende aandacht blijven geven aan de HR-context en domeinspecifieke kenniselementen. De inhoud van het totaal aan voorgeschreven en keuze masterclasses omvat een goede kennisbasis voor de deelnemers.

Onderbouwing

Het panel concludeert uit de gesprekken en de bestudeerde documentatie dat de inhoud van de masterclasses het voor de deelnemers mogelijk maakt om de eindkwalificaties aan te tonen.

Eindkwalificatie	Hbo-pijler				Masterclasses															
	Meesterschap	Onderzoekend	Interprofessioneel	Doorwerking	Fase 1	Financieel management	Organisatieontwikkeling	Strategy & sustainability	HR-Strategie	Fase 2	Stakeholdermanagemen	Veranderdynamiek	Sturen op strategie	Leiderschap en cultuur	HR Innovatie	Organisatiepsychologie	Fase 3	Afstudeerproject		
Generieke Eindkwalificatie																				
Bedrijfskundig denken en handelen	x		x	x		x	x		x						x					x
Onderzoeken	x	x					x		x					x	x	x	x			x
Innoveren en veranderen	x	x		x			x							x			x			x
Effectief handelen en communiceren	x		x	x				x			x			x		x		x		
Persoonlijk leiderschap	x		x			x		x			x		x			x		x		
Vakspecifieke Eindkwalificatie																				
MHRM: Sturing geven aan menselijk P'tieël						x	x	x	x		k1	k2	x	k3	x	k4		x		

Afbeelding 2, masterclasses HRM, eindkwalificaties en hbo-masterpijlers (bijlage ZER)

De beoogde leerresultaten zijn door de opleiding verwoord in eindkwalificaties. Deelnemers werken in masterclasses aan de eindkwalificaties van de opleiding. De resultaten van de masterclasses zijn uitgedrukt in leeruitkomsten die tezamen de eindkwalificatie omvatten, zie bijlage drie.

Deelnemers volgen in de opleiding acht masterclasses, zie afbeelding twee. In de eerste fase volgen de deelnemers (in willekeurige volgorde) HR-Strategie, Financieel management & bedrijfsvoering, Organisatieontwikkeling en Strategy & sustainability. In de tweede fase zijn de masterclasses HR Innovatie (in ontwikkeling, met input van het werkveld) en Sturen op strategie verplicht. Deelnemers kiezen hiernaast twee masterclasses uit Veranderdynamiek, Stakeholdermanagement, Leiderschap & cultuur en Organisatiepsychologie. Veel deelnemers kiezen in ieder geval voor Organisatiepsychologie, omdat dit een belangrijk aspect is van het

werk van een HRM-professional. Bij de masterclasses werken de deelnemers in vraagstukken aangereikt vanuit de opleiding en in vraagstukken uit hun eigen werkomgeving aan de leeruitkomsten. Door de verbinding met de werkplek is binnen de bedrijfskundige masterclasses voldoende inhoudelijke aandacht voor de HR-beroepspraktijk. Wel wil het panel de opleiding meegeven dat aandacht voor internationalisering een steeds belangrijker aspect is in de HRM-beroepscontext. Het gaat daarbij niet alleen om bijvoorbeeld het gebruik van internationale literatuur, maar ook om aandacht in het curriculum voor interculturele en inclusieve aspecten van het vakgebied HRM.

In de keuzeruimte wordt deelnemers die als HR-adviseur werken of willen gaan werken, geadviseerd de masterclass Stakeholdermanagement en overtuigingskracht te volgen. Hierin wordt een complex probleem uitgewerkt waarbij verkrijgen van draagvlak het uitgangspunt is. Deelnemers die als HR-manager willen werken, wordt de masterclass Leiderschap en cultuur aangeraden. Hierin staan de organisatiecultuur en het leidinggeven centraal. Een deelnemer vertelde het panel dat zij in tegenstelling tot haar eerdere planning de Stakeholdermanagement masterclass is gaan volgen, omdat deze beter aansloot op de problematiek bij haar werkplek tijdens de start van het keuzeonderwijs. Het panel vindt dit een mooi voorbeeld van hoe deelnemers flexibel kunnen kiezen voor de inhoud van onderwijs die past bij hun individuele ontwikkeling.

Ten tijde van de visitatie was de HR-Strategie masterclass voor de eerste maal afgerond. Deelnemers vertelden het panel tevreden te zijn over de inhoud van deze masterclass die goed aansluit bij hun vraagstukken uit de praktijk, waarvoor zij een praktijkgericht onderzoek hebben uitgevoerd. Hiervoor werd verband gelegd met de Business research module. Een deel van de literatuur werd aangereikt in Connect+, maar de deelnemers zijn zelf ook op zoek gegaan naar passende theorie. Het panel heeft de inhoud van HR-Strategie, Business research en een aantal masterclasses bestudeerd via Connect+. Het panel vindt de masterclasses goed opgezet. Door de brede bedrijfskundige insteek van de inhoud bieden de masterclasses een mooie algemene kennisbasis die de afgestudeerden bij hun strategische plaats in een onderneming nodig hebben. Wel adviseert het panel de docenten om binnen de masterclasses de deelnemers steeds voldoende relatie te bieden naar specifieke HRM-vraagstukken of HR-context.

Standaard 4

Leeromgeving

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel ziet dat Avans+ vanuit het sociaal constructivisme een didactisch concept ontwikkelt waarbij de deelnemers door goede voorbereidingen en actieve participatie tijdens de bijeenkomsten kennis opbouwen onder begeleiding van docenten. Docenten acteren als coach en niet al 'zendende' docent in de begeleiding van de deelnemer, het leerteam en de bijeenkomsten. Hoewel deze insteek nog moet beklijven in het team, ziet het panel dat er sprake is van een learning community waarin deelnemers kennis verkrijgen door het bespreken van theorie aan de hand van praktijkvraagstukken vanuit de eigen praktijk of de docent. De leeromgeving is hierop goed ingericht en deelnemers zijn tevreden over hun leeromgeving. De masterclasses omvatten tien weken en zes bijeenkomsten. Deelnemers kunnen zelf hun route bepalen en indien gewenst vertragen of versnellen door bijvoorbeeld te kiezen voor het zelfstandig of met minder begeleiding afronden van een masterclass.

Tijdens de Coronacrisis zijn alle bijeenkomsten online gehouden, waarbij de docenten ondersteuning is geboden. De online leeromgeving was hiertoe al ingericht. De toetsing hoefde niet aangepast te worden door de praktijkgerichte invulling.

Onderbouwing

Didactische concept en werkvormen

Avans+ werkt vanuit het gedachtegoed van het sociaal constructivisme: verwerven van kennis en vaardigheden is het gevolg van denk- en handelingsactiviteiten van de deelnemers en niet zo zeer van kennisoverdracht door een docent. De masterclasses werken met leeruitkomsten, die bij start van de masterclass bekend zijn bij de deelnemers. Dit geldt ook voor de eisen aan de integrale beroepsprestaties, waarin deelnemers de beoogde leerresultaten aantonen. Deelnemers gaan pro-actief en zelfstandig aan de slag met de literatuur en opdrachten die per masterclass staan weergegeven in het systeem Connect+. Zij werken tijdens een masterclass altijd samen in een leerteam van drie of vier personen onder begeleiding van een docent, zie hiervoor ook standaard acht. De werkplek van de deelnemers wordt actief ingezet bij het onderwijs: deelnemers nemen vraagstukken uit de praktijk mee in de opdrachten tijdens de masterclass en bij de afsluiting in de integrale beroepsprestaties. De studenten kunnen volgens het panel in deze opzet de beoogde leerresultaten, uitgedrukt in eindkwalificaties, bereiken.

De bijeenkomsten worden vraaggestuurd ingestoken, docenten treden op als coach van de deelnemers. Het panel ziet dat deze insteek de deelnemers aanzet tot actieve participatie in de voorbereidingen op en deelname aan de bijeenkomsten. Tijdens de gesprekken vertellen deelnemers en docenten dat de didactische opzet goed vorm heeft gekregen in de masterclasses en leerteams, waarbij regelmatig deelnemers van meerdere opleiding participeren. De enthousiaste deelnemers vertelden dat de werkvormen goed aansluiten op hun ambitie en achtergrond. In de bijeenkomsten komen vanuit vragen en voorbereide vraagstukken theorie en

praktijk samen, waarbij zowel de werkomgeving van de deelnemers als de ervaring van docenten uit hun eigen beroepspraktijk aan bod komen. Tezamen vormen zij volgens het panel een ware multidisciplinaire learning community. Sommige docenten vinden het moeilijker dan anderen om uit een 'zendende' rol te stappen. Bij de aanname van nieuwe docenten wordt getoetst of zij qua didactische stijl passen als coach van deelnemers en geen 'klassieke' zendende docenten zijn. Het panel adviseert om de didactische visie op inhoud en vorm van het programma regelmatig aan bod te laten blijven komen op docentenbijeenkomsten zodat de invulling van de 'coachende' rol binnen het team doorleefd raakt en goed wordt onderhouden.

Vormgeving programma

Iedere masterclass van de bedrijfskundige masteropleidingen omvat tien weken en er zijn drie begeleide bijeenkomsten van een één of twee dagdelen op de woensdagmiddag en avond. Deelnemers kunnen in principe binnen een fase zelf de volgorde van de te volgen masterclasses bepalen. Deze worden aangeboden bij inschrijving van tenminste zeven deelnemers. Overstappen naar een andere bedrijfskundige masteropleiding is altijd mogelijk. Deelnemers kunnen zelf hun leerroute bepalen, ze kunnen tevens vertragen of versnellen. Het is namelijk mogelijk om de integrale beroepsprestatie van een masterclass zonder enige (0%) of gedeeltelijke (50%, Connect+ en een aantal uren coaching) begeleiding te volgen. De 0% route is geschikt voor deelnemers die al veel (werk)ervaring hebben op het gebied van de inhoud van een masterclass. Tot heden heeft één deelnemer dit traject gevolgd, hetgeen door haar aan het panel werd omschreven als "niet eenvoudig". De ervaringen omtrent 0% en 50% routes werden ten tijde van de visitatie geëvalueerd. Tevens kunnen deelnemers in fase 1 eerdere opleidings-, werk- en leerervaringen laten valideren via een vrijstellingstraject met de examencommissie. Hier waren ten tijde van de visitatie nog geen ervaringen mee opgedaan, omdat er nog geen vrijstellingsverzoek is gedaan door deelnemers.

Programma tijdens de Coronacrisis

De transitie naar onlineonderwijs is volgens deelnemers en onderwijsteams relatief soepel verlopen. De masterclasses werden direct, toen dit noodzakelijk was, online aangeboden, docenten is extra professionalisering op het gebied van online didactiek aangeboden. Avans+ had al sinds 2019 een zogenaamde learning experience designer in dienst, die het leersysteem Connect+ heeft ontwikkeld, opgezet en nog steeds beheert. De leeromgeving was derhalve al plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar. Omdat de toetsing plaatsvindt in integrale beroepsprestaties (die de vorm hebben van bijvoorbeeld adviesrapporten of presentaties) en er geen kennistoetsen of iets dergelijks worden afgenomen, was het niet noodzakelijk het toetsprogramma aan te passen. Met de deelnemers is er goed contact gehouden, onder andere in de kleine leerteams en in de gesprekken in de Persoonlijk leiderschapsleerlijn. Toen onderwijs in kleine groepen weer was toegestaan, zijn er ook bijeenkomsten hybride, met een aantal deelnemers online en een aantal deelnemers fysiek aanwezig, uitgevoerd.

Verantwoording Engelstalige opleidingsnaam

Het panel onderschrijft de mening van de opleiding dat in het Nederlandse beroepenveld de term HRM breed gebruikt wordt. De aanduidingen Personeelsmanagement of P&O worden in Nederland in de praktijk niet meer gebruikt en zijn vervangen door HR (Human resources) of HRM (Human Resource Management).

Standaard 5

Instroom

<i>Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.</i>

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding hanteert de wettelijke vooropleidingseisen, waarbij indien noodzakelijk een 21+ toets aangeboden wordt. Verder zijn er eisen ten aanzien van de werkervaring en een werkomgeving waar de deelnemer de vraagstukken van de opleiding kan uitvoeren. Er is een persoonlijke intakeroute, waarbij de opleidingsmanager de potentiële deelnemer spreekt en de na inschrijving de gewenste leerroute vastlegt. Deelnemers vertellen dat de opleiding goed aansluit op eerdere ervaring en/of kennisniveau.

Onderbouwing

Toelatingseisen

De opleiding hanteert de wettelijke vooropleidingseisen. Deelnemers moeten als vooropleiding (minimaal) een bacheloropleiding op het gebied van HRM of een vergelijkbare richting hebben behaald, zoals de hbo-bacheloropleiding HRM. Verder moeten zij minimaal vijf jaar ervaring hebben in de HRM op tactisch niveau, zij zijn meestal al HR-adviseur of HR-beleidsmedewerker. Indien een potentiële deelnemer niet voldoet aan de wettelijke toelatingseis, dient de deelnemer een intake-assessment als 21+toets te doen. Dit bestaat uit een “Volledige Intelligentie Test” (nadruk op Nederlands en Wiskunde) en een intakegesprek met een gecertificeerde assessor.

Daarnaast moet de werkplek van de deelnemer geschikt zijn om de opdrachten van de opleiding uit te voeren: het geleerde moet kunnen worden toegepast op strategisch niveau. De werkgever moet de deelnemer hierin faciliteren. Deelnemers leveren hiertoe een functieomschrijving aan. Bij twijfel hierover wordt om een werkgeversverklaring gevraagd waarin de werkgever bevestigt dat de deelnemer op het juist niveau HRM-opdrachten kan uitvoeren binnen de onderneming.

Procedure

Het panel waardeert de persoonlijke intakeroute die elke deelnemer doorloopt. Deelnemers kunnen zich inschrijven voor individuele masterclasses om te kijken of de opleiding past, of voor de gehele opleiding. Zij hebben altijd een persoonlijk intakegesprek met de opleidingsmanager. Hierin wordt geëvalueerd of de aspirant deelnemer aan de toelatingseisen voldoet, wordt de werkplek van de deelnemer besproken, wordt de motivatie van de deelnemer besproken en wordt de inhoud en opzet van de opleiding toegelicht. Tevens worden hier de mogelijkheden voor een individuele, flexibele leerroute besproken ten aanzien van begeleiding, de volgorde van de masterclasses, de mogelijkheden tot versnelling (en validering van eerdere werkervaring) of juist vertraging. Deelnemers geven in de deelnemersparagraaf van het ZER en gesprekken aan dat ze vinden dat de opleiding goed aansluit bij hun kennis enerzijds en verwachtingen naar aanleiding van de intakegesprekken anderzijds. Zij worden niet altijd specifiek gewezen op de flexibele begeleidings- en routemogelijkheden. Het panel adviseert de opleiding hier, middels bijvoorbeeld een standaard protocol, aandacht aan te besteden bij het intakegesprek.

Na definitieve inschrijving voor de gehele opleiding, maken deelnemers thuis een zogenaamde Learning Assessment- GO test, zie standaard 2. De deelnemers worden uitgenodigd voor een Individueel Onderwijs Overeenkomst (IOOK) gesprek met de opleidingsmanager waar formeel de (individuele) leerroute en begeleidingsafspraken worden vastgelegd. Het panel vindt dit een zorgvuldige procedure.

Het is binnen het flexibele onderwijsconcept mogelijk eerdere ervaring te laten valideren of een verzoek te doen tot vrijstellingen. Ten tijde van de visitatie is er bij de opleiding nog geen sprake geweest van verzoek tot validering van ervaring en hiermee verkorting van de opleiding, omdat de deelnemers aan de opleiding beginnen om zich het masterniveau eigen te maken en hier nog geen (theoretische) ervaring mee hebben.

Aansluiting programma op vooropleiding en ervaring

Het panel concludeert dat de opleiding aansluit op eerdere (leer)ervaringen van deelnemers. De opleiding of individuele masterclass start altijd met een Introductiedag en toegang tot Connect+ (zie standaard acht) De deelnemers die het panel gesproken heeft, zijn tevreden over de aansluiting van de opleiding op hun leer- en werkervaringen. Zij ervaren een duidelijk verschil in strategisch niveau en complexiteit ten opzichte van een eerdere (post)bachelopleiding. De deelnemer die met een 21+ toets is gestart, kon door de werkervaring die wel aanwezig was, zich de aangeboden theorie snel eigen maken. De deelnemers zijn positief over de aansluiting van de opleiding op hun (beoogde) werkzaamheden.

Standaard 6

Personeel

Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het betrokken en kundige docententeam bestaat uit docenten met een freelance contract, die in principe langdurig bij Avans+ betrokken zijn. Docenten worden aangetrokken op langjarige en brede expertise in de HR-praktijk, moeten masterniveau hebben en interesse hebben in flexibel, vraaggestuurd/coachend onderwijs. De nieuwe opzet van het curriculum vraagt brede expertise ten aanzien van praktijkonderzoek. Het panel geeft de opleiding de overweging om te kijken naar eisen ten aanzien van ervaring of affiniteit met praktijkonderzoek bij het aannamebeleid, naast het aanbieden van professionaliseringsmogelijkheden en kalibratie tussen examinatoren om het nieuwe onderwijsconcept te versterken. Kerndocenten ontwikkelen en evalueren de masterclasses en worden hiervoor (toereikend) gefaciliteerd. Bij alle masterclasses zijn in principe nog een andere docent betrokken, hetgeen de spreiding van kennis bevordert. De deelnemers zijn tevreden over hun docenten. Docenten krijgen toereikend didactische professionaliseringsmogelijkheden aangeboden.

Onderbouwing

Personeelsbeleid

Het panel heeft kennisgemaakt met een betrokken en kundig team van docenten. De docenten hebben freelance contracten en zijn in principe langdurig betrokken bij Avans+. De docenteninzet is afhankelijk van welke masterclasses worden aangeboden: als er meer masterclassgroepen starten, worden er meer docenten ingezet. Het panel constateert uit de gesprekken dat er voldoende begeleiding wordt geboden aan de deelnemers.

Docenten worden aangesteld op basis van hun expertise in HRM, dienen minimaal vijf jaar ervaring te hebben, bij voorkeur bij meerdere ondernemingen en sectoren, en moeten affiniteit met het begeleiden in vraaggestuurd en flexibel onderwijs hebben. De docenten hebben minimaal masterniveau. Zij blijven naast hun aanstelling bij Avans+ werkzaam in hun eigen (advies)HR-praktijk. De opleiding heeft een duidelijke, en volgens het panel terechte, keuze gemaakt voor praktijkgericht onderzoek. De kennis van en ervaring met ontwerp- en actieonderzoek kan binnen het docententeam nog verder versterkt worden, hetgeen gezien de achtergrond van de docenten mogelijk zou moeten zijn: vijf van de zestien bedrijfskundige docenten hebben een PhD-graad behaald. Een van deze docenten is direct betrokken bij de HR-masterclasses. Aanvullend adviseert het panel voor de aanname van nieuwe docenten criteria te ontwikkelen ten aanzien van ervaring en/of affiniteit met het begeleiden en beoordelen van praktijkgericht onderzoek. Dit kan de adoptie van deze onderzoekende werkwijze in het docententeam (en daarmee bij de deelnemers) versnellen.

Avans+ maakt onderscheid in kerndocenten en docenten. Kerndocenten zijn lid van het kernteam en werken, naast begeleiding van deelnemers, aan de (door)ontwikkeling van het programma van de opleiding. Per masterclass worden er (minimaal) twee docenten ingezet: naast de kerndocent is een andere docent betrokken zodat de kennis over de masterclass verbreed wordt en deelnemers goed ondersteund worden. Kerndocenten worden verwacht deel te nemen aan

teambijeenkomsten. Deze bijeenkomsten hebben een inhoudelijk thema, waarbij de docenten kalibreren over dit thema, zoals didactiek of Business research. De overige ingezette docenten kunnen hierbij vrijwillig aanwezig zijn, hetgeen zij regelmatig doen. Het panel moedigt regelmatige afstemming tussen docenten aan. Om het nieuwe, uitdagende en brede programma met de diverse masterclasses uit te voeren als een samenhangend programma (met voldoende vakgebied-gerichte insteek), blijft het belangrijk dat docenten van elkaar weten wat zij doen en dat zij kalibreren over de didactiek, eisen aan de beroepsproducten en verantwoordingsverslagen, beoordelingen, etc.

Deelnemers vertellen het panel dat de docenten enthousiast zijn over de onderdelen die zij begeleiden en zowel vakinhoudelijk als didactisch deskundig zijn. De meeste docenten zijn betrokken bij consultancy in het werkveld en betrekken hun ervaringen, ten aanzien van bijvoorbeeld een reorganisatie, actief in hun bijeenkomsten met deelnemers. De deelnemers ervaren de docenten als toegankelijk, kritisch maar opbouwend en bereid om te helpen.

Inzet docententeam

Per masterclass is er één (kern)docent en één aanvullende docent per maximaal 16 deelnemers. De (kern)docenten krijgen uren voor voorbereiding, uitvoeren van het programma, nakijken, docentenbijeenkomsten en aparte taken zoals programmaontwikkeling. De docenten die het panel heeft gesproken gaven aan dat zij toereikend gefaciliteerd worden om hun taken uit te voeren. Mede uit de positieve ervaringen van de deelnemers concludeert het panel dat de omvang van het team ten tijde van de visitatie toereikend is.

Professionalisering

Uit de gesprekken blijkt dat docenten door Avans+ toereikend gefaciliteerd worden om te werken aan hun didactische kwaliteit en toetsdeskundigheid. In studiejaar 2020 – 2021 heeft bij de scholing en de docentenbijeenkomsten de nadruk gelegen op online didactiek en de overgang naar een meer coachende insteek richting de deelnemers. Het panel vindt dit een logische insteek omdat de opleiding streeft naar coachende, motiverende en faciliterende begeleiding van deelnemers. De focus zou volgens het panel nu verlegd kunnen worden naar verdere versterking van de kennis van ontwerpgericht en actieonderzoek in het docententeam.

Ten aanzien van toetsexpertise is het streven om alle docenten die beoordelen de Basis Kwalificatie Examinering te laten behalen. Ten tijde van de visitatie beschikten acht van de zestien docenten van de bedrijfskundige opleiding over deze kwalificatie. Eén docent heeft een Senior Kwalificatie Examinering in verband met zijn werkzaamheden voor de examencommissie.

Standaard 7

Voorzieningen

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

Conclusie

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

Avans+ heeft een nieuwe hoofdvestiging in Breda. De huisvesting en voorzieningen zijn van een hoog niveau en voldoen aan alle hedendaagse eisen. Er zijn ruime leslokalen met goede digitale voorzieningen. Eén groot leslokaal is voorbereid om aan grotere groepen fysiek en hybride les te geven met inachtneming van de maatregelen in het kader van Covid-19 die ten tijde van de visitatie golden. Voor zowel de deelnemers als de docenten is er voldoende ruimte om (samen) te werken en te overleggen.

Onderbouwing

Avans+ is sinds het voorjaar 2020 gevestigd in het nieuwe hoofdkantoor in Breda. Hier is in 2020 – 2021 de opleiding (deels online) aangeboden. Het panel is onder de indruk van de goede voorzieningen die het gebouw biedt. Voor de docenten en deelnemers zijn er naast een restaurant, diverse ruimtes van verschillende omvang om samen te overleggen en samen te werken. De docenten hebben genoeg werkplekken, die tevens voldoen aan alle voorwaarden om hybride werken mogelijk maken. De onderwijsruimtes zijn geschikt, om in de bij Avans+ gebruikelijke kleine groepen, hybride onderwijs te geven met de state-of-the-art digitale voorzieningen. Om fysiek onderwijs zo snel mogelijk weer door te laten gaan, is er van twee kleinere onderwijsruimtes één grote ruimte gemaakt. Hierdoor heeft de opleiding ook in 2021 fysiek onderwijs kunnen geven met in achtneming van de maatregelen in het kader van Covid-19. Ook in deze ruimte is hybride onderwijs gebruikelijk: een deel van de deelnemers neemt online deel aan het onderwijs. Tot slot is er een kleine bibliotheek in het gebouw. Deelnemers kunnen hiernaast fysiek of online gebruik maken van de grote mediatheek in het naastgelegen gebouw van Avans Hogeschool.

De docenten en deelnemers die het panel heeft gesproken, waren tevreden over het gebouw en de faciliteiten. Het panel heeft gezien dat de voorzieningen in het nieuwe gebouw voldoen aan alle hedendaagse eisen.

De opleiding maakt gebruik van het informatiesysteem Connect+. De panelleden hebben inzage gehad in dit uitgebreide en duidelijk ingericht leersysteem en concluderen dat het een mooi systeem is waar deelnemers plaatsonafhankelijk kunnen leren en samenwerken.

De opleiding kan ook op de locaties Amsterdam en Nijmegen aangeboden. Voor alle opleidingslocaties stelt Avans+ duidelijke kwaliteitseisen aan bijvoorbeeld de ruimtes, de digitale voorzieningen en catering. De deelnemers die het panel heeft gesproken, onderstreepten het belang hiervan en de professionele aanpak van Avans+ hierbij.

Standaard 8

Begeleiding

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Deelnemers worden door de opleidingsmanager persoonlijk en op regelmatige basis begeleid in hun studieloopbaan. Tijdens de masterclasses worden de deelnemers, individueel maar vooral ook in leerteams van drie of vier personen, begeleid door de docenten. De leerteams werken aan vraagstukken en de leden geven elkaar gepland en uit eigen beweging ondersteuning en feedback. Het rijke en goed ingerichte online systeem Connect+ ondersteunt deze aanpak: deelnemers vinden hier informatie, literatuur en opdrachten, maar het biedt ook ruimte voor het plaatsen en beantwoorden van vragen en meningen. Docenten en deelnemers voeren hier online discussie. De werkplek van de deelnemers is betrokken bij de masterclass. Tijdens het afstuderen moet er een aanspreekpunt zijn op de werkplek voor de deelnemer.

Onderbouwing

Studieloopbaanbegeleiding

Deelnemers worden bij Avans+ persoonlijk begeleid in hun studieloopbaan, stelt het panel. De opleidingsmanager is het aanspreekpunt voor algemene vragen, vragen over studievoortgang en planning van de leerroute. De opleidingsmanager is aanwezig bij de kick-off van de opleiding en de masterclasses, het begin van de bijeenkomsten en de pauzes. Deelnemers kunnen altijd laagdrempelig bij hem terecht. Minimaal één keer per jaar is er een persoonlijk gesprek met de deelnemer en de opleidingsmanager over de studievoortgang. De opleidingscoördinator is het aanspreekpunt over praktische zaken zoals roostering. Deelnemers vertelden het panel dat ze tevreden zijn over deze begeleiding. Zo heeft een deelnemer in overleg met de opleidingsmanager haar keuze voor een masterclass gewijzigd.

Studiebegeleiding

Het panel heeft ervaren dat deelnemers ook inhoudelijk goed begeleid worden. Bij de start van een masterclass vormen studenten leerteams van drie of vier deelnemers. Ze doen dit in online studiesysteem Connect+, waar deelnemers contact leggen nadat zij een online beschrijving hebben geplaatst van het team waarmee zij die masterclass zouden willen samenwerken. Bij de HR-masterclasses zijn dat alleen deelnemers van de opleiding, maar bij de overige masterclasses zijn dat ook de deelnemers van de andere bedrijfskundige masteropleidingen. De deelnemers vertellen het panel dat zij het werken in een leerteam zeer waarderen. Zij werken hierin samen aan opdrachten en geven elkaar feedback, als deel van het standaard proces of aanvullend op eigen inbreng. Tijdens elke masterclass krijgen de deelnemers inhoudelijke begeleiding van een docent. Streven is om de docent van de masterclass meer coach dan leraar te laten zijn, en studenten meer zelfstandig en in de leerteams kennis te laten vergaren. In de gesprekken zijn de deelnemers lovend over hun docenten, waarmee zij tijdens de bijeenkomsten en in Connect+ contact hebben. Tijdens hun gehele studie hebben deelnemers een

ontwikkelcoach in het kader van de leerlijn Persoonlijk leiderschap, zoals beschreven in standaard 2. Voor vragen over onderzoek kunnen zij terecht bij de docenten Business research.

Studenten werken aan opdrachten op hun werkplek. Zij ontvangen hierover tijdens de bijeenkomsten en in Connect+ feedback van hun docent. Alleen tijdens het afstuderen moeten deelnemers op hun werkplek een begeleider hebben, met wie zij inhoudelijk kunnen sparren. Deze begeleider moet minimaal op masterniveau opgeleid zijn. Het panel vindt deze opzet passend bij een opleiding waar deelnemers zelfstandig hun studie oppakken en waardeert de betrokkenheid van de beroepspraktijk bij het afstuderen in een hbo-masteropleiding.

Informatievoorziening

Het panel heeft voor diverse masterclasses, inclusief HR Innovatie, inzage gehad in het informatiesysteem Connect+. De panelleden ervaren dat dit een mooi, uitgebreid en duidelijk ingericht leersysteem is, waar deelnemers plaatsonafhankelijk kunnen leren en samenwerken. Zij kunnen tevens vragen en casussen plaatsen, waarop andere deelnemers en docenten actief reageren. Via de Connect+-omgeving in de masterclasses, leggen de deelnemers verbinding naar de course Business research. Hier staat volgens het panel toereikende informatie en voldoende doorverwijzing naar literatuur over ontwerp- en actieonderzoek. In Connect+ vinden deelnemers ook het rooster en de weekindeling van de masterclasses, de te maken opdrachten en de literatuur van een masterclass. Tevens is er toegang tot Onderwijs- en Examenreglementen en de Opleidingswijzer. In deze Opleidingswijzer staat algemene informatie over het onderwijs bij Avans+, het werken in leerteams, toetsingsprocedures en uitleg over persoonlijk leiderschap en Business research.

De integratie van Connect+ met de bijeenkomsten en de reactiefrequentie en reactietijd van docenten in Connect+ verschilt nog wat per masterclass, volgens de deelnemers. Het panel adviseert de opleiding om de alignment, van de krachtige leeromgeving in Connect+ met de fysieke leeromgeving, en het gebruik van Connect+ door docenten en deelnemers, te blijven evalueren. De panelleden concluderen dat de informatievoorziening aan deelnemers uitgebreid en actueel is.

Standaard 9

Kwaliteitszorg

De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het kwaliteitshandboek dat de basis is van de kwaliteitszorg bij Avans+ wordt geactualiseerd. De opleiding evalueert haar programma uitgebreid met deelnemers en docenten waarbij de opleidingsmanager het voortouw neemt. De uitkomsten van deze evaluaties worden besproken met en gecommuniceerd aan de betrokkenen en vastgelegd in notulen. Ten tijde van de visitatie vond de aansturing op de acties die voort moeten vloeien uit de evaluaties van het vernieuwde onderwijs plaats vanuit projectteam van de ontwikkeling van de bedrijfskundige masters. Het panel bemerkt dat de kwaliteitscyclus die volgt op de evaluaties vrij informeel en impliciet is en adviseert ter versterking om opvolging van de acties die voortkomen uit de ontwikkelingsgerichte evaluaties systematisch vast te leggen en te monitoren. De passende kwaliteitscultuur bij de opleiding komt onder andere tot uiting in de betrokkenheid van deelnemers, docenten en het werkveld bij het uitvoeren en doorontwikkelen van het programma.

Onderbouwing

Kwaliteitsbeleid Avans+ en opleiding Master of HRM

Avans+ en de opleiding werken vanuit het Kwaliteitshandboek Avans+. Hierin staat de cyclus rondom kwaliteitszorg Avans+-breed beschreven. Het handboek is afkomstig uit 2013 en wordt momenteel voor de bedrijfskundige masteropleidingen geactualiseerd. Uit de evaluaties en verslagen die het panel heeft ingezien, blijkt dat de opleiding aantoonbaar haar programma evalueert. Zowel de docenten als deelnemers zijn hierbij actief betrokken. De gesprekken en de verslagen over de evaluaties tonen het panel dat er sprake is van een ontwikkelingsgerichte cultuur bij de opleiding, waarbij de kwaliteitscyclus vrij informeel is ingericht.

De opleidingsmanager is eindverantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid van de opleiding en rapporteert hierover aan de zogenaamde PMC manager, die op dit moment projectleider is voor de ontwikkeling van de bedrijfskundige masters. De opleidingsmanager neemt het initiatief in de kwaliteitscyclus en wordt hierbij ondersteund door de afdeling Human Resource Development. Na afloop van een masterclass is er een uitgebreide schriftelijke evaluatie met de deelnemers en de betrokken docenten. De uitkomsten worden besproken met een aantal deelnemers en in het kernteam van docenten. Besluiten en verbeteracties naar aanleiding van de evaluatie worden opgenomen in verslagen van de bijeenkomsten. Het panel heeft in de stukken gezien dat er diverse opmerkingen zijn gemaakt in de evaluaties, waarop in de verslagen van gesprekken en bijeenkomsten wordt teruggekomen. Het panel doet de aanbeveling om hierop volgend inzichtelijk te maken hoe de kwaliteitscyclus systematisch wordt afgerond: hoe worden benoemde verbeteracties in het bedrijfskundig projectteam besproken, vastgelegd, geprioriteerd, gefaciliteerd en gemonitord? Het panel ervaart dat er een professionele, echter gedeeltelijk

informele en impliciete, structuur is en adviseert om te zorgen voor een transparante en inzichtelijke kwaliteitszorgcyclus, die enerzijds recht doet aan de kracht van de informele kwaliteitscultuur, maar anderzijds de opvolging van verbeter suggesties en actiepunten expliciet en systematisch plant, bewaakt en opvolgt. Mede in het kader van de nog lopende vernieuwing van de opleidingen en beoogde groei van het aantal deelnemers van de opleidingen.

Naar de deelnemers toe worden de belangrijkste acties die de opleiding heeft doorgevoerd, opgenomen in de nieuwsbrief, die viermaal per jaar wordt verstuurd. Docenten worden via een mail op de hoogte gesteld. De deelnemers en docenten vertellen het panel dat zij goed op de hoogte worden gehouden van de evaluaties en zien regelmatig dat de door het gemaakte opmerkingen worden opgepakt door de opleidingsmanager en opleidingscoördinator. Een voorbeeld hiervan is het verschuiven van de introducerende bijeenkomsten in het kader van Business research naar de eerste masterclass die een deelnemer van de opleiding volgt. Een ander voorbeeld van een verbetering naar aanleiding van de evaluaties is dat de vorige groep deelnemers in overleg met het management een andere docent Persoonlijk leiderschap heeft gekregen omdat de aanpak van de docent niet aansloot op de behoefte van de deelnemers.

Het panel ervaart een brede kwaliteitscultuur, ook naast de evaluatiecyclus. De werkveldadviesraad wordt geraadpleegd over ontwikkelingen in het werkveld die van belang zijn voor de inhoud van het programma. Zo zijn zij actief betrokken bij het herontwikkelen van het Opleidingsprofiel, waarbij de leden van de commissie een aantal trends hebben benoemd die terugkomen in het profiel en het programma. De module HR-innovatie, uit de tweede fase van de opleiding, wordt bijvoorbeeld aan de hand van input van de werkveldcommissie ontwikkelt. Het panel zag in het gesprek met leden van de werkveldadviesraad dat zij proactief zijn en dicht betrokken worden bij de opleiding. Omdat de deelnemers allen werkzaam zijn in het vakgebied, leveren ook zij regelmatig gevraagd en ongevraagd input aan de opleidingsmanager over de inhoud van het programma. Dit geldt tevens voor de docenten: bij het ontwikkelen en begeleiden van de masterclasses benutten zij hun eigen praktijk.

Standaard 10 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Tijdens de masterclasses werken deelnemers aan praktijkgerichte opdrachten, die formatief beoordeeld worden. De summatieve toetsing vindt plaats in integrale beroepsprestaties, die bestaan uit beroepsproducten vanuit de werkplek van de deelnemers en een verantwoordingsverslag. Het panel waardeert de creatieve vormen die deelnemers aan de beroepsprestaties mogen geven en vindt de toetsing in beroepsprestaties en een verantwoordingsverslag, gebaseerd op een praktijkvraagstuk van de werkomgeving van de deelnemer een mooie opzet voor een hbo-masteropleiding. Wel dienen volgens het panel de eisen aan de onderdelen van de integrale beroepsprestaties te worden aangescherpt om het verwachte masterniveau aan te kunnen tonen. Het gebruik van (duidelijk verantwoorde) onderzoeksmethodieken en modellen, wetenschappelijke en internationale literatuur en het taalgebruik verdienen aandacht in de nieuwe vormgeving van het onderwijs in masterclasses. De beoordeling van de toetsproducten vindt plaats in duidelijke en goed onderbouwde rubrics. De (kwalitatieve) feedback die examinatoren geven is wisselend en kan volgens deelnemers en panel uitgebreider.

Onderbouwing

Opzet toetsing

Avans+ ziet toetsing als een integraal onderdeel van het leerproces. De toetsing is een integratie van theorie, praktijk en soms onderzoek en vindt plaats op basis van vraagstukken uit de eigen praktijk van de deelnemer. Binnen een masterclass wordt gewerkt met een mix van formatieve en summatieve toetsing. Het panel ziet dat deelnemers werken aan relevante formatieve opdrachten en vraagstukken gedurende de masterclass. Zo staan er in Connect+ bijvoorbeeld opdrachten die deelnemers individueel of in het leerteam moeten uitvoeren. Zij ontvangen feedback van de docenten van de masterclass op hun uitwerking en de deelnemers geven elkaar structureel, gepland of uit eigen initiatief, peerfeedback. Deelnemers vertellen het panel tevreden te zijn over de feedback die zij gedurende de masterclass ontvangen van de docenten.

De opleiding toetst alle masterclasses en het afstuderen summatief in Integrale beroepsprestaties (IBP) waarin de deelnemers een beroepsproduct opleveren, aangevuld met een verantwoordingsverslag. Het panel vindt deze opzet passend voor een professionele hbo-masteropleiding. Een integrale beroepsprestatie bestaat uit een of meerdere inhoudelijke (beroeps)producten zoals bijvoorbeeld een gapanalyse, een (mondelinge) presentatie of een adviesproduct. De beroepsproducten zijn vormvrij, deelnemers kunnen zelf kiezen welke documenten of mondelinge/visuele onderbouwing zij willen geven. Voorwaarde is dat de beroepsprestaties passen bij de betreffende leeruitkomst. In het verantwoordingsverslag verantwoorden en reflecteren deelnemers op hun keuzes ten aanzien van de totstandkoming van het beroepsproduct: de gebruikte opzet bij de uitvoering, de onderzoeksaanpak, de gebruikte literatuur en modellen. Zij leggen hier tevens uit wat hun rol, functie en verantwoordelijkheid was, in welke context het vraagstuk speelde en met welke betrokkenen het beroepsproduct tot stand is gekomen.

Toetsuitvoering

Deelnemers kiezen binnen de inhoud van de masterclass een beroepsvraagstuk, in principe binnen hun eigen werkomgeving, voor het opstellen van de beroepsprestatie. Bij de masterclass HR-Strategie moeten de deelnemers bijvoorbeeld als beroepsprestatie een HR-interventie ontwerpen en valideren met als thema 'waardecreatie door een HR-interventie'. Zo heeft een deelnemer voor de masterclass HR-Strategie actieonderzoek gedaan naar "hoe een PRISMA-onderzoek (onderzoek na een calamiteit in de zorg) kan worden beschouwd als een leervraagstuk" bij personeel op zorglocaties. Bij de bedrijfskundige masterclasses brengt de werkomgeving van de deelnemer de HR-invalshoek in de beroepsprestaties, zo heeft een deelnemer van de opleiding bij de Masterclass Strategy & sustainability onderzocht welke strategie de werkgever nodig heeft om de ambities met betrekking tot een Leven Lang Ontwikkelen te verwezenlijken. De deelnemers vertellen het panel tevreden te zijn met beroepsgerichte vorm en inhoud van de toetsing. Wel vonden zij de verdeling van inhoud tussen beroepsproduct en verantwoordingsverslag bij de start van de opleiding nog wat onduidelijk, maar ervaren zij ook het verantwoordingsverslag als nuttig en leerzaam. Het panel vindt dat deelnemers onderwerpen kiezen die relevant zijn voor de opleiding en de beroepspraktijk, maar merkt op dat onderzoeksvaardigheden in de toets/beroepsproducten uit de eerste fase, meer aandacht verdienen in de toetsing. Zo is in de beroepsproducten het gebruik van wetenschappelijke literatuur beperkt en benodigen het taalgebruik en de onderzoeksopzet verdere aanscherping. Onderzoeksverantwoording en reflectie op het uitgevoerde onderzoek zouden meer aan bod kunnen komen in het verantwoordingsverslag. De opleiding gaat in studiejaar 2021 - 2022 een duidelijker verdeling maken ten aanzien van de inhoud van de verantwoording ten opzichte van de beroepsprestatie.

Eisen beroepsprestaties

De deelnemers worden volgens het panel toereikend geïnformeerd over de eisen die door de opleiding gesteld worden aan integrale beroepsprestaties, zo zijn er aparte eisen voor bijvoorbeeld schriftelijke producten (onder andere maximaal aantal pagina's) of video's (onder andere aantal minuten). Hier zouden eisen ten aanzien van (wetenschappelijk) literatuurgebruik en taal aan toegevoegd kunnen worden, adviseert het panel. Het panel waardeert het dat Avans+ openstaat voor een niet-traditionele invulling van beroepsprestaties. Wel vraagt het panel de opleiding te overwegen of het verstandig is aan deelnemers richtlijnen te geven over verschillende invulling van de vorm van de beroepsprestaties gedurende het gehele programma.

Beoordeling

Beoordeling van de Integrale Beroepsprestaties vindt plaats door de kerndocent van de masterclass aan de hand van zorgvuldige opgestelde toetsmatrijzen, die zijn uitgewerkt naar gedetailleerde rubrics. In de toetsmatrijzen wordt een verband gelegd naar de classificatie van Bloom, waarbij overwegend wordt getoetst op het niveau van evalueren en creëren. Het panel concludeert dat de leeruitkomsten, die per masterclass zijn geformuleerd, overtuigend terugkomen in de toetsmatrijs en daarmee in de beoordelende rubric. De docenten benoemen in het ZER en in de gesprekken dat zij de rubric wel ervaren als een 'afvinklijstje'. De deelnemers vertellen het panel dan ook dat zij de feedback die zij op het eindproduct als wisselend ervaren. Zij hebben behoefte aan uitgebreide toelichting om te weten waar ze in een volgende masterclass en beroepsprestatie aan moeten werken. Het panel onderschrijft dit. De basis van de beoordelingssystematiek is goed, maar er kan specifiekere toelichting over de beoordeling aan de deelnemers worden gegeven. Het panel adviseert de opleiding om tijdens de voorgenomen

kalibraties tussen examinatoren over de totstandkoming van beoordelingen ook aandacht te schenken aan de wijze waarop feedback aan de deelnemers wordt gegeven in de beoordeling met rubrics.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De kwaliteit van de toetsing en beoordeling wordt bij de opleiding op diverse manier geëvalueerd en geborgd. Hierboven zijn al de docentenevaluaties over de beroepsprestaties, de duidelijke toetsmatrijzen, de uitgebreide rubrics en de (voorgenomen) kalibratie door examinatoren benoemd. Verder worden de examinatoren benoemd door de examencommissie, op basis van kennis en ervaring met beoordelen. Voor komend studiejaar zijn er door de examencommissie heldere richtlijnen en aanwijzingen opgesteld voor het aanwijzen van examinatoren. Streven is om alle docenten die bij Avans+ examineren, een Basis Kwalificatie Examineren te laten behalen. Bij de opleiding volgde ten tijde van de visitatie een aantal docenten nog het BKE-traject dat Avans+ aanbiedt. De opleidingsmanager heeft voorafgaand aan beoordelingsmomenten de docenten duidelijk geïnstrueerd en de docenten hebben (informeel) gekalibreerd over de interpretatie van leeruitkomsten en het verwachte niveau. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om aanvullend kalibratie na afloop van de beoordelingen uit te voeren.

Examencommissie

De examencommissie is ingesteld voor alle opleiding van Avans+ waarbij elke opleiding minimaal één vertegenwoordiger heeft in deze centrale examencommissie. De centrale examencommissie is in het studiejaar 2020 – 2021 opgericht. Dit jaar was vooral gericht op inrichten van procedures en vaststellen van de gedegen borgingsagenda die zijn opgenomen in het duidelijke basisdocument, de zogenaamde CEC-gids. Het panel constateert uit de documenten en het gesprek met leden van de examencommissie dat het commissie goed zicht heeft op haar wettelijke taken en werkzaamheden en dat de bevoegdheden bij Avans+ goed zijn ingericht. De positie van de centrale examencommissie is duidelijk gedocumenteerd.

De examencommissie neemt ten aanzien van de borging van toetsing twee steekproeven per jaar waarin toetsen en beoordeling aan de hand van een standaardchecklist worden geëvalueerd. Deze steekproeven worden uitgevoerd door het lid van het opleidingsteam dat namens de opleiding vertegenwoordigd is in de centrale examencommissie. Bevindingen worden, na overleg in de centrale examencommissie, gerapporteerd aan de opleidingsmanager. Deze geeft na een eventueel overleg met het examencommissielid, formeel een schriftelijke reactie aan de examencommissie.

Het panel ziet dat er toereikend aandacht is voor borging van de toetsing. Uit de gesprekken blijkt het panel dat het reguliere contact tussen examencommissie nog verder vorm moet krijgen, zo overweegt de opleiding een tweede lid vanuit de opleiding voor te stellen aan de examencommissie. Het panel begrijpt deze overweging en steunt de opleiding in het voornemen om het contact met de centrale examencommissie, nu de positie van deze commissie duidelijk is beschreven, verder te ontwikkelen.

Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten

<i>De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.</i>
--

Conclusie

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

Ten tijde van de visitatie waren er nog geen studenten afgestudeerd die het vernieuwde curriculum, met masterclasses, hebben gevolgd. Het panel heeft eindwerkstukken beoordeeld van alle studenten die de opleidingen hebben afgerond na het volgen van het oude curriculum. De bestudeerde eindwerken en aanvullende studentenproducten die tezamen het eindniveau aantonen, tonen volgens het panel aan dat de beoogde leerresultaten van dat curriculum worden gerealiseerd door de studenten. Dit geeft het panel vertrouwen dat ook in het nieuwe curriculum op basis van de aanwezige ervaring bij de het opleidingsteam, de beoogde leerresultaten zullen worden aangetoond door de deelnemers. De opzet van het afstudeerprogramma en de voorgenomen beoordelingssystematiek ziet er gedegen uit, volgens het panel. Alumni zijn tevreden over de opleiding die zij bij Avans+ hebben gevolgd. De opleiding sluit goed aan bij hun (beoogde) werkplek en carrièrepad.

Onderbouwing

Opzet oud afstudeerprogramma

De lichte deelnemers die in 2018 zijn begonnen, leverden een drietal producten op:

- Een onderzoeksverslag, thesis (50% cijfer)
- Een realisatieplan (30% cijfer)
- Een reflectieverslag (10 % cijfer).

Deze producten werden ter afsluiting van hun studie gepresenteerd en verdedigd (10% cijfer). De lichte 2015 studeerde af met alleen een onderzoek (thesis).

In het oude curriculum toonden de deelnemers een deel van de HR-specifieke competenties op eindniveau al aan in de toets Business Project 2.

Producten van afgestudeerden

In begin 2021 is een zestal deelnemers afgestudeerd (die in 2018 zijn gestart), de overige vijf deelnemers zijn begonnen in 2015 en zijn in 2017 afgestudeerd. Het panel is positief over de dossiers die bestudeerd zijn. De onderzoeken die de deelnemers hebben uitgevoerd, behandelden volgens het panel voor de HR-praktijk relevante onderwerpen. Een voorbeeld van een onderzoek uit 2017 is 'De weg naar een innovatieve toekomst door wendbaarheid en leiderschap' en een voorbeeld uit 2021 is '(Strategisch) kennismanagement: leren & ontwikkelen binnen XX'.

De opzet en uitvoering waren van voldoende masterniveau: de deelnemers tonen aan methodisch onderzoek te hebben uitgevoerd en hebben toereikend gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. De deelnemers hebben over het algemeen meer traditionele vormen van onderzoek en analyse uitgevoerd met enquêtes en interviews. Er had meer aandacht kunnen zijn voor het taalgebruik in de verslaglegging. Het realisatieplan ziet het panel als een waardevolle toevoeging voor het afstuderen bij de een hbo-masteropleiding.

Het panel vond de cijfers die de examinatoren hebben gegeven wel aan de hoge kant. De onderbouwing van de beoordeling in de tabel 'feedback' was echter overwegend goed opgebouwd, relevant en specifiek. De feedback in deze beoordelingen ziet het panel als een goed voorbeeld om te gebruiken in het nieuwe curriculum.

Opzet nieuw afstuderen

Het panel heeft de handleiding voor afstuderen en de toetsmatrijs voor het afstuderen bestudeerd. Deze documenten en de producten die de afgestudeerden in het oude curriculum hebben laten zien, geeft het panel het vertrouwen dat het opleidingsteam de deelnemers zal kunnen begeleiden naar de beoogde leerresultaten en het beoogde masterniveau. In het nieuwe curriculum studeren deelnemers in twee blokken van tien weken af met een integraal beroepsproduct waarin zij een HR-onderwerp op masterniveau uitwerken. De leeruitkomst voor het afstuderen is “.. onderzoekt methodisch een complex, multidisciplinair en strategisch human resource onderwerp conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht – of actieonderzoek. De deelnemer toont hiermee aan dat het effectief laten groeien van menselijk potentieel strategische impact heeft.....”. Deelnemers moeten voor een complex beroepsvraagstuk onder andere de hele cyclus van praktijkgericht onderzoek tenminste eenmaal doorlopen. Dat het praktijkgerichte onderzoek ontwerpgericht of actieonderzoek moet zijn, vindt het panel een passende opzet.

De opzet van de begeleiding van het afstuderen ziet er in handleiding gedegen uit. Het panel adviseert om in de toetsmatrijs en de te ontwikkelen beoordelingsformulieren deelnemers concrete richtlijnen te geven ten aanzien van het gebruik van wetenschappelijke literatuur, taal en reflectie op de toegepaste onderzoeksmethodiek.

Functioneren afgestudeerden

Het panel was onder de indruk van de drie recent afgestudeerde deelnemers die zij hebben mogen ontmoeten. De alumni zijn werkzaam in strategische HR-functies waarop de opleiding zich richt, een deelnemer is nu docent HRM op een hogeschool. De oud-deelnemers waren vol lof over de opleiding. Zij waardeerden de HR-specifieke theoretische inhoud van de opleiding, maar vooral de onderzoekscomponent, waardoor zij op een onderzoekende wijze hebben leren kijken naar vraagstukken. De deelnemers hebben ervaren een opleiding op het juiste masterniveau te hebben gevolgd en hebben mede door de opleiding duidelijk stappen gemaakt in hun loopbaan.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	Master of Human Resource Management
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Oriëntatie</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Inhoud</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Leeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Voldoet
<i>Standaard 6 Personeel</i>	Voldoet
<i>Standaard 7 Voorzieningen</i>	Voldoet
<i>Standaard 8 Begeleiding</i>	Voldoet
<i>Standaard 9 Kwaliteitszorg</i>	Voldoet
<i>Standaard 10 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-master opleiding Master of Human Resources Management als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

- Zorg ervoor dat de integratie van de onderzoeksvisie in de masterclasses ook in het vernieuwde curriculum voldoende aandacht krijgt en deelnemers in het vernieuwde curriculum voldoende begeleiding wordt geboden ten aanzien van praktijk- en ontwerpgericht onderzoek zodat het masterniveau geborgd blijft. Neem daarin mee de aandacht voor eisen ten aanzien van wetenschappelijke en internationale literatuur, (de reflectie op) onderzoeksmethodieken en taal geborgd zijn.
- Ontwikkel de professionalisering ten aanzien van ontwerpgericht onderzoek bij de vakinhoudelijke docenten verder en bied ze ruimte met elkaar te kalibreren om zo het onderzoeksmatige gehalte van de masterclasses verder te kunnen verhogen.
- Bewaak de kwaliteitszorgcyclus, zodat met behoud van de informele kwaliteitscultuur, de opvolging van verbeter suggesties en acties systematisch worden gepland en bewaakt.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Woensdag 15 september

Tijd	Gesprek	Gespreksdeelnemers	Functie/rol
11.45-12.00u	Inloop panel		Directeur Avans+ Opleidingsmanager MHRM HRD-adviseur Projectleider visitaties
12.00-12.30u	Startpresentatie: kennismaking Avans+ en de opleiding		Directeur Avans+ Opleidingsmanager MHRM
12.30-12.45u	Overleg/Pauze	Panel	
12.45-13.45u	Lunchgesprek deelnemers Standaard 2, 3, 4, 6, 8 en 10		2 ^e jaars deelnemer MHRM 2 ^e jaars deelnemer MHRM 1 ^e jaars deelnemer MHRM
13.45-15.00u	Bestudering materiaal ter inzage, voorbereiding gesprekken	Panel	
15.00-15.30u	Gesprek WAR-leden Standaard 1, 2 en 9		Directeur Bureau Drechtsteden Zelfstandig adviseur leren/ontwikkelen HR-manager Camelot Talentmanager BU North West Central Eastern Europe, Perfetti van Melle
15.30-15.45u	Overleg/Pauze	Panel	
15.45-16.30u	Gesprek beleid en organisatie Avans+ Standaard 4, 6, 7, 9, 10		Opleidingsmanager MHRM PMC-manager Bedrijfskunde, projectmanager ontwikkeling bedrijfskundige masteropleidingen Hoofd HRD/P&O HRD-adviseur Learning experience designer Connect+
16.30-16.45u	Overleg/Pauze	Panel	

16.45-17.15u	Gesprek docenten over oude curriculum Standaard 11		Docent Persoonlijke leiderschap/Begeleider business project/Afstuderen Docent SPP/DI/Begeleider business project /Afstuderen/
17.15-18.00u	Gesprek docenten over nieuwe curriculum Standaard 2, 3, 4, 6, 8 en 10		HR-Strategie Organisatiepsychologie Persoonlijk leiderschap/Strategie & sustainability Organisatieontwikkeling Kerndocent Business Research
18.00-18.15u	Overleg/Pauze	Panel	
18.15-18.30u	Afsluiting dag 1, evaluatie van het proces en belangrijke vragen voor dag 2		Opleidingsmanager MHRM Projectleider visitaties

Donderdag 16 september

08.30-09.30u	Overleg	Panel	Functie/rol
09.30-10.00u	Presentatie afgestudeerden (2x) - standaard 10 en 11 ('oud' programma)		Alumnus 2021 Alumnus 2021 Alumnus 2021 Alumnus 2021
10.00-10.30u	Gesprek alumni - standaard 10 en 11 ('oud' programma)		Alumnus 2021 Alumnus 2021 Alumnus 2021 Alumnus 2021
10.30-10.45u	Overleg/Pauze	Panel	
10.45-11.45u	Gesprek borging - standaard 9 en 10		Voorzitter examencommissie Lid examencommissie HRD-adviseur
11.45-12.30u	Lunch	Panel	
12.30-13.30u	Gesprek over experiment leeruitkomsten Standaard 1, 5, 6, 7, 9, 10 en 11		Onderwijskundige PMC-manager Bedrijfskunde, projectmanager ontwikkeling bedrijfskundige masteropleidingen Opleidingsmanager MHRM Docent Persoonlijk leiderschap/Strategie & sustainability 1 ^e jaars deelnemer MHRM, 0% variant

			HR-Strategie 2e jaars deelnemer Master Leiderschap in Onderwijs ivm 50% ervaring sturen op strategie
13.30- 13.45u	Overleg/Pauze	Panel	
13.45- 14.15u	Pending issues		Opleidingsmanager MHRM PMC-manager Bedrijfskunde, projectmanager ontwikkeling bedrijfskundige masteropleidingen
14.15- 15.15u	Beoordelingsoverleg	Panel	
15.15- 15.30u	Terugkoppeling door het panel standaarden reguliere NVAO-kader		Opleidingsmanager MHRM PMC-manager Bedrijfskunde, projectmanager ontwikkeling bedrijfskundige masteropleidingen Directeur Avans+ HRD-adviseur Hoofd HRD/P&O
15.30- 15.45u	Overleg/Pauze	Panel	
15.45- 16.45u	Ontwikkelgesprek experiment leeruitkomsten		Opleidingsmanager MHRM PMC-manager Bedrijfskunde, projectmanager ontwikkeling bedrijfskundige masteropleidingen Directeur Avans+ HRD-adviseur Projectmedewerker visitaties (notulen)

2. Bestudeerde documenten

Elf afstudeerdossiers omvattende alle afgestudeerde deelnemers sinds de vorige visitatie.

Zelfevaluatie rapport ten behoeve van de visitatie Master of Human Resources Management

Bijlagen bij het ZER

NVAO (2014). *Besluit Toets Nieuwe Opleiding 2014*.

Visitatiepanel (2017). *Rapportage Toets na drie jaar 2017*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Beroepsprofiel Master of HRM*.

Master of HRM, Avans+ (2020). *Opleidingsmatrix Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Kader ontwikkelgroepen Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Visie Persoonlijk leiderschap Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Maassen, dr. E.P.H.M. (2020). *Visie Business Research Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Opleidingswijzer Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+(2020). *Onderwijsovereenkomst*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Valideringsprocedure Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Overzicht deskundigheden docenten*.

Avans+ (2013). *Kwaliteitshandboek Avans+*.

Avans+ (2021). *OER Master of HRM*.

Master of HRM, Avans+. *Handleiding afstudeerproject 'oud' – deelnemer*.

Master of HRM, Avans+. *Handleiding afstudeerproject 'oud' – begeleider en examiner*.

Master of HRM, Avans+. *Integrale beroepsprestatie afstuderen Master of HRM*.

Master of HRM, Avans+. *Matrix Master of HRM 'oud'*.

Afstudeerdossiers 2018 (startjaar 2015) en 2021 (startjaar 2018)

Verwijzingen in het ZER

Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, NVAO (2018). Geraadpleegd op https://www.nvao.net/files/attachments/.89/Beoordelingskader_accreditatiestelsel_hoger_onderwijs_Nederland_2018.pdf

Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten, NVAO (2019). Geraadpleegd op: <https://www.nvao.net/files/attachments/.459/Beoordeling-bestaande-experimentenleeruitkomsten.pdf>

De professionele masterstandaard (2019). Geraadpleegd op https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/049/original/De_professionele_masterstandaard_-_juni_2019_Vereniging_Hogescholen.pdf?1562752961

NLQF-niveau 7. Geraadpleegd op https://www.nlqf.nl/images/downloads/NLQF_niveaus/Niveau_7_NLQF_en_EQF.pdf

Introductiefilmpje over het systeem Connect+: <https://www.youtube.com/watch?v=5ZNzGTGfxlc>

HFM-certificering. Geraadpleegd op: <https://www.hfm.nl/>

Master Community. Geraadpleegd op: <https://avansplus.nl/avans-masters-community-4>

Bijlagen ter inzage op de visitatiedag

Inzicht in de online leeromgeving Connect+.

Avans+. Infographic voor deelnemers over werken met Connect+.

Avans+. *Personeelsbeleidsplan*.

Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Criteria docenten Bedrijfskundige masteropleidingen*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Voorbeelden verslagen docentenbijeenkomsten*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Voorbeelden verslagen werkveldadviesraad*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Voorbeeld nieuwsbrief deelnemers*.

Master of HRM, Avans+ (2021). *Analyse deelnemersevaluaties*.

Centrale examencommissie, Avans+ (2021). *Jaarverslag centrale examencommissie 2020-2021*.

Centrale examencommissie, Avans+ (maart 2021). *Checklist borging kwaliteit eindwerken Master of HRM*.

Examencommissielid HRM (2021). *Advies inhoud en niveau selectie afstudeerwerken*.

Examencommissielid HRM (2021). *Feedback op basis van screening op inhoud en niveau enkele afstudeerwerken*.

Centrale examencommissie, Avans+ (april 2020). *Verslag vergadering EC Master of HRM*.

Opleidingsmanager Master of HRM (april 2021). *Verbeteracties naar aanleiding check CEC*.

Representatieve selectie van toetsen inclusief beoordeling van deelnemers.

Van enkele alumni de toets van het Business project II (behorende bij eindkwalificatie 2 op eindniveau).

Representatieve selectie van handboeken en studiemateriaal, inclusief inzicht in de richtlijnen voor de integrale beroepsprestaties.

3. Leeruitkomsten masterclasses Master HRM

Leeruitkomsten Master HRM

Leeruitkomsten Fase 1

Financieel management & bedrijfsvoering

De deelnemer stelt een business case op of herijkt een bestaande business case van een (beoogde) strategische verandering. De deelnemer onderzoekt de aannames en vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan de verandering in het algemeen en specifiek voor de financiële baten en lasten op langere termijn. Daarbij brengt de deelnemer financiële informatie in beeld en voert bedrijfseconomische analyses uit ter onderbouwing van het te nemen besluit. Naast de financiële analyse voert de deelnemer een risicoanalyse uit, waarbij risico's beoordeeld worden en passende mitigerende maatregelen getroffen worden. De deelnemer plaatst, in overleg met betrokkenen, de strategische verandering binnen de bestaande organisatie, de planning en controlcyclus en de aansturing van de gehele afdeling of organisatie. MBA: Op basis hiervan draagt de deelnemer op theoretisch onderbouwde- en overtuigende wijze en met daadkracht bij aan onderbouwde besluitvorming en duurzame ontwikkeling van de organisatie. MSM/MHRM: Op basis hiervan adviseert de deelnemer het management op theoretisch onderbouwde en overtuigende wijze, zodanig dat het management een onderbouwd besluit neemt ten aanzien van de voorgestelde strategische verandering.

Organisatieontwikkeling

De deelnemer analyseert de organisatie vanuit verschillende theoretische perspectieven. Hiervoor heeft hij diepgaande kennis van organisaties nodig en begrijpt hij hoe paradigma's en discoursen invloed hebben op de manier waarop je naar - en in organisaties kijkt. Daarbij analyseert hij kritisch hoe organisatieprocessen binnen de organisatie interacteren en hoe organisaties verschillen in wijze van organiseren. Vervolgens kan hij dat plaatsen in de geschiedenis en ontwikkeling van organisaties. Ook weet hij hoe verschillende manieren van organiseren verschillende consequenties hebben voor werkprocessen en -relaties en kan hij deze herkennen, benoemen en hierover adviseren. Hierbij houdt de deelnemer scherp in het oog hoe de visie, missie en strategie - en het belang daarvan - in relatie staan tot de cultuur en de structuur van de organisatie. Conform methodisch werken beredeneert hij, op basis van valide argumenten, hoe een organisatie ingericht zou kunnen worden om optimaal te functioneren vanuit zowel de organisatietheorie als de organisatiepraktijk.

Strategy & Sustainability

"De deelnemer kan de huidige strategie van de organisatie analyseren vanuit theoretische modellen, dynamische omgeving van de organisatie en de praktijk in de organisatie. De deelnemer toont zich een strategisch denker en kan in samenwerking met stakeholders toekomstgerichte en strategische mogelijkheden voor de organisatie ontdekken, gedacht vanuit meervoudige waardecreatie. De deelnemer initieert en begeleidt het creatieve proces van adaptief ontwikkelen, gericht op strategieontwikkeling en het ontdekken van toekomstgerichte en strategische mogelijkheden, en zet hierbij passende en creatieve werkvormen in. De deelnemer kan belangrijke stakeholders binnen de organisatie betrekken bij - en door overtuigend te presenteren draagvlak creëren voor - het belang van strategieontwikkeling gericht op meervoudige waardecreatie en de strategische mogelijkheden hiervan."

HR-Strategie

De deelnemer kan een strategisch HR-vraagstuk, in de context van de organisatiestrategie, definiëren en onderbouwen met gebruikmaking van vigerende HR-theorieën en -modellen. De deelnemer kan het HR-vraagstuk diagnosticeren om daarmee een klein - maar relevant – onderwerp, met strategische porté voor de organisatie, te beschrijven ten behoeve van een HR-interventie. De deelnemer ontwerpt, aansluitend op bestaande HR-processen, een HR-interventie en valideert deze door middel van een feitelijke interventie en evaluatie of een ‘membercheck’. Tot slot reflecteert de deelnemer op de gerealiseerde- of beoogde bijdrage van de interventie aan het strategisch HR-beleid en bijbehorende waardecreatie voor interne- en/of externe stakeholders.

Leeruitkomsten Fase 2

Stakeholdermanagement en overtuigingskracht (keuze)

De deelnemer kan onderbouwde oplossingen vinden en uitwerken voor een complex bedrijfskundig probleem en hiervoor draagvlak creëren bij stakeholders. Hij werkt voor het vinden en uitwerken van ideeën en oplossingsrichtingen proactief en interprofessioneel samen met interne en externe stakeholders. Hierbij analyseert hij met de juiste instrumenten de belangen, behoeften, waarden en machtsverhoudingen van stakeholders en gaat hier strategisch mee om. Tijdens het proces communiceert hij effectief en strategisch door verschillende communicatiestijlen- en vormen in te zetten, gericht op het overtuigen en beïnvloeden van relevante stakeholders, weerstanden weg te nemen en zo het beoogde draagvlak te creëren voor ideeën en oplossingsrichtingen.

Veranderdynamiek (keuze)

De deelnemer kan met een uitgebreide probleemanalyse een complex verandervraagstuk benaderen vanuit verschillende perspectieven, en vanuit diepgaande theoretische kennis van veranderprocessen een diagnose opstellen en aanbevelingen presenteren. De deelnemer werkt hierbij vanuit een sterk ontwikkelde externe markt- en maatschappelijke oriëntatie om de dynamische context van de organisatie in beeld te brengen. Binnen de organisatie kiest de deelnemer voor passende kwalitatieve onderzoeksmethodes om het verandervraagstuk vanuit verschillende perspectieven te bekijken en te interpreteren. De verdieping van het vraagstuk geschiedt in samenwerking met interne (en mogelijk externe) betrokkenen.

Leiderschap en cultuur (keuze)

De deelnemer kan vanuit diepgaande theoretische kennis over organisatiecultuur, organisatiepolitiek, persoonlijkheidstyperingen, leiderschapsstijlen, groepsdynamiek, machtsprocessen en beïnvloeding, passend leiderschap tonen in complexe situaties op verschillende niveaus in de organisatie. De deelnemer beschikt over de vaardigheden om de dynamiek van de organisatie en het leiderschapsvraagstuk te onderzoeken en te duiden. De deelnemer kan aangeven welk(e) type(n) leiderschap nodig is/zijn binnen (verschillende lagen van) de organisatie om strategische doelen te bereiken. De deelnemer reflecteert op zijn eigen leiderschapsgedrag en geeft proactief vorm aan de ontwikkeling van zijn leiderschap in de eigen werksituatie.

Organisatiepsychologie (keuze)

De deelnemer zet organisatiepsychologische kennis en kunde in bij het waarnemen van menselijk gedrag, met het adagium 'mensen zijn de organisatie' als uitgangspunt. Hij gebruikt deze manier van waarnemen, op een bewuste wijze, om gedrag van (groepen) medewerkers te begrijpen en beïnvloeden met als doel gedragsverandering(en) te ontwikkelen en stimuleren die gewenste beweging in de organisatie bewerkstelligt. Daarnaast zet hij organisatiepsychologische kennis en kunde in bij het analyseren, evalueren en verbeteren van bestaande - en ontwerpen van toekomstige - veranderingstrajecten en interventies waarbij de 'human factor' een cruciale rol speelt.

Sturen op strategie

"De deelnemer kan de strategie voor de toekomst van een organisatie onderzoeken en hierover, in dialoog met stakeholders, een onderbouwd standpunt ontwikkelen. De deelnemer onderzoekt de strategie aan de hand van bewezen bouwstenen voor de strategieontwikkeling, waarbij hij onderbouwde keuzes maakt voor (elementen van) theoretische modellen voor strategieontwikkeling. De deelnemer kijkt over de grenzen van zijn eigen afdeling en organisatie heen en betreft stakeholders van binnen en buiten de organisatie actief bij het gehele proces van strategieontwikkeling.

Uitstroomspecificatie:

MHRM: De deelnemer organiseert, agendeert en voert, binnen en buiten de organisatie, de dialoog met relevante stakeholders, om verschillende perspectieven, dilemma's, analyses en bevindingen op te halen, te onderzoeken en te toetsen. Creëert voorwaarden, d.m.v. overtuigen, samenwerken, beïnvloeden en agenda-setting, om betrokkenen een goede bijdrage te laten leveren en maakt gebruik van de inbreng en expertise van relevante stakeholders. Presenteert het herijkte en onderbouwde standpunt over de strategie t.b.v. besluitvorming overtuigend en krijgt de directie met zich mee d.m.v. afstemmen, beïnvloeden en overtuigen. Geeft, tot slot, een korte toekomstblik op wie – en wat nodig is voor implementatie en welke voorwaarden daarvoor georganiseerd moeten worden.

HR Innovatie

In ontwikkeling.

Leeruitkomsten Fase 3

Afstudeerproject MHRM

De deelnemer onderzoekt methodisch een complex, multidisciplinair en strategisch human resource onderwerp conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek. De deelnemer toont hiermee aan dat het effectief laten groeien van menselijk potentieel strategische impact heeft. De deelnemer legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert - én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van het onderzoek reflecteert de deelnemer kritisch op de doorgemaakte persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van het vak en beschrijft de deelnemer hoe de eigen leerlijn tijdens de master zijn toekomst kan beïnvloeden. De deelnemer presenteert en verdedigt het afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.