

BACHELOR IN HET HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

UC LEUVEN

TOETS NIEUWE OPLEIDING OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •
BEOORDELINGSRAPPORT

16 NOVEMBER 2022

Inhoud

1	Abstract	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Wat beoogt deze opleiding?	6
2.3	Hoe wil de opleiding dat realiseren?	8
2.4	Hoe zal worden vastgesteld dat wat beoogd wordt, gerealiseerd is?	11
3	Oordeel	13
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding	15
	Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten	16
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie	17
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding	18
	Bijlage 5: Verantwoording	19
	Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal	20

1 Abstract

Hogeschool UCLL (University Colleges Leuven-Limburg) wenst vanaf het academiejaar 2023-2024 de opleiding professionele bachelor in het human resources management aan te bieden. De hogeschool kan hierbij bogen op de ervaring die ze opdeed met twee zogenaamde 'voorlopers': de afstudeerrichting personeelswerk in de opleiding Sociaal werk en het keuzetraject HRM in de opleiding Organisatie en Management. Deze voorlopers worden gradueel afgebouwd naarmate de nieuwe opleiding wordt ingevoerd.

Op basis van het gevoerde onderzoek beoordeelt de commissie de potentiële kwaliteit van de nieuwe opleiding als geheel als voldoende. De commissie brengt een positief advies uit aan de NVAO.

Zowel het informatiedossier als de gevoerde gesprekken maakten op de commissie een zeer degelijke indruk. De opleiding heeft samen met het werkveld en de studenten/alumni weloverwogen keuzes gemaakt. Dat geldt o.m. voor het onderbrengen van de opleiding onder de geleiding 'Management' en voor het bewaken van de positie op de leerladder (VKS-niveau 6).

De ervaring met de 'voorlopers' leidt ertoe dat de opleiding een beroep kan doen op een groot docententeam met een sterke expertise. In nauw overleg met het werkveld en op basis van heldere ontwerpprincipes kwam het team tot een coherent curriculum. De talentroute, die doorheen de hele opleiding loopt, vormt volgens de commissie een waardevolle versterking van de afgestudeerde, zowel op professioneel als persoonlijk vlak; dat intensieve traject riskeert evenwel belastend te zijn voor de docenten.

Het feit dat UCLL de nieuwe opleiding op identieke wijze wil inrichten in Leuven (Campus Proximus) als in Limburg (Campus Diepenbeek) kan verrijkend zijn en zal wellicht een aantal uitdagingen met zich meebrengen qua onderlinge afstemming.

De commissie raadt UCLL verder aan om voorafgaand aan de lancering van deze nieuwe opleiding 'het gezicht' ervan duidelijk te omschrijven, zodat de grondige voorbereiding en de link met het Moving Minds DNA een dito vertaling naar de buitenwereld krijgen.

De commissie beveelt de opleiding dan ook aan om:

- de uitdagingen te monitoren die samenhangen met het aanbieden van deze opleiding op de campussen van Leuven en Limburg;
- aandacht te hebben voor de taakbelasting van de docenten, ook wat de talentroute betreft;
- een stap achteruit te zetten om de profilering van de opleiding eenduidig te formuleren zodat het 'gezicht' naar de buitenwereld toe even sterk overkomt als het kwaliteitsvolle dossier dat erachter zit;
- voldoende diversiteit na te streven in de werkveldcommissies.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Inleiding

De commissieleden hebben het door UC Leuven bezorgde informatiedossier met aandacht doorgenomen. Tijdens de twee vergaderingen die aan het locatiebezoek voorafgingen, werden zowel aspecten van waardering uitgesproken als elementen benoemd waarop de commissieleden dieper wilden ingaan. De dialoog met de instelling, door de commissie ervaren als open en transparant, vond plaats op 20 oktober 2022. Bij het begin van de dialoog kregen de commissieleden een uitgebreide inleiding die heel wat vragen van de commissie overbodig maakte.

Hogeschool UCLL wil deze nieuwe opleiding op identieke wijze in Leuven en Limburg inrichten. Op die manier wil UCLL intensieve samenwerking en onderlinge uitwisseling tussen beide aanbieders stimuleren. Daarom werd ook een identiek TNO-dossier ingediend. Dit rapport heeft betrekking op de aanvraag door UC Leuven; we gebruiken in de tekst vaak de benaming UCLL om naar de hogeschool als geheel te verwijzen, zoals dat ook voorkomt in het informatiedossier.

De dialoog vond plaats op Campus Diepenbeek. De commissieleden kregen een korte inkijk in de Campus Proximus via een filmpje.

Onderstaande rapportage bevat elementen uit al de bovengenoemde fasen van het onderzoek. Dit rapport volgt qua grote onderverdelingen de indeling van het informatie-dossier.

2.2 Wat beoogt deze opleiding?

UCLL wenst vanaf het academiejaar 2023-2024 de opleiding **professionele bachelor in het human resources management** aan te bieden. UCLL kan bij de vormgeving van de nieuwe opleiding bogen op de ervaring die de hogeschool opdeed met twee zogenaamde ‘voorlopers’: de afstudeerrichting personeelswerk in de opleiding Sociaal werk en het keuzetraject HRM in de opleiding Organisatie en Management. De hogeschool komt dus niet onbeslagen op het ijs, en dat was voelbaar doorheen alle gesprekken die de commissie kon voeren.

De voorlopers worden gradueel afgebouwd naarmate de nieuwe opleiding wordt ingevoerd. Studenten krijgen gedurende drie jaar de kans om af te studeren binnen de huidige opleiding; mocht hen dat niet lukken, dan zal met hen besproken worden hoe ze de opleidingsonderdelen die ze niet hebben afgerond binnen de nieuwe opleiding kunnen opnemen.

De opleidingshoofden benadrukten dat studenten de voorlopers zouden moeten aanzien als een volwaardig traject (“niet als een B-traject”). Uit het gesprek met de studenten en de alumni kwam veel enthousiasme over de nieuwe opleiding naar voor: zij lieten er geen twijfel over bestaan dat ze voluit voor de nieuwe opleiding zouden gekozen hebben als dat een optie was geweest. Sommigen gaven aan dat ze zich als minderheidsgroepje binnen Sociaal werk niet echt deel voelden van het geheel; ook vonden ze bepaalde vakken en zeker de voorbeelden die in het lesmateriaal voorkwamen te weinig op HRM gericht.

Hoe dan ook merkte de commissie een grote waardering op voor de manier waarop studenten en alumni betrokken werden bij de totstandkoming van de nieuwe opleiding.

Tijdens de gesprekken werd ook duidelijk dat UCLL in de startblokken staat om studenten op verschillende manieren van informatie te voorzien over de nieuwe opleiding en over het afbouwscenario van de voorlopers. Er is sprake van infosessies, schema’s die ter verduidelijking opgemaakt zullen worden, en persoonlijke begeleiding via de studiecoaches.

De nieuwe opleiding zal worden ondergebracht onder het programma **Management**. De commissie was benieuwd naar de beweegredenen voor deze keuze. HRM bevindt zich immers op het snijvlak van management en welzijn (meer bepaald sociaal-agogisch werk), zoals men in

het informatiedossier vermeldt. De commissieleden merkten tijdens de dialoog hoe weloverwogen men tewerk is gegaan. Alle gesprekspartners toonden zich bovendien eensgezind positief over de keuze en de bijbehorende positionering van de nieuwe opleiding.

Eenzijds aanziet men de inhouden, expertise en ervaringskennis uit beide gebieden als evenwaardig, en behoudt men als het ware de meest relevante onderdelen ('*best of both worlds*'). Anderzijds maakt men een duidelijk statement door de opleiding te positioneren als een managementopleiding. De opleidingsverantwoordelijken geven aan dat deze vraag ook expliciet vanuit het werkveld komt: afgestudeerden komen immers terecht in een managementomgeving, of dat nu in een klein of groot bedrijf is, binnen de profit- dan wel de non-profitsector. Uit overleg met buitenlandse opleidingsinstituten (o.m. de Hanzehogeschool in Nederland) is gebleken dat ook daar deze beweging is ingezet.

Belangrijk i.v.m. de positionering van de nieuwe opleiding is de situering op de **leerladder**. HRM zal binnen UCLL aanwezig zijn op drie niveaus: graduaat (HR-support, niveau 5), professionele bachelor (bachelor in het Human Resources Management, niveau 6) en bachelor-na-bachelor (Advanced business management — keuze HRM, niveau 6). De commissie stelde de vraag hoe men de differentiatie tussen de verschillende opties in de leerladder HRM zal bewaken, zowel op het vlak van inhoud als wat de doelgroepen betreft.

De manier waarop UCLL dit structureel vormgeeft, kwam bij de commissieleden als overtuigend over: de programmadirecteur Management is verantwoordelijk voor alle managementopleidingen, op alle niveaus; daarnaast helpen de partners Kwaliteitszorg en Onderwijsontwikkeling mee ijken binnen de leerladder. Bovendien bundelt de hogeschool rond verschillende domeinen (bijvoorbeeld Onderwijs, Studenten, HR, Kwaliteit, ...) experten in expertisepools.

Wat de invulling van de nieuwe opleiding betreft, heeft UCLL ervoor gekozen om de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) als opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR) te hanteren; ze legt haar profilering in de formulering van de **leerdoelen**, die ze benoemt als "concreter en actiever maar minder omvattend". De opleiding maakt een onderscheid tussen basis-, doorgroei- en gevorderde leerdoelen, waarbij in de eerste fase voornamelijk op het basisniveau wordt gemikt.

Een bijkomend ordeningsprincipe is de onderverdeling in **drie besturingsniveaus**, zoals ze ook voorkomen in organisaties: operationeel, tactisch en strategisch. UCLL positioneert de nieuwe opleiding qua leerdoelen vooral op het operationele en het tactische niveau. HRM-professionals die actief zijn op strategisch niveau hebben naar haar inschatting vooral een masterdiploma of hebben veel ervaring.

De commissie vond het gehanteerde model zeker bruikbaar, omdat het toelaat de positie op de leerladder te verhelderen. Niettemin wil zij de opleiding adviseren om studenten ook binnen deze professionele bachelor terdege kennis te laten maken met het strategisch niveau. Ze heeft de indruk dat dit iets teveel zal worden overgelaten aan de individuele ambities van bepaalde studenten; zij kunnen bijvoorbeeld excelleren door in het derde traject projecten op strategisch niveau te kiezen, door keuzeonderdelen te volgen of buitenlandse stages te doen.

De commissie beseft anderzijds dat de opleiding voor een moeilijke evenwichtsoefening staat. Men wil zich uiteraard houden aan de DLR, en bovendien is het belangrijk dat studenten de juiste verwachtingen koesteren. Ook hier merkten de commissieleden de grondigheid op van de denkoefening die vooraf is gegaan aan het indienen van het informatiedossier. Dat bleek bijvoorbeeld uit het gesprek met de lectoren, die aangeven dat afgestudeerden zullen kunnen bijdragen tot het 'verrichten' en het 'inrichten', maar moet beseffen dat zij niet zelfstandig zullen kunnen 'richten'.

Een belangrijk element in de positionering van de nieuwe opleiding is volgens het informatiedossier dat ze, net als alle andere opleidingen, het **Moving Minds DNA** moet

uitstralen. De commissie maakte op basis van het dossier kennis met deze missie en filosofie van UCLL en met de vier strategische prioriteiten voor de periode 2021-2024; ze was onder de indruk van de ontwerpprincipes. Toch was het voor haar nog niet helemaal helder wat het Moving Minds DNA voor deze nieuwe opleiding precies betekent.

Om hierop een beter zicht te krijgen stelde de commissieleden aan de verschillende gesprekspartners de vraag wat voor hen kenmerkend is voor de afgestudeerde uit deze nieuwe richting. Sommige gesprekspartners hadden het over wereldburgerschap als typisch kenmerk, over “stevig staan in de wereld van vandaag”, “het afleveren van sterke, authentieke, oprecht geïnteresseerde medewerkers”; ook vermeldde men het sterk inzetten op de persoonlijke ontwikkeling van de student. Het werkveld noemde de kritische ingesteldheid en het kunnen omgaan met verandering als typische kenmerken. De alumni (van de voorlopers) maakten indruk op de commissie toen ze vermeldden dat er iets veranderd is in hun persoonlijkheid; ze zegden “echt iets geleerd te hebben” en een makkelijke overgang gemaakt te hebben van de opleiding naar hun werk, wat ze toeschrijven aan de opleiding.

De commissie stelde vast dat alle gesprekspartners doordrongen zijn van het Moving Minds DNA en ervaarde dat als een sterkte van de toekomstige opleiding. Ze adviseert UCLL om deze sterkte nog beter te vertalen naar een concrete profilering. Het verhaal dat naar boven is gekomen uit het doornemen van het dossier en uit de dialoog heeft volgens haar baat bij een duidelijker ‘gezicht’, zodat de kwaliteit die aan de opleiding ten grondslag ligt ook echt tot zijn recht komt naar buiten toe.

Opvallend gegeven in dit dossier is het feit dat deze nieuwe opleiding op identieke wijze **in Leuven en in Limburg** ingericht zal worden. De commissie stelde zich de vraag op welke manier de afstemming tussen beide campussen concreet vorm zal krijgen, zeker in het geval verschillende docenten dezelfde OPO’s geven.

De opleidingshoofden gaven aan dat er een overlegstructuur in de maak is die voor een permanente afstemming tussen beide campussen moet zorgen. Sommige docenten hebben zich overigens bereid verklaard op beiden campussen les te geven; als verschillende docenten eenzelfde OPO geven, zouden de overlegstructuur en -cultuur hen op hetzelfde spoor moeten zetten – meer nog: men ziet het als een pluspunt om op deze manier tot sterke teams te komen, met complementaire profielen.

De commissie raadt aan om de verschillen tussen beide campussen goed in het vizier te houden. Uit de gesprekken kwamen immers naast gelijkenissen ook heel wat verschillen naar voor. Er is niet alleen de schaal van de opleiding (50 verwachte studenten in Limburg tegenover 100 in Leuven), die mogelijk zal nopen tot andere werkvormen. De commissie vernam ook dat de instroom in Limburg naar alle verwachtingen veel meer divers zal zijn, wat op zijn beurt een andere omkadering zal vergen. En ten slotte bleek uit gesprekken met het werkveld dat het bedrijvenlandschap in Limburg sterker gekenmerkt wordt door KMO’s, terwijl in Leuven veeleer grote bedrijven actief zijn. De commissieleden hadden de indruk dat de gesprekspartners bij deze verschillen zeker al hadden stilgestaan; ze aanzien het aanbieden van de opleiding op de twee campussen als een kans en tegelijkertijd als een uitdaging die mogelijk bijsturingen in de toekomst zal vragen.

2.3 Hoe wil de opleiding dat realiseren?

UCLL wil zich in een eerste fase (2023-2024) concentreren op een **basistraject**, gericht op de generatiestudent. Het programma zal bestaan uit 180 studiepunten en is georganiseerd in zes semesters. Op basis van het informatiedossier en de gesprekken tijdens het locatiebezoek maakt het programma een gedegen indruk op de commissie, ook omdat het gebaseerd is op sterke ontwerpprincipes.

Een jaar na de start van het basistraject wil de opleiding een **verkort traject** inrichten voor studenten die het graduaat HR-support hebben afgerond en een **werktraject** voor wie al in het HRM-veld werkt.

De commissie herkent in deze gefaseerde aanpak de voortdurende aandacht voor kwaliteit. Ook het feit dat men tijdens het eerste academiejaar al voorzichtig wil starten met het aanbieden van *microdegrees* (voor HRM-professionals die zich willen verdiepen in een specifiek domein) vonden de commissieleden een sterk punt: op die manier doet men inderdaad nuttige ervaringen op om het werktraject vorm te geven.

De commissie stelde tijdens het locatiebezoek een aantal vragen over inclusie en diversiteit, vermits dat aspect een aantal keer aan bod komt in het informatiedossier. De opleidingsverantwoordelijken gaven aan dat ze expliciet streven naar een **diverse instroom**. Ze gebruiken bijvoorbeeld bewust geen zwaar HRM-jargon bij wervings-campagnes en gaan op zoek naar rolmodellen (als gastlector of door alumni in te zetten als ambassadeur bij infosessies in secundaire scholen); eens studenten ingestroomd zijn, zorgen ze voor cursussen met een herkenbare structuur, opgesteld volgens het *universal design for learning*.

Aandachtspunten die de opleiding zelf noemt zijn een meer divers docentencorps en het zoeken naar meer diverse stageplaatsen, in nauwe samenwerking met het werkveld.

Het viel de commissie op dat goed geluisterd is naar het **werkveld** bij de samenstelling van het **curriculum**, zoals de vertegenwoordigers zelf vermeldden. Dat leidde bijvoorbeeld tot aandacht voor *data-analytics*, *payroll* en vreemde talen. De opleiding zal een permanente werkveldcommissie installeren (met aandacht voor zowel profit als non-profit), zodat toekomstige ontwikkelingen op de radar zullen blijven. De commissieleden stelden bij de werkveldvertegenwoordigers een zeer groot enthousiasme vast over de (toekomstige) stagiairs.

Als de opleiding er inderdaad in slaagt hen de brede en toch complexe competenties mee te geven die het werkveld essentieel noemt – beslagen zijn op juridisch en economisch vlak en daarnaast beschikken over communicatieve en empathische vaardigheden – dan is dat ongetwijfeld een mooi resultaat. Wel suggereert de commissie de opleiding om in de toekomst ook een stem te verlenen aan werkveldvertegenwoordigers die niet bij de voorlopers betrokken waren; mogelijk kijken zij met een nieuwe bril naar een opleiding die voor hen nog onbekend terrein is. Mocht het ook lukken om profielen met een meer diverse achtergrond te betrekken, dan zou dat sporen met de ambitie van de opleiding om diversiteit hoog in het vaandel te dragen.

De **onderwijsaanpak** van de nieuwe opleiding is gebaseerd op de **zeven ontwerpprincipes** van het Movind Minds DNA.

De commissie bevroeg de docenten over de ogenschijnlijke tegenstelling tussen de ontwerpprincipes '**zelfregie**' en '**coaching en begeleiding**'. De docenten gaven aan dat ze een evolutie nastreven van sterke coaching en begeleiding in trajectfase 1 naar het stilaan laten opnemen van meer verantwoordelijkheden. Ze erkennen dat sommigen daarin sterkere vooruitgang boeken dan anderen, maar juist door hen te coachen geraken studenten gemiddeld verder dan zichzelf of de docenten verwachtten.

Een ander ontwerpprincipe waarvoor de commissie veel aandacht had, betreft '**internationalisering en internationale competenties**'. Hanzehogeschool Groningen werd al genoemd als partnerinstelling. Met Henallux (Luik) wil UCLL nog een stapje verder gaan: studenten kunnen een deel van hun opleiding aan Henallux volgen in de richting *Bachelier en Gestion des Ressources Humaines* en op die manier een diploma behalen aan beide onderwijsinstellingen (bi-diplomering). Ook kunnen studenten hun stage in het buitenland doen. Op de vraag van de commissie of deze initiatieven voor alle studenten bereikbaar zijn, werd aangegeven dat wie financiële steun nodig heeft een beurs kan krijgen; voor studenten met een functiebeperking wordt eveneens de nodige ondersteuning voorzien.

Wat de **werkvormen** betreft, was de commissie gecharmeerd door de grote afwisseling die de opleiding ambieert, o.m. tussen online en offline leren, zelfstandig werken en (interactieve)

hoorcolleges. Ook hier krijgt het *'walk the talk'*-principe alle kansen: het streefdoel is om zoveel mogelijk die werkvormen en praktijken te kiezen die ook binnen de HRM-wereld gebruikt worden.

Als rode draad doorheen de opleiding loopt de **talentroute**. Ze bestaat uit opleidingsonderdelen van verschillende leerlijnen en leert volgens het informatiedossier "de studenten reflecteren over zichzelf, hun professionele ontwikkeling en ambities". De commissie had hierover heel wat vragen voor de gesprekspartners; ze wilde immers graag haar beeld van dit opvallende initiatief verfijnen.

Doorheen de gesprekken met de verschillende stakeholders kwam unisono een groot enthousiasme voor deze methodiek naar voor. Studenten en alumni noemen de talentroute (waarmee zij al ervaring hebben vanuit de voorlopers) een leidraad die hen helpt om hun sterke punten en leerpunten te zien. Ze bevestigen dat de resultaten die naar voor komen uit de 'talenten management analyse' (TMA) slechts een vertrekpunt vormen. De talentroute laat hen ook toe hun eigen vooruitgang in kaart te brengen; zij ervaren de TMA zeker niet als een statische scan die hen 'vastzet' in een analyse die dateert van het begin van hun opleiding.

Dat de hele opleiding (inclusief de stages) doordrongen is van deze methodiek ervaren de studenten als een bijzonder positief gegeven. De commissieleden konden vaststellen dat de werkveldvertegenwoordigers effectief vertrouwd zijn met de talentroute; ook zij ervaren dit traject als een belangrijk voordeel van deze opleiding.

Tijdens de dialoog kwam een zeer groot enthousiasme naar boven bij de beide docenten en de vertegenwoordiger van de studentendienst die de talentroute toelichtten. De commissie vroeg zich af hoe het intensieve proces van de talentroute georganiseerd zal worden binnen de nieuwe opleiding, en of alle docenten hiervoor gedeeltelijk vrijgesteld zullen worden. Daarover bleek nog enige onduidelijkheid te bestaan; de aanwezige docenten gaven ook aan dat niet iedereen even geschikt is of zich in dezelfde mate geroepen voelt om deze rol op zich te nemen.

De commissie adviseert de opleiding om, zeker in het geval de studentengroepen groter worden, docenten vrij te stellen volgens af te spreken percentages, zodat het mooie concept van de talentroute niet te belastend wordt voor enkelingen.

Wat het docentencorps in het algemeen betreft stelde de commissie vast dat de opleiding een beroep kan doen op een **groot en gedreven team**. De ervaring die de docenten konden opdoen binnen de zogenaamde voorlopers zorgt bovendien voor een solide basis. De docenten gaven aan dat ze allemaal betrokken zijn geweest bij het opmaken van het curriculum, rekening houdend met hun eigen expertise.

Het feit dat de opleidingsverantwoordelijken vermeldden dat voltijdse docenten voor bijna 10 % vrijgesteld zullen zijn van het lesgeven, zodat ze vergadertijd kunnen inplannen of de mogelijkheid hebben om te professionaliseren, wijst er alvast op dat men de docenten zuurstof wil geven.

Opvallend is ook dat de studenten en alumni de **nabijheid en betrokkenheid** roemen zowel van de docenten als van de studentbegeleiders. Zij hebben het gevoel dat ze altijd bij hen terecht kunnen, dat ze opmerkingen mogen formuleren en daarmee ook echt rekening gehouden wordt.

Tijdens de dialoog was sprake van een begeleidingscontinuüm, dat start vanuit bijvoorbeeld een warm schoolklimaat en een veilige context die door de lectoren gecreëerd wordt. Ook bijvoorbeeld het feit dat zowel studenten als onthaalmedewerkers als *gatekeepers* kunnen functioneren door een actieve luisterhouding te hanteren, geeft aan dat UCLL sterk begaan is met de begeleiding (in brede zin) van de studenten.

De commissie bevroeg de studenten en de andere stakeholders eveneens over de vormen van **studentenparticipatie**. In het informatiedossier las ze dat UCLL volop inzet op inspraak en feedbackmogelijkheden van de studenten. Ze vernam tijdens de dialoog dat studenten vertegenwoordigd zijn in de POC (zie verder), dat daarnaast minimaal eenmaal per semester overleg is met de studentenraad en dat alle studenten inderdaad gehoord worden via periodieke *hearings*. De commissie raadt de opleiding aan om volop verder in te zetten op studentenparticipatie, en de bijdrage die zij kunnen leveren zeker niet te onderschatten. In het geval van het project rond duurzame mobiliteit waarover de commissieleden toelichting kregen tijdens de rondleiding op Campus Diepenbeek zou dat bijvoorbeeld betekenen dat studenten vanaf het begin betrokken worden en niet pas in een later stadium. Tijdens de rondleiding kwam naar voor dat de studenten vragende partij zijn om het nieuwe gebouw een warmere aanblik te geven; het was fijn om te horen dat UCLL daarop inderdaad verder inzet.

De rol van de hierboven vermelde **POC** (Permanente Opleidingscommissie) werd door de commissie verder bevestigd. De verantwoordelijken voor kwaliteit die aan het woord kwamen tijdens het locatiebezoek en de opleidingsverantwoordelijken noemden de POC de ‘cockpit’ van de opleiding: de POC zet de bakens uit. Als voorbeeld van een kwestie waarover de POC zich gebogen heeft, werd het jaaractieplan genoemd; samen met de studenten heeft men het plan op gedetailleerde wijze doorgenomen, waarna er bijsturingen kwamen. De POC zal wanneer het nodig blijkt ook instaan voor bijsturingen op het vlak van de evaluaties.

2.4 Hoe zal worden vastgesteld dat wat beoogd wordt, gerealiseerd is?

Het ontwerpprincipe dat de opleiding zal hanteren op het vlak van evaluaties kreeg de naam ‘**evalueren in balans**’ en wordt verder opgedeeld in ‘in balans met kwaliteit’ en ‘in balans met leren’.

Op het vlak van kwaliteit vervult de POC een belangrijke rol. Ze monitort de kwaliteit van de opleiding in het algemeen, en heeft verder als taak om de kwaliteit van het toetsprogramma “systematisch en expliciet te borgen”. De commissie opperde dat coherente evaluaties wellicht een extra uitdaging vormen voor deze opleiding, gezien ze zowel in Limburg als in Leuven georganiseerd wordt. De opleidingsverantwoordelijken zien de dubbele check (indien meerdere docenten voor hetzelfde OPO instaan) veeleer als een voordeel, en ze maakten daarnaast melding van het toetsadviesbureau, een orgaan dat men aan het ontwikkelen is.

De kwaliteit van de opleiding in het algemeen en van de evaluaties in het bijzonder komt ook aan bod in de periodieke *hearings* met studenten.

Wat de evaluatie van de stages betreft vroeg de commissie aan de werkveld-vertegenwoordigers in hoeverre ze hierin worden begeleid. Ze maakten melding van een competentiematrix met gedragsindicatoren, een instrument dat hen goed ondersteunt. Het laat hen ook toe het onderscheid te maken tussen wat studenten moeten beheersen op niveau 5 dan wel op niveau 6.

Een bijzonder gegeven vormt het opleidingsonderdeel Personal Talent Management, waarin studenten een persoonlijk dossier aan een jury voorleggen. Ze tonen hun HRM-competenties als startende HRM-professional en illustreren hun groei en ontwikkeling aan de hand van een zelf te kiezen (creatieve) uitingsvorm. Het Personal Talent Management vormt samen met het Organisatieproject het sluitstuk van de opleiding. In het Organisatieproject worden verschillende leerresultaten van de opleiding als geheel getoetst (DLR 1, 6, 8 en 9).

De toelichtingen die de commissie verkreeg tijdens de dialoog versterkten het beeld dat ze al had op basis van het informatiedossier, met name dat het kwaliteitszorgsysteem van UCLL een solide basis vormt waarin deze nieuwe opleiding wordt ingebed.

Wat de commissie bovendien sterk vond, is het feit dat het informatiedossier besluit met een opsomming van de uitdagingen waarvoor UCLL staat de komende maanden en jaren om deze

nieuwe opleiding verder vorm te geven. Dat getuigt volgens de commissieleden van realiteitszin en van een permanente aandacht voor kwaliteitsvol onderwijs.

3 Oordeel

De commissie was bij het doornemen van het informatiedossier onder de indruk van de gedegenheid die het document uitstraalde. Deze indruk is voluit bevestigd tijdens de dialoog met de opleiding, die door de commissie ervaren werd als open en transparant. Op basis van het gevoerde onderzoek naar de potentiële kwaliteit van de opleiding professionele bachelor in het human resources management beoordeelt de commissie de potentiële kwaliteit van de nieuwe opleiding als geheel dan ook als voldoende. De commissie brengt een positief advies uit aan de NVAO.

UCLL komt niet onbeslagen op het ijs: de ervaring die de instelling opdeed met de zogenaamde voorlopers (afstudeerrichting personeelswerk in de opleiding Sociaal werk en het keuzetraject HRM in de opleiding Organisatie en Management) laat haar toe de nieuwe opleiding vorm te geven vanuit een 'best of both worlds'. De commissie kon vaststellen dat ze daarin weloverwogen tewerk is gegaan en dat ze het docentencorps van de voorlopers, het werkveld en de studenten/alumni volop betrokken heeft.

Dezelfde doordachte aanpak kon de commissie vaststellen waar het de keuze betreft om deze opleiding onder te brengen onder Management. Alle stakeholders bleken het erover eens te zijn dat deze positionering zorgt voor de beste kansen voor de afgestudeerde HRM-professionals.

Uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken en docenten bleek dat ook over de positie op de leerladder grondig nagedacht werd en wordt, wat belangrijk is gezien UCLL op het vlak van HRM ook een graduaatsopleiding en een banaba aanbiedt. De commissie vernam tijdens de dialoog met belangstelling de argumenten waarom de nieuwe opleiding vooral focust op het operationele en het tactische besturingsniveau. Ze begrijpt de overwegingen die men maakte met het oog op een opleiding op niveau 6, maar vraagt om alle studenten voldoende in aanraking te laten komen met het strategische besturingsniveau en dat niet over te laten aan het individuele initiatief.

Het feit dat UCLL wil starten met een basistraject (voor generatiestudenten) en pas het jaar nadien een verkort traject en een werktraject vond de commissie getuigen van realiteitszin en van een permanente aandacht voor kwaliteit. Ook de manier waarop langzaamaan met *microdegrees* gestart zal worden, past in deze aanpak.

Het plan om de nieuwe opleiding op identieke wijze in te richten in Limburg en in Leuven leek de commissie voor heel wat uitdagingen te zorgen. Tijdens de dialoog kwam zij te weten dat de instroom wellicht verschillend zal zijn, zowel qua aantal studenten als qua verwachte diversiteit van de profielen. Ook de stages zullen in een verschillende context plaatsvinden, met veeleer grote bedrijven in de regio Leuven en een sterk door KMO's gekenmerkt landschap in Limburg. Tijdens de gesprekken kreeg de commissie de indruk dat zowel de opleiding als de werkveldvertegenwoordigers zich bewust zijn van deze verschillen. Ze zien er kansen in en voorzien tegelijkertijd de nodige overlegstructuren. De commissie raadt aan zeker te blijven monitoren hoe de afstemming tussen beide campussen verloopt, zeker in het geval dezelfde opleidingsonderdelen door verschillende docenten gegeven worden. Ook de afstemming van de evaluatiepraktijk zal volgens haar voor de nodige uitdaging zorgen.

De commissieleden vonden de ontwerpprincipes die aan de basis liggen van de onderwijsaanpak getuigen van een sterke theoretische onderbouwing. Tijdens de dialoog kon ze ook vaststellen dat de principes gedragen worden door alle betrokkenen.

De ontwerpprincipes 'zelfregie van de student' en 'coaching en begeleiding' komen sterk tot uiting in de zogenaamde talentroute. De commissie merkte tijdens de gesprekken dat de hele opleiding (inclusief de stage) doordrongen is van dit traject, dat zowel mikt op de professionele als op de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. De talentroute was voor de

commissieleden een van de vele voorbeelden van het principe *'walk te talk'* dat de opleiding in al haar geledingen tracht te integreren.

Het docententeam waarmee de commissie kon kennismaken, kwam over als een sterk en groot team dat beschikt over de nodige expertise. Wel uit de commissie haar bezorgdheid over de taakbelasting van de docenten wat de talentroute betreft. Ze pleit ervoor docenten die dit intensieve proces zullen begeleiden hiervoor gedeeltelijk vrij te stellen, zeker eens de opleiding een hoge vlucht neemt.

Studenten en alumni geven aan dat hun docenten heel bereikbaar voor hen zijn. Ook bij de studentenbegeleiders en studentendiensten kunnen ze steeds terecht. De commissie bevroeg tijdens de dialoog de vormen van studentenparticipatie, omdat het informatiedossier daarover weinig prijs gaf. Uit de gesprekken met de opleiding en met de studenten/alumni kwam naar voor dat studenten gehoord worden via verschillende kanalen. De commissie raadt aan daarop zeker verder in te zetten, en studenten zo vroeg mogelijk bij allerlei projecten te betrekken.

Op het vlak van diversiteit en inclusie gaf de opleiding zelf aan extra initiatieven te willen nemen. Ze wil stappen zetten om een meer diverse instroom te bewerkstelligen, en is zich ervan bewust dat ook groei mogelijk is wat het docentencorps en de stageplaatsen betreft. De commissie suggereert om bij de samenstelling van de werkveldcommissie eveneens te streven naar meer diverse profielen; ook lijkt het haar een goed idee om werkveldvertegenwoordigers aan te trekken die niet betrokken waren bij de voorlopers.

De commissie wil UCLL ten slotte aanbevelen om stil te staan bij de *'storytelling'* rond deze opleiding. Het sterke verhaal dat naar boven is gekomen uit het doornemen van het dossier en uit de dialoog heeft volgens haar baat bij een duidelijker *'gezicht'*. Het Moving Minds DNA bleek wel degelijk gedragen te zijn door alle stakeholders. Maar op de vraag wat de HRM-afgestudeerde van deze nieuwe opleiding onderscheidt van andere, vergelijkbare opleidingen kwamen heel diverse antwoorden naar voor.

De commissie beveelt de opleiding dan ook aan om:

- een stap achteruit te zetten om de profilering van de opleiding eenduidig te formuleren zodat het *'gezicht'* naar de buitenwereld toe even sterk overkomt als het kwaliteitsvolle dossier dat erachter zit;
- de uitdagingen te monitoren die samenhangen met het aanbieden van deze opleiding op de campussen van Leuven en Limburg;
- aandacht te hebben voor de taakbelasting van de docenten, ook wat de talentroute betreft;
- voldoende diversiteit na te streven in de werkveldcommissies.

Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	UC Leuven
Naam opleiding	Bachelor in het human resources management
Niveau en oriëntatie	Professionele bachelor, niveau 6
(Bijkomende) titel	-
(Delen van) studiegebied(en)	Management
Afstudeerrichtingen	-
opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	<ul style="list-style-type: none"> • werktraject • verkort traject voor alumni HR-support (ingericht vanaf 2024-2025)
De vestiging waar de opleiding wordt aangeboden	Heverlee
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	180
(Delen van) studiegebied(en)	-
Aansluitingsmogelijkheden en vervolgopleidingen	<ul style="list-style-type: none"> • banaba's zoals (niet exhaustief) bachelor of Advanced business management, bachelor in het Internationaal bedrijfsmanagement, bachelor in het International management • academische opleidingen zoals (niet exhaustief) master in de Agogische wetenschappen, master in de Bedrijfseconomie en het bedrijfsbeleid, master in de Bedrijfskunde, master in de Bestuurskunde en het publiek management

Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten

De opleiding neemt de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) over en stelt die gelijk aan de opleidings specifieke leerresultaten (OLR). De specifieke profilering van de opleiding ligt in de uitgewerkte leerdoelen en leerlijnen.

De Bachelor HR(M)...

1. Heeft inzicht in de arbeidsmarkt en verschillende organisatiecontexten en kan op basis hiervan HR(M)-processen efficiënt en effectief implementeren, beheren en optimaliseren.
2. Verleent deskundig en klantgericht advies inzake HR(M) aan de verschillende actoren.
3. Werkt initiatieven uit inzake het rekruterings-, selectie- en onthaalbeleid en heeft hierbij oog voor diversiteit en talent.
4. Detecteert de noden en wensen van medewerkers en organisatie met het oog op de ontplooiing, de betrokkenheid en het welbevinden van de medewerkers, om zo hun duurzame inzetbaarheid in de organisatie en de arbeidsmarkt te verzekeren.
5. Creëert een breed draagvlak voor het uitvoeren van een HR(M)-beleid en verleent de verschillende actoren binnen een organisatie de nodige ondersteuning hieromtrent.
6. Is een integrale oplossingsgerichte bemiddelaar en zoekt naar synergiën tussen de organisatiedoelstellingen enerzijds en de ontplooiingskansen van medewerkers anderzijds met als doel een positieve dialoog tussen verschillende actoren te bewerkstelligen.
7. Begeleidt organisaties en individuen bij veranderingsprocessen en –trajecten zodat de organisatie wendbaar en innovatief blijft.
8. Verzamelt, verwerkt, analyseert en interpreteert relevante HR(M)-relateerde gegevens en wetenschappelijke informatie en kan op basis hiervan aanbevelingen formuleren.
9. Maakt gebruik van de gepaste (ICT-)tools ter ondersteuning van HR(M)-processen.
10. Bouwt interne en externe vertrouwens- en samenwerkingsrelaties uit vanuit een langetermijnperspectief, is sociaal vaardig, communiceert constructief, en dit zowel mondeling als schriftelijk in het Nederlands en minstens één andere taal.
11. Handelt integer en conform de wettelijke, deontologische en ethische codes en kaders relevant voor HR(M) en draagt dit uit binnen de organisatie.
12. Neemt verantwoordelijkheid voor de verdere eigen professionalisering en die van de organisatie en ontwikkelt een eigen evidence-based visie op HR(M), mede op basis van een kritische kijk op nationale en internationale tendensen.

Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld en getraind door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

Jules Pieters (*voorzitter*), Emeritus-hoogleraar Toegepaste Psychologie - met bijzondere aandacht voor leren en instructie - Universiteit Twente

Marijke Van Nieuwenhuysse (*commissielid*), HR-themaverantwoordelijke, expertisenetwerk Business & Management Arteveldehogeschool

Ilse Janssens (*commissielid*), Coördinator HR, Emmaüs vzw

Ruben Scholtis (*student-commissielid*), Student bachelor in het sociaal werk, HOGENT

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO
- **Kristl Van der Heyden** (extern secretaris), zaakvoerder MOORLANDcommunicatie

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding

Tijdstip	Sessie
9.00u-9.15u	Verwelkoming
9.15u-9.30u	Kwaliteitszorginitiatieven in de opleiding PBA HRM
9.30u-10.30u	Gesprek met instellingsbestuur en opleidingsverantwoordelijken
10.30-10.50u	Interne terugkoppeling commissie
10.50u-11.50u	Rondleiding opleidingsspecifieke infrastructuur Campus Diepenbeek, miv virtuele rondleiding opleidingsspecifieke infrastructuur Campus Proximus
11.50u-12.50u	Lunch commissie
12.50u-13.20u	Toelichting 'Talentroute'
13.20u-13.40u	Interne terugkoppeling commissie
13.40u-14.40u	Gesprek met lectoren
14.40u-15u	Interne terugkoppeling commissie
15u-15.45u	Gesprek met studenten
15.45u - 16.00u	Interne terugkoppeling commissie
16.00u-16.45u	Gesprek met werkveld
16.45u-17.00u	Vrij inloopmoment
17.00u-17.45u	Nabespreking commissie
17.45u-18.00u	Uitwisseling reflecties locatiebezoek
18.00u - 18.15u	Afronding commissie

Bijlage 5: Verantwoording

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader Toets Nieuwe Opleiding op maat van de eigen regie”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld; de opleiding (instelling) werd hierbij betrokken. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

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

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en op basis daarvan een onderzoek gevoerd naar de potentiële kwaliteit van de opleiding.

Tijdens de afrondende werkzaamheden heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft dit eindoordeel in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Informatiedossier opleiding

- Informatiedossier Bachelor in het human resources management UC Leuven

Verplichte bijlagen bij het informatiedossier

- Bijlagen TNO UC Leuven

