

# GRADUAAT IN DE HR-SUPPORT

SAMENWERKINGSVERBAND HOWEST-IVO

TOETS NIEUWE GRADUAATSOPLEIDING • ADVIESRAPPORT

*13 MEI 2019*





## Inhoud

1	Samenvattend advies van de visitatiecommissie.....	4
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....	6
2.1	Generieke kwaliteitswaarborg 1: beoogd eindniveau .....	6
2.2	Generieke kwaliteitswaarborg 2: onderwijsleeromgeving .....	7
2.3	Generieke kwaliteitswaarborg 3: te realiseren eindniveau .....	10
2.4	Generieke kwaliteitswaarborg 4: opzet en organisatie van de interne kwaliteitszorg	11
2.5	Eindoordeel.....	13
3	Beoordelingsproces .....	14
4	Overzicht oordelen .....	15
	Bijlage 1: Basisgegevens over de opleiding.....	16
	Bijlage 2: Domeinspecifieke leerresultaten (DLR).....	17
	Bijlage 3: Samenstelling visitatiecommissie .....	18
	Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten .....	19
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen .....	20

# 1 Samenvattend advies van de visitatiecommissie

De NVAO heeft de domeinspecifieke leerresultaten van de nieuwe opleiding graduaat in de HR-support gevalideerd op 18 februari 2019.

De visitatiecommissie (hierna: commissie) stelt vast dat het beoogd eindniveau van de opleiding overeenstemt met de domeinspecifieke leerresultaten die voor niveau 5 zijn vastgesteld. Het onderscheid met niveau 6 is in het toelichtende gesprek duidelijk verwoord. De opleiding heeft het profiel nader ingevuld in nauw overleg met het werkveld. Dit heeft geleid tot een evenwicht tussen harde en zachte HR-taken en expliciete aandacht voor communicatie en diversiteit. De commissie vindt het een pluspunt dat de opleiding wordt gekaderd in een geëxpliciteerd beleid van de hogeschool met betrekking tot de graduaatsopleidingen en dat men oog heeft voor internationale ontwikkelingen.

Het curriculum is gestructureerd in duidelijke pijlers, met een sterke verwevenheid van praktijk en theorie, gebaseerd op een consistente didactische visie. Het programma is voldoende actueel en bevat alle relevante onderdelen. De studiefiches zijn sterk uitgebouwd. De opleiding richt in eerste instantie alleen een dagtraject in. Werkplekleren vindt gedurende de hele opleiding plaats en voldoet ruim aan de vastgestelde minimale omvang van 1/3 van de studiepunten. De commissie vraagt aandacht voor het onderscheid tussen stages en werkplekleren. Het is belangrijk dat studenten tijdens hun stage substantiële leerwinst kunnen behalen. De opleiding heeft kwaliteitscriteria geformuleerd voor de werkplek en zorgt voor vorming en begeleiding van de werkplekmentoren. De opleiding beschikt over betrokken en gemotiveerde lectoren met de nodige expertise en ervaring. Er zijn adequate voorzieningen voor de begeleiding van studenten.

Het systeem van toetsing zit goed in elkaar en is ingebed in een expliciet kwaliteitskader. Er is evenwichtige aandacht voor theorie en praktijk. Toetsing is competentiegericht en de toetsvormen sluiten daarop aan. Doordat de studenten gedurende de semesters regelmatig getoetst worden, weten ze steeds hoever ze staan in hun professionele ontwikkeling. In samenspraak met het werkveld zullen indicatoren worden uitgewerkt om de groei van de studenten op de beroepstaken goed te kunnen volgen en het eindniveau te kunnen beoordelen.

De kwaliteitszorg van de graduaatsopleiding is onderdeel van het goed uitgewerkte kwaliteitszorgsysteem van Howest. Studenten, lectoren en werkveld zijn actief betrokken.

De visitatiecommissie die de aanvraag van het samenwerkingsverband Howest-IVO voor de opleiding graduaat in de HR-support heeft beoordeeld, brengt een positief advies uit aan de NVAO. Zij baseert haar oordeel op het informatiedossier en het toelichtend gesprek.

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de nieuwe opleiding, formuleert de commissie de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de potentiële kwaliteit van de opleiding.

De commissie beveelt de opleiding aan:

- Zorg ervoor dat stages een volwaardig onderdeel zijn van de leerlijn werkplekleren en garandeer dat studenten op de werkplek tijdens hun stages ook nieuwe competenties (substantiële leerwinst) kunnen behalen.
- Zorg ervoor dat studenten tijdig over gepast studiemateriaal kunnen beschikken.
- Zorg voor voldoende personeelsleden om alle ambities (ontwikkelen, begeleiden en lesgeven) waar te maken, vooral omdat het werkplekleren een meer intensieve begeleiding vergt dan de traditionele stagebezoeken.

- Werk op korte termijn aan de operationalisering van het eindniveau, zodat ook deze eindevaluatie voldoet aan de kwaliteitscriteria van het Howest-toetsbeleid.

Den Haag, 13 mei 2019

Namens de commissie ter beoordeling van de toets nieuwe opleiding voor de opleiding  
graduaat in de HR-support van het samenwerkingsverband Howest-IVO,

Mia Sas  
(voorzitter)

Marianne van der Weiden  
(secretaris)

## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 2.1 Generieke kwaliteitswaarborg 1: beoogd eindniveau

*Het beoogd eindniveau weerspiegelt qua niveau, oriëntatie en inhoud de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en/of het vakgebied worden gesteld aan de opleiding.*

#### *Bevindingen*

De opleidingsspecifieke leerresultaten van de graduaatsopleiding in de HR-support zijn gelijk aan de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) (zie bijlage 2). Deze zijn ontwikkeld in consensus met andere instellingen en het beroepenveld. De NVAO heeft de domeinspecifieke leerresultaten van de nieuwe opleiding Graduaat in de HR-support gevalideerd op 18 februari 2019.

In het informatiedossier wordt de gegradueerde omschreven als een expert in het vakgebied, die denken koppelt aan doen en de verbindende schakel is tussen niveau 4 en 6. De gegradueerde is bekend met operationele taken en linkt die met het strategisch niveau en/of de visie. In het toelichtende gesprek werd verduidelijkt dat op niveau 6 een bijdrage wordt verwacht aan strategisch denken en beleidsvorming, met oog voor de financiële kaders en het bedrijfsklimaat. Op niveau 5 werkt men binnen het gegeven beleid en geeft er feedback op. Analyseren hoort bij niveau 6, terwijl het op niveau 5 gaat om uitvoerende en ondersteunende taken. Zo zal een bachelor een enquête opstellen en de resultaten analyseren, terwijl een gegradueerde de enquête voorbereidt, uitstuurt en de resultaten samenvat. En zo zal een bachelor bijvoorbeeld betrokken zijn bij het opstellen van een CAO, terwijl een gegradueerde de actuele versie kan vinden en toepassen.

De gegradueerde in de HR-support is expert in het uitvoeren van administratieve personeelsgerelateerde taken op vlak van instroom, doorstroom en uitstroom. In het informatiedossier wordt een profiel geschetst aan de hand van vier kerntaken: (1) administratieve partner, (2) HR-flows en HR-tools, (3) organisatiepartner, en (4) people partner. Op basis hiervan vormt de gegradueerde een belangrijke schakel in de uitvoering van de HR-acties in de dagelijkse praktijk van een dienst met een reeds uitgetekend HR-kader. De opleiding streeft naar een combinatie van harde HR (kerntaken 1 en 2) en zachte HR (kerntaken 3 en 4), mede op basis van gesprekken met het werkveld. De opleiding heeft een breed netwerk waarin vrijwel alle sectoren (zoals commerciële bedrijven, ziekenhuizen, interimorganisaties) vertegenwoordigd zijn. Met deze vertegenwoordigers is eerst het gewenste profiel van de gegradueerde besproken. Daarna is in een tweede fase om feedback gevraagd op het conceptprogramma. Op basis van die feedback is er meer aandacht voor interpersoonlijke vaardigheden en de aandacht voor diverse HR- en ICT-tools. Diversiteit komt nu meer expliciet aan de orde in de vierde kerntaak (people partner).

Bij de uitwerking van de leerdoelen op het nieuwe niveau 5 heeft de opleiding zich ook internationaal georiënteerd, onder andere door een overleg met de associate degree Officemanagement van de Rotterdam Academy. Ook in het kader van een gezamenlijk Europees project zijn er contacten met de Rotterdam Academy.

Wat betreft de vereiste taalvaardigheid (DLR 6) heeft de opleiding ervoor gekozen geen formeel taalonderwijs aan te bieden. Het onderwijs is zo georganiseerd dat studenten de HR-termen en het vakjargon in verschillende talen (Nederlands, Engels, Frans) leren aan de hand van concrete opdrachten. Dit is een onderdeel van de kerntaak van people partner, in het tweede semester gericht op Engels, in het derde semester ook op Frans. De nadruk ligt op openheid naar anderstaligen en de vaardigheid om klantgericht te communiceren, zoals het geven van uitleg en het voeren van telefoongesprekken.

Opleidingen in Howest zijn georganiseerd in thematische opleidingsclusters. Graduaatsopleidingen hebben daarin een eigen positie en een eigen opleidingscoördinator. Daarnaast is er een Howest-brede graduaatscoördinator. Howest biedt op het terrein van HR ook de bacheloropleiding Office Management aan, met een keuzetraject HR. De opleidingsteams van de graduaats- en bacheloropleiding overleggen regelmatig om het onderscheid tussen beide profielen scherp te houden.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat het beoogde eindniveau van de opleiding beantwoordt aan de formele vereisten. In het gesprek heeft de opleiding goed duidelijk kunnen maken hoe de gegradueerde zich onderscheidt van de bachelor. De commissie waardeert dat de opleiding de domeinspecifieke leerresultaten nader heeft ingevuld in nauw overleg met het werkveld. De opleiding heeft een breed netwerk van werkveldpartners die in twee fasen betrokken zijn geweest. Dat heeft geleid tot een evenwicht tussen harde en zachte HR en expliciete aandacht voor communicatie en diversiteit. Wat betreft het beheersingsniveau van de vreemde talen constateert de commissie dat de opleiding ervoor gekozen heeft dit niet linguïstisch af te toetsen, maar onderdeel te maken van het bredere communicatieonderwijs. Studenten worden gestimuleerd hun taalvaardigheid in concrete situaties in te zetten. De formulering van DLR 6 maakt deze keuze mogelijk. De commissie gaat ervan uit dat als taalvaardigheid in de eindstage aan de orde is, dit als onderdeel van de DLR's mede wordt beoordeeld.

Een sterk punt vindt de commissie ook dat de opleiding wordt gekaderd in een geëxpliciteerd beleid van de hogeschool met betrekking tot de graduaatsopleidingen en over een eigen opleidingscoördinator beschikt. Ook vindt de commissie het positief dat de opleiding oog heeft voor internationale ontwikkelingen. De commissie adviseert in Nederland niet alleen te kijken naar de Rotterdam Academy. Onder andere de Hanzehogeschool in Groningen biedt een vergelijkbare associate degree Human Resource Management aan. De betrokkenheid van vertegenwoordigers van een aanverwante opleiding zorgt voor een goede aansluiting op een vervolgopleiding op bachelorniveau.

De commissie vraagt wel aan de opleiding om het werkveld te blijven betrekken in de verdere uitrol van de opleiding, om zo te waarborgen dat het eindniveau dat de opleiding voor ogen heeft voor haar afgestudeerde studenten ook actueel blijft in deze snel veranderende maatschappij.

Oordeel: voldoende

## 2.2 **Generieke kwaliteitswaarborg 2: onderwijsleeromgeving**

*De onderwijsleeromgeving maakt het voor studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

#### *Bevindingen*

De opleiding maakt aan de hand van een schematisch programmaoverzicht inzichtelijk hoe het onderwijs zal worden ingevuld. De opleiding is opgebouwd aan de hand van vier pijlers, die overeenkomen met de kerntaken: (1) administratieve partner, (2) HR-flows en HR-tools, (3) organisatiepartner, en (4) people partner. Aan de hand van het concept van *backwards design* is vanuit de domeinspecifieke leerresultaten een competentietraject ontwikkeld en een *body of knowledge and skills* bepaald. In een competentiematrix en de studiefiches zijn de opbouw en inhoud van de opleiding nader geëxpliciteerd. Aandacht voor deontologie en de ethische dimensie is verweven in elke module, zo lichtte de opleiding toe, bijvoorbeeld het belang van privacy bij gegevensverzameling. Social media, bijvoorbeeld als kanaal voor werving, komen aan de orde in de module HR-toolkit 1 in het tweede semester. Op advies van het werkveld is de lat wat betreft juridische kennis niet te hoog gelegd.

Om studenten bewust te maken van de snelle veranderingen in wet- en regelgeving, krijgen ze de opdracht om per semester twee bijscholings sessies te volgen en dit te verwerken in een zelfreflectie. Zo wil de opleiding het belang van levenslang leren benadrukken. Gedurende de opleiding worden de toepassingsopdrachten complexer en ontwikkelt de student zich van een basis- naar een verdiepend niveau.

Werkpleklers loopt over de verschillende pijlers en wordt ingezet als werkvorm in modules waarbij dit het meest gunstig is voor het leerproces van de studenten. Een aantal modules bestaat volledig uit werkpleklers (48 SP), daarnaast zijn er modules die voor minstens een derde bestaan uit werkpleklers (9 SP). In het eerste semester maken de studenten kennis met HR in de praktijk (6 SP) aan de hand van bedrijfsbezoeken, observaties en gastlezingen. In deze module krijgen ze ook input over projectmanagement. In het derde semester lopen de studenten een stage van vier weken als administratieve partner (6 SP) en voeren ze een project HR en kwaliteitszorg uit (6 SP). In dit project passen de studenten het geleerde toe via een dienstverleningsproject bij een bedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van ondersteuning bij het opzetten en afnemen van een nieuwe personeelsenquête. In het vierde semester lopen de studenten twee stages als HR-support, elk gedurende zeven weken (elk 15 SP). Een van de stages is gericht op de harde HR, de andere op de zachte HR. Gevraagd naar het verschil tussen werkpleklers en stage, lichtte de opleiding in het gesprek toe dat ze dit als een continuüm ziet, waarbij het werkpleklers begint met opdrachten die binnen de hogeschool worden uitgevoerd, gevolgd door projecten die in een bedrijf plaatsvinden, en eindigt in een stage waar de student volledig in een organisatie meedraait. Naast deze modules die volledig uit werkpleklers bestaan, werken studenten aan authentieke opdrachten in andere modules. Zo werken ze in de module HR-toolkit 1 (eerste semester) een tool uit voor een bedrijf, bijvoorbeeld een sjabloon voor een vacature of een onthaalmap. In de module Diversiteit en communicatie binnen de organisatie (tweede semester) oefenen ze mondelinge en schriftelijke vaardigheden in het Engels en Nederlands aan de hand van cases die door het werkveld worden aangeleverd.

De opleiding heeft een checklist van kwaliteitscriteria opgesteld waarmee werkveldpartners worden gematcht. De samenwerking wordt vastgelegd in een juridische overeenkomst en een engagementsverklaring. Daarin legt het bedrijf vast dat het wil investeren in de student, de begeleiding en overleg met de hogeschool.

Als didactisch concept kiest de opleiding voor het pedagogisch-didactisch model van Decorte (1996). Dat betekent dat men een krachtige leeromgeving aanbiedt die zodanig is ingericht dat de leerprocessen worden uitgelokt die nodig zijn om de beoogde leerresultaten te bereiken. Praktijkgericht onderwijs en competentiegerichtheid staan centraal. Uit de studiefiches blijkt dat de werkvormen op de hogeschool, naast het hierboven beschreven werkpleklers, in het algemeen een combinatie zijn van activerende hoorcolleges, werkcolleges, begeleid zelfstandig leren, samenwerkend leren en het werken aan projecten. Het cursusmateriaal zal sterk praktijkgericht zijn. De digitale leeromgeving (Canvas) wordt ingezet om *blended learning* te ondersteunen. Studiegroepen worden klein gehouden. Studenten krijgen regelmatig feedback om het leerproces te sturen. Niveauverschillen worden positief benaderd, wat betekent dat er verdiepingsmodules voorzien worden voor sterke studenten en remediëring voor minder sterke studenten. Van studenten wordt in de loop van de opleiding meer zelfsturing verwacht. Om de doorstroom te bevorderen zijn de zogenaamde volgtijdelijkheden binnen de opleiding beperkt, worden evaluatiemomenten zoveel mogelijk gespreid en zullen lectoren vooral in het begin veel aandacht besteden aan sturing en begeleiding.

Bij de start van de opleiding worden ongeveer 35 studenten verwacht. In eerste instantie wordt alleen een dagtraject aangeboden en richt men zich op generatiestudenten uit het secundair onderwijs en bachelorstudenten die zich willen heroriënteren.



Vanaf 2020-2021 wil men ook een avondtraject, gespreid over zes semesters, aanbieden voor werkende studenten. Op basis van binnenkomende vragen verwacht de opleiding veel belangstelling voor het avondtraject. De opleiding zal in Brugge en Kortrijk worden aangeboden. Naast de opleidingscoördinator, die vooral in Brugge aanwezig is, is in Kortrijk een locatieverantwoordelijke aangewezen om voldoende operationele afstemming te behouden.

De opleiding hecht veel waarde aan internationalisering, passend bij de visie van Howest, maar heeft nog geen concrete activiteiten ontwikkeld voor internationale mobiliteit of internationalisation@home.

Voor het uitvoeren van het onderwijs is het eerste jaar (2019-2020) ongeveer 1,5 VTE personeel beschikbaar voor 35 studenten, wat naar verwachting in 2020-2021 zal oplopen naar ongeveer 3 VTE voor 60 studenten. Voor de gemiddelde verhouding van lector ten opzichte van het aantal studenten geldt de Howest-ratio van 1/24. Op dit moment vindt de rekrutering en selectie van nieuwe lectoren plaats. Lectoren dienen te beschikken over voldoende didactische vaardigheden en een grondige domeinspecifieke vakkennis, bij voorkeur aangevuld met praktijkervaring. Lectoren worden geselecteerd op competenties die passen bij de graduaatsopleiding en het profiel van de studenten. Een deel van de lectoren zal praktijklector zijn en hun onderwijsopdracht combineren met hun werk in de relevante beroepspraktijk. Dit versterkt de praktijkgerichtheid van de opleiding en de relaties met het werkveld. Bij het informatiedossier is een voorlopig overzicht van lectoren gevoegd. Flexibiliteit in inzetbaarheid in de graduaats- en aansluitende bacheloropleiding wordt aangemoedigd, om de aflijning tussen beide niveaus scherp te houden. Ook heeft het de voorkeur als lectoren op beide locaties inzetbaar zijn. Lectoren worden ondersteund door de dienst Onderwijs van Howest, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van leermiddelen.

Voorafgaand aan de opleiding krijgen kandidaat-studenten informatie op studie-informatiedagen, SID-In-beurzen en via de CLB's. Voordat de opleiding begint wordt een kick-off voorzien om studenten op informele wijze te laten kennismaken met elkaar en de opleiding. Lectoren zijn monitor voor hun eigen vak. Tijdens de opleiding heeft elke student een vaste mentor die de student coacht in de professionele ontwikkeling en studievoortgang. Een trajectbegeleider begeleidt de studenten die geen modeltraject meer volgen. Studenten werken samen in kleine groepen, zodat de lectoren goed zicht hebben op individuele studenten. Op de werkplek worden studenten begeleid door een werkplekmentor. De dienst Studentenvoorzieningen, talentcoach en studiecoach van Howest bieden zo nodig extra ondersteuning op maat. Desgevraagd lichtte de opleiding toe dat ze streeft naar een wijze van begeleiden en coachen die niet vervalt in 'pamperen', met oog voor de evolutie en de verschillende behoeften per student.

Zowel de campus in Brugge als in Kortrijk zijn goed bereikbaar en beschikken over adequate voorzieningen zoals een mediatheek, verschillende onderwijs- en studieruimten en wifi. De onderwijsruimten zijn toegankelijk voor minder mobiele studenten. Studenten kunnen intekenen op het voordelige laptopproject van Howest.

#### *Overwegingen*

De commissie waardeert de consistente leeromgeving, die gestructureerd is in duidelijke pijlers, met een graduele groei van competenties aan de hand van beroepstaken en een sterke verwevenheid van praktijk en theorie. De inhoud van het programma is afgetoetst bij het werkveld. De commissie is van oordeel dat de programma-inhoud alle relevante onderdelen bevat, ook actuele aspecten als social media en deontologie. De studiefiches zijn sterk uitgebouwd. Er wordt nog gewerkt aan de ontwikkeling van passend cursusmateriaal. De opleiding heeft toegelicht hoe ze onderscheid maakt tussen werkpleklernen en stage, maar de commissie vindt dit niet volledig overtuigend.

De commissie ziet als risico dat de begeleiding tijdens de stage niet voldoende intensief is, omdat de werkplekmentor zich niet voldoende bewust is van het onderscheid tussen werkplekleren en de traditionele stage. De commissie vindt het belangrijk dat studenten ook nieuwe competenties (substantiële leerwinst) kunnen behalen op de werkplek. De omvang van het werkplekleren voldoet ruim aan de vastgestelde norm van minimaal 1/3 van het aantal studiepunten. De opleiding heeft kwaliteitscriteria geformuleerd voor de werkplek. Het is een sterk punt dat er zowel een engagementsverklaring als een juridische overeenkomst wordt afgesloten met organisaties die een werkplek aanbieden.

De commissie heeft begrip voor de keuze om te starten met dagonderwijs, al heeft dit als nadeel dat werkstudenten nu niet of nauwelijks bediend worden. Er is wel een statuut werkstudent, maar de mogelijkheden hiervan zijn beperkt. De commissie heeft nota genomen van de ambities om de komende jaren zowel een avondtraject als *blended learning* uit te bouwen. De commissie vraagt de opleiding toch om ook in het beginstadium voldoende aandacht te blijven houden voor de doelgroep van de werkstudenten.

De commissie vindt het bemoedigend dat Howest en de graduaatsopleiding veel belang hechten aan de professionele kwalificaties van de lectoren en dat men streeft naar lectoren met werk- en leservaring. Nog niet alle benodigde lectoren zijn geworven. De commissie adviseert de indieners zich te beraden op het aantal personeelsleden dat ingezet moet worden om alle ambities (ontwikkelen, begeleiden en lesgeven) waar te maken. Het feit dat een deel van de lectoren zowel in de graduaats- als in de bacheloropleiding zal lesgeven kan naar het oordeel van de commissie de inschatting van het niveau 5 faciliteren. Er zijn goede instrumenten beschikbaar om lectoren te helpen bij het opmaken van schriftelijk studiemateriaal, het begeleiden en het evalueren van studenten. De deskundigheid en gedrevenheid van de lectoren bleken duidelijk uit het gesprek met de commissie.

Oordeel: voldoende

## 2.3 Generieke kwaliteitswaarborg 3: te realiseren eindniveau

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van beoordeling, toetsing en examinering, waardoor zij nagaat of de beoogde leerresultaten worden bereikt.*

### *Bevindingen*

Het toetsbeleid in de graduaatsopleiding is gebaseerd op de kwaliteitskaders van Howest. De Howest-kaders gaan uit van een gedeelde verantwoordelijkheid van instelling, opleiding en docent, een cyclische aanpak waarbij kwaliteit de leidraad vormt en continu wordt gemonitord, en een meerlagig kwaliteitsmodel. In dat model wordt rekening gehouden met de onderlinge afhankelijkheid van kwaliteitscriteria, waarbij validiteit centraal staat, gevolgd door betrouwbaarheid en transparantie, en tot slot met aandacht voor authenticiteit, zelfsturing en betekenisvolheid. Dit alles in de context van de onderwijsrealiteit. Bij de uitbouw van kwaliteitsvolle toetsing kan de opleiding gebruik maken van de toetscan: een checklist met subvragen per kwaliteitscriterium.

Uit het informatiedossier en de studiefiches blijkt dat de opleiding diverse evaluatievormen gebruikt, aansluitend bij de te toetsen leerdoelen. Er wordt zoveel mogelijk competentiegericht getoetst, waarbij niet alleen inhoudelijke kennis, maar ook vaardigheden en attitudes worden beoordeeld. Naast schriftelijke (en soms mondelinge) examens krijgen studenten praktische opdrachten en taken, geven ze presentaties en schrijven ze reflectieverslagen. Tijdens de werkplekonderdelen is sprake van permanente evaluatie. Permanente evaluatie betekent een gespreide beoordeling aan de hand van opdrachten. Lectoren kunnen hierdoor volgens het informatiedossier samen met de student bepalen welke stappen de student nog moet zetten om de vooropgestelde leerdoelen te bereiken. Studenten krijgen vooraf toegang tot voorbeeldexamenvragen.

De toetsing is gespreid over het academiejaar. Aan het eind van de opleiding voeren de studenten geen aparte opdracht of proef uit, maar laten ze in de twee stages zien dat ze alle DLR's hebben behaald.

Niet alleen lectoren evalueren: studenten evalueren ook zichzelf en elkaar, bijvoorbeeld in de module HR in praktijk. Door peer-assessment wil de opleiding studenten leren op een respectvolle manier feedback te geven en te krijgen. Door reflecterend leren en self-assessment krijgen de studenten inzicht in hun leerproces en wat nog nodig is om de vooropgestelde leerresultaten te bereiken. Het werkveld is zoveel mogelijk betrokken bij de (eind)evaluatie, aan de hand van SMART geformuleerde gedragsindicatoren als evaluatiecriteria. Deze moeten nog ontwikkeld worden, naar analogie van criterialijsten die al voor een aantal modules zijn ontwikkeld. De opleiding lichtte in het gesprek toe dat de validiteit van deze gedragsindicatoren wordt gewaarborgd, doordat ze zijn afgeleid van de DLR's. De formulering in concreet gedrag draagt bij aan de betrouwbaarheid van de beoordeling.

#### *Overwegingen*

De commissie is van mening dat het systeem van toetsing in principe goed in elkaar zit. De toetsing is gebaseerd op een expliciet kwaliteitskader. De afstemming tussen leerdoelen en evaluatie leidt tot een geïntegreerd geheel. Er is evenwichtige aandacht voor theorie en praktijk. De manieren van evaluatie en toetsing worden in de studiefiches geëxpliciteerd. Ook tijdens het toelichtend gesprek bleek dat de opleidingsverantwoordelijken op de hoogte waren van het toetsbeleid van Howest en hoe dit vertaald wordt naar de eigen opleiding en het niveau van de graduaatsopleiding.

Doordat de studenten gedurende de semesters regelmatig getoetst worden, weten ze steeds hoever ze staan in hun professionele ontwikkeling. Het werkveld is betrokken bij de beoordeling van het werkplekleren en zal daarbij gebruik kunnen maken van concrete gedragsindicatoren, wat zorgt voor een transparante, valide en betrouwbare beoordeling van de ontwikkeling van de studenten. Ook de transparantie, validiteit en betrouwbaarheid van peer- en self-assessment zijn geborgd door de koppeling aan DLR's. De commissie constateert dat de opleiding gekozen heeft voor een eindevaluatie op basis van de twee eindstages. De commissie adviseert de operationalisering hiervan op korte termijn uit te werken, zodat ook deze eindevaluatie voldoet aan de kwaliteitscriteria van het Howest-toetsbeleid.

Oordeel: voldoende

## 2.4 Generieke kwaliteitswaarborg 4: opzet en organisatie van de interne kwaliteitszorg

*De opzet en de organisatie van de interne kwaliteitszorg is gericht op een systematische borging en verbetering van de opleiding waar de relevante stakeholders bij betrokken worden.*

#### *Bevindingen*

Binnen hogeschoolbrede kaders bewaken opleidingen van Howest zelf hun kwaliteit. Het informatiedossier beschrijft de systematiek die daarbij gevolgd wordt. Kwaliteitszorg is op drie niveaus georganiseerd die elkaar periodiek opvolgen in een cyclus van zes jaar. Het eerste niveau is de dagelijkse kwaliteitszorg op basis van meetplannen, bevraging van studenten, alumni, lectoren en werkveld, participatie- en werkveldcommissies en een jaarrapport kwaliteitszorg. Het tweede niveau is de Howest-opleidingstoets, waarin getoetst wordt in welke mate de opleiding voldoet aan acht kwaliteitscriteria door in gesprek te gaan met alle stakeholders van de opleiding. Tot slot vindt drie jaar na de Howest-opleidingstoets de externe opleidingsaudit plaats door een NVAO-erkende partner. Jaarlijks worden de vaststelling en analyses uit alle bevragingen, opleidingstoetsen, audits en onderwijsrendementscijfers gebundeld in een jaarrapport kwaliteitszorg.

Daaraan worden concrete actieplannen gekoppeld. Het jaarrapport geeft ook input aan de beleidsplannen van de opleiding.

Voor de graduaatsopleiding is een planning van kwaliteitszorginitiatieven opgesteld, met afspraken over bevragingen van stakeholders en professionaliseringsinitiatieven. Vanwege de kortere opleidingsduur van de graduaatsopleiding wordt de bestaande driejarige cyclus van bevragingen aangepast naar een tweejarige. Ondersteund door de dienst Onderwijs en de dienst Kwaliteitszorg zal de opleiding per kwaliteitscriterium een zelfevaluatie of SWOT-analyse opstellen en actiepunten formuleren. Dat leidt dan tot een eerste jaarrapport. Om de kwaliteit van het werkplekleren te garanderen zijn criteria opgesteld voor kwaliteitsvolle werkplekken en de mentoren, en is een draaiboek opgesteld voor de begeleiding en toetsing van de studenten. Howest staat in voor de professionalisering door begeleiding en coaching van zowel werkplekbegeleiders (lectoren) als werkplekmentoren (bedrijven).

De opleiding is nu bezig met het finetunen van de kwaliteitszorg in concrete afspraken. Tweemaal per jaar zal het werkveld uitgenodigd worden om in werkveldcommissies feedback te geven op het programma. Daarnaast zal het netwerk van lectoren met werkveldverbindingen benut worden. Passend bij het Howest-beleid zullen tweemaal per jaar studentenparticipaties georganiseerd worden en worden modules elke twee jaar aan de hand van een enquête door de studenten beoordeeld. De bevraging zal specifiek voor de graduaatsopleiding worden opgesteld, met aandacht voor de praktijkgerichtheid en haalbaarheid. De resultaten hiervan worden met de lectoren besproken. In het gesprek lichtte de opleiding verder toe dat de contacten tussen lectoren en studenten mede door monitoraat en mentoraat laagdrempelig zijn. Ook de opleidingscoördinator en de locatieverantwoordelijke zijn gemakkelijk te benaderen voor studenten.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de kwaliteitszorg van de graduaatsopleiding is ingebed in een degelijke kwaliteitszorgcultuur. De systematiek van Howest zal ingezet worden, gebaseerd op een zesjaarlijkse cyclus en uitgewerkte kwaliteitscriteria. Goed geregeld is ook de betrokkenheid van studenten, lectoren en werkveld. Tijdens het gesprek kreeg de commissie goede voorbeelden van de studentenbetrokkenheid. Het is positief dat lectoren, opleidingscoördinator en locatieverantwoordelijke goed toegankelijk zijn. Het werkveld kan inbreng leveren via de in te stellen werkveldcommissies. De commissie stelt vast dat er sprake is van een actieve kwaliteitscultuur. Alle bouwstenen voor een goede kwaliteitszorg zijn aanwezig en de opleiding is zich bewust van het werk dat nog moet gebeuren. De commissie heeft daarom vertrouwen in de interne kwaliteitszorg van de opleiding en moedigt de opleiding aan dit de komende jaren uit te werken.

Oordeel: voldoende

## 2.5 Eindoordeel

De commissie beoordeelt elk van de generieke kwaliteitswaarborgen als voldoende en bijgevolg is ook het eindoordeel voor de opleiding graduaat in de HR-support voldoende.

De commissie mocht een enthousiaste groep gesprekspartners ontvangen op het toelichtend gesprek. Er was een duidelijke focus en drive merkbaar bij de vertegenwoordigers van de opleiding met wie de commissie heeft gesproken.

De opleiding heeft een helder profiel gekozen met een herkenbare praktische insteek. Het verschil tussen niveau 5 en 6 is duidelijk aangegeven. De opleiding heeft nauwe banden met het werkveld en heeft oog voor internationale ontwikkelingen.

De opleiding is gestructureerd aan de hand van duidelijke pijlers. Aan de opleiding ligt een consistente didactische visie ten grondslag en de inhoud is degelijk uitgewerkt. De omvang van het werkplekieren voldoet ruim aan de vastgestelde minimale norm. De opleiding begint in eerste instantie als dagtraject. De lectoren zijn deskundig en betrokken. Studenten worden systematisch begeleid, zowel op de hogeschool als op de werkplek.

Het systeem van toetsing is gebaseerd op een expliciet kwaliteitskader. De afstemming tussen leerdoelen en evaluatie leidt tot een geïntegreerd geheel. Er is evenwichtige aandacht voor theorie en praktijk. De opleiding zal in samenspraak met het werkveld concrete gedragsindicatoren uitwerken om de ontwikkeling van de studenten in de beroepspraktijk te kunnen beoordelen.

De kwaliteitszorg van de graduaatsopleiding is ingebed in het goed uitgewerkte kwaliteitszorgsysteem van Howest. Dat biedt het vertrouwen dat de opleiding systematisch zal (blijven) werken aan verbetering.

### 3 Beoordelingsproces

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het “Kader Toets Nieuwe HBO5-Opleiding (omvorming)”, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 28 april 2017.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan het vooroverleg heeft elk commissielid de eerste indrukken opgemaakt en werden prioritaire vragen opgesteld.

Tijdens een vooroverleg op 24 april 2019 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens het toelichtend gesprek voorbereid.

Het toelichtend gesprek vond plaats op een opleidingsonafhankelijke locatie te Brussel op 24 april 2019 om 15.00 uur. De onderstaande gesprekspartners namen hieraan deel:

- **Diane Debruyne;**
- **Hannelore Duthieuw;**
- **Erik Van der Cruysse;**
- **Randy Lamiere;**
- **Ariane Coryn;**
- **Stefanie Sercu.**

Tijdens dit gesprek zijn de vraagpunten van de commissie aan de orde gesteld.

Tijdens een besloten nabespreking, aansluitend aan het toelichtend gesprek op 24 april 2019 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een oordeel op de vier generieke kwaliteitswaarborgen en een eindoordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van adviesrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het door de voorzitter vastgestelde adviesrapport werd naar de NVAO gestuurd op 13 mei 2019.

## 4 Overzicht oordelen

De onderstaande tabel geeft per generieke kwaliteitswaarborg het oordeel van de commissie uit hoofdstuk 2 weer.

<b>Generieke kwaliteitswaarborg</b>	<b>Oordeel</b>
1. Beogd eindniveau	Voldoende
2. Onderwijsleeromgeving	Voldoende
3. Te realiseren eindniveau	Voldoende
4. Opzet en organisatie van de interne kwaliteitszorg	Voldoende
<b>Eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>

## Bijlage 1: Basisgegevens over de opleiding

Partner samenwerkingsverband	Hogeschool West-Vlaanderen
Adres, telefoon, e-mail, website instelling	Marksesteenweg 58, B-8500 KORTRIJK +32 56 24 12 90 info@howest.be www.howest.be
Naam, functie contactpersoon	Lode De Geyter, Algemeen directeur
Partner samenwerkingsverband	GO! CVO Instituut voor Volwassenenonderwijs (IVO)
Adres, telefoon, e-mail, website instelling	Manitobalaan 48, B-8200 SINT ANDRIES
Status instelling	Ambtshalve geregistreerd
Naam opleiding (graad, kwalificatie)	Graduaat in de HR-support
Afstudeerrichtingen	-
Niveau en oriëntatie	Hoger beroepsonderwijs niveau 5 (HBO5)
(Bijkomende) titel	Gegradueerde in de HR-support
(Delen van) studiegebied(en)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelswetenschappen en bedrijfskunde</li> <li>• Sociaal-agogisch werk</li> </ul>
ISCED benaming van het studiegebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 04 Business, administration and law</li> <li>• 09 Health and welfare</li> </ul>
Onderwijstaal	Nederlands
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brugge</li> <li>• Kortrijk</li> </ul>
Studieomvang (in studiepunten)	120
Nieuwe opleiding voor Vlaanderen	Ja, HBO5 omvorming
HBO5-opleiding van waaruit wordt omgevormd tot de nieuwe opleiding	Bedrijfsbeleid
Aansluitingsmogelijkheden en mogelijke vervolgoopleidingen	Bachelor in het office management



## Bijlage 2: Domeinspecifieke leerresultaten (DLR)

1. De gegradueerde draagt bij aan de uitvoering van de verschillende acties en plannen binnen een duurzaam personeelsbeleid, rekening houdend met de strategische doelstellingen van de organisatie en het welzijn van de medewerkers;
2. De gegradueerde werkt in opdracht van de leidinggevende procedures en tools uit voor de verschillende HR-processen, rekening houdend met de belangen van de organisatie en van alle medewerkers;
3. De gegradueerde staat in voor de operationele organisatie van verschillende HR-processen die vallen onder de instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid;
4. De gegradueerde staat in voor de administratieve en wettelijke opvolging en afhandeling van de verschillende personeelsdossiers en HR-processen en kan daarbij meerdere talen inzetten;
5. De gegradueerde bewaakt in overleg met de leidinggevende de kwaliteit van de HR-processen;
6. De gegradueerde communiceert in functie van de eigenwerkzaamheden met alle belanghebbenden in begrijpelijke en correcte taal, via verschillende communicatievormen- en kanalen;
7. De gegradueerde stuurt de eigen professionalisering door zelfreflectie en deskundigheidsontwikkeling;
8. De gegradueerde werkt oplossings- en doelgroepgericht;
9. De gegradueerde werkt in teamgericht in een multidisciplinaire en interculturele context;
10. De gegradueerde handelt professioneel, ethisch, maatschappelijk verantwoord en loyaal ten aanzien van de organisatie en de medewerkers.

*Datum validatie: 18 februari 2019*

## Bijlage 3: Samenstelling visitatiecommissie

De beoordeling is gebeurd door een visitatiecommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

**Mia Sas** (*voorzitter*) master in de Lichamelijke Opvoeding, startte haar loopbaan in 1976 als docente in het Instituut voor Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie Parnas in Dilbeek. Vanaf 1987, het moment waarop ze algemeen directeur van Parnas werd, tot 2017, het moment waarop ze als algemeen directeur van Odisee op pensioen ging, heeft ze actief gewerkt aan de uitbouw van het opleidingsaanbod en gaf ze mee vorm aan vijf fusies van hoger onderwijsinstellingen. De samenwerking van Odisee met HBO5-opleidingen, aangeboden door zeven verschillende instellingen, kreeg onder haar impuls een eigen dynamiek.

**Geert Verclyte** (*commissielid*) master orthopedagogiek met lerarenopleiding (KULeuven), was achtereenvolgens werkzaam als opvoeder/begeleider in jeugdzorg (2 jaar); onderzoeker rond onderwijsmateries (1,5 jaar); leraar volwassenenonderwijs in hoger onderwijs sociale promotie, opleiding graduaat orthopedagogie (3 jaar); opleidingscoördinator, leraar en stagebegeleider secundair onderwijs (opleiding jeugd- en gehandicaptenzorg) (21 jaar); orthopedagoog (aansturen team, vorming, handelingsplanning, algemene beleid) in voorziening voor personen met een beperking (10 jaar); opleidingscoördinator graduaat orthopedagogie, docent, praktijkbegeleider en kwaliteitsmedewerker CVO Sociale School Heverlee HBO5 (14 jaar). Hij heeft een publicatie rond klasmanagement uitgebracht en was tweemaal lid van een NVAO-panel Toets Nieuwe Opleiding in Nederland.

**Silvia Bal** (*commissielid*) is adviseur in Performance Improvement bij DRV Accountants & Adviseurs en zelfstandig ondernemer bij Ascenso. Zij ondersteunt MKB-ondernemers met bedrijfskundige vraagstukken, zoals strategische visie, cultuurverandering, HR, marketing, communicatie, bedrijfsmanagement en financieringsvraagstukken. Hiervoor heeft zij ruim dertig jaar in de financiële sector gewerkt waarvan de laatste 10 jaar in diverse directieposities. Bij Rabobank Het Markiezaat was zij van 2011 tot 2015 directievoorzitter en voorzitter van de kredietcommissie. In de verschillende directieposities was zij o.a. verantwoordelijk voor strategie, HR, marketing, communicatie, bedrijfsmanagement, kredietrisicomanagement en commercie. Tevens heeft zij verschillende toezichthoudende functies vervuld. Silvia heeft bedrijfskunde gestudeerd aan de Radboud Universiteit.

**Sofian El Bouazati** (*student-commissielid*) student Elektromechanica aan CVO Encora, is een duizendpoot die zowel binnen het onderwijs als de geestelijke gezondheidszorg werkzaam is. Momenteel is hij coördinator van het postgraduaat Interculturele Hulpverlening en docent Diversiteit binnen de Thomas More hogeschool te Antwerpen (voor de opleiding Bachelor in de Toegepaste Psychologie). Verder geeft hij binnen de geestelijke gezondheidszorg vormingen over de thema's diversiteit, interculturele vaardigheden, islamitische visies op psychiatrie, radicalisering, enz. Ook geeft hij intervisie bij in het kader van cliëntenbesprekingen. Deze vormingen en trainingen geeft hij vanuit een jarenlange ervaring in het werken met mensen met migratieachtergrond vanuit de hoedanigheid als systeemtherapeut.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mike Slangen**, beleidsmedewerker Vlaanderen NVAO, procescoördinator.
- **Marianne van der Weiden**, extern secretaris.

Alle commissieleden, de procescoördinator en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend waarmee zij tevens instemmen met de NVAO gedragscode.

## Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde documenten

### *Informatiedossier opleiding*

- Informatiedossier TNO HBO5 omvorming graduaat in de HR-support - samenwerkingsverband Howest-IVO

### *Verplichte bijlagen bij het informatiedossier*

- Domeinspecifieke leerresultaten
- Opleidingsspecifieke leerresultaten (gelijk aan de domeinspecifieke leerresultaten)
- Schematisch programmaoverzicht
- Studiefiches
- Verklaring op eer
- Werkveldcontacten
- Onderwijs- en examenreglement Howest 2017-2018
- Onderwijs- en examenreglement Howest-IVO 2017-2018
- EVC-procedure graduaatsopleidingen 2018
- Aanvullingstrajecten graduaat HR-support
- Rapport Commissie Hoger Onderwijs GO! IVO Sint-Andries
- Zelfevaluatierapport HBO5 Howest-IVO
- Reactie Howest-IVO op het rapport van de Commissie Hoger Onderwijs

### *Niet-verplichte bijlagen bij het informatiedossier*

- Balans en resultatenberekening Howest 2017

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

CLB	Centrum voor Leerlingenbegeleiding
EVC	Eerder verworven competentie
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
SID-IN	Studie-informatiedagen
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
SP	studiepunt

