

BACHELOR IN HET HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN

TOETS NIEUWE OPLEIDING OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •
BEOORDELINGSRAPPORT

16 NOVEMBER 2022



MIA SAS (VOORZITTER) • JOHN FAHRENFORT, SANDY VANDEWALLE, STEPHANO VAN
VUUREN (COMMISSIELEDEN) • TINEKE SESSINK (SECRETARIS) • DAPHNE CAROLUS
(PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract	5
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	6
2.1	Vooroverleg en eerste indrukken	6
2.2	Dialogoog en voortschrijdend inzicht	7
2.2.1	Voortgang en verdere realisatie	7
2.2.2	Relatie met bestaand HRM-aanbod op VKS niveau 6: continuïteit en contrast .	7
2.2.3	Datagedreven HR	8
2.2.4	VKS-niveau 6	8
2.2.5	Studiebegeleiding, informatievoorziening en communicatie	9
2.2.6	Samenwerking, ook multidisciplinair en internationaal	10
3	Oordeel	11
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding	13
	Bijlage 2: Opleidingsspecifieke leerresultaten	15
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie	16
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding	17
	Bijlage 5: Verantwoording	18
	Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal	19

1 Abstract

De commissie heeft vertrouwen in een toekomstige opleiding Bachelor in het human resources management van de Hogeschool West-Vlaanderen (of: Howest) en beoordeelt de potentiële kwaliteit van deze nieuwe opleiding als voldoende. Ze geeft daarmee een positief advies tot besluitvorming aan de NVAO.

Met de bacheloropleiding wil Howest opleiden tot allround human resources management-professionals die zichzelf door aandacht voor talentontwikkeling goed kennen en weten hoe ze zich in functie van levenslang leren verder willen ontwikkelen. De afgestudeerden moeten in hun professionele leven kunnen instaan voor alle aspecten rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de potentiële opleiding over een correcte oriëntatie beschikt en zich op het correcte niveau 6 van de Vlaamse kwalificatiestructuur bevindt. Binnen de instelling is de benchmarking en afstemming met het niveau 5 mogelijk omdat de graduaatsopleiding in het HR-support reeds wordt ingericht. Tevens is de expertise rondom het topic human resources management reeds aanwezig in de instelling op bachelorniveau. Gedurende het academiejaar 2022-2023 worden er in twee bacheloropleidingen keuzetrajecten voorzien.

Het programma is goed uitgewerkt en de visie is op die manier concreet zichtbaar in de opleiding. Als speerpunten heeft Howest gekozen voor datagedreven HR, projectmatig werken en internationalisering. De visie alsook het uitgewerkte curriculum ligt bovendien helemaal in lijn met de wensen en noden van het werkveld. In de leerlijn projectmatig werken, die tevens de bachelorproef bevatte, zit een duidelijke groei qua *evidence based* werken, complexiteit en autonomie.

De studenten uit verwante opleidingen ervaren de begeleiding als persoonlijk en toegankelijk. Voor het waarmaken van de ambities van de opleiding inzake de talentontwikkeling en de leerlijn projectmatig werken is die intensieve begeleiding cruciaal volgens de commissie. Ter ondersteuning van het didactisch concept, kan de potentiële opleiding daarnaast terugvallen op een sterke digitale leeromgeving. De finaliteit en het niveau van de opleiding worden ook goed gerealiseerd middels uitgewerkte beoordelingscriteria.

Een belangrijke sterkte van de opleiding is het enthousiaste opleidingsteam dat zich sterk betrokken voelt bij de (verdere) ontwikkeling van de bacheloropleiding in het human resources management. Het team bestaat uit complementaire hoogopgeleide, diverse en deskundige individuen, die bovendien goede relaties met het werkveld onderhouden.

De commissie geeft Howest en het opleidingsteam graag een aantal aanbevelingen mee die in lijn liggen met de hiervoor beschreven sterkten. Deze aanbevelingen doen geenszins afbreuk aan het oordeel van de commissie.

De commissie wil de opleiding aanmoedigen om:

- het speerpunt internationalisering uit de missie van de opleiding verder te verankeren in het curriculum,
- de lijn van groeiende complexiteit en autonomie in het programma door te trekken naar een begeleiding voor studenten die doorheen het programma steeds zelfsturender wordt,
- iedereen van eenzelfde taal en boodschap te voorzien, opdat de opleiding zich met haar eigen sterkten, accenten en niveau naar het werkveld en studenten kan profileren;
- ook na deze voorbereidende fase onderdeel te zijn van een netwerk HRM-opleidingen, zowel nationaal als internationaal.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

De commissie toetste de nieuwe bacheloropleiding in het human resources management (verder: Ba HRM) van de Hogeschool West-Vlaanderen (verder: Howest). De opleiding wil studenten opleiden tot allrounders in het HRM die zichzelf goed kennen.

2.1 Vooroverleg en eerste indrukken

Voorafgaand aan de dialoog wisselden de commissieleden hun eerste indrukken grondig en meermalig uit op basis van het aanvraagdossier. Ze konden meteen al meerdere sterkten aanwijzen, naast punten die nog minder overtuigend waren. Op dit laatste legde de commissie de focus tijdens de gesprekken.

De documentatie gaf blijk van gedegen onderzoek vooraf in het werkveld om het bestaansrecht van een VKS-niveau 6 opleiding te achterhalen. Er is ook kennis opgehaald bij universiteiten en er is samengewerkt met de toekomstige collega-opleidingen Ba HRM. De commissie waardeert het dat de hogescholen mét elkaar in plaats van tegen elkaar optrekken. Ook de lijst met medewerkers in het dossier was veelbelovend: een complementair opleidingsteam, hoog opgeleid en divers naar educatie en ervaring in het werkveld.

Als resultaat van deze grondige voorbereiding heeft het toekomstige opleidingsteam een aanvraagdossier opgeleverd met een goed onderbouwde visie en daarop aansluitend programma, herkenbaar vanuit de praktijk - bijvoorbeeld door het gebruik van het model van Ulrich. Indruk op de commissie maakte ook de aandacht voor internationalisering, talentontwikkeling, projectmatig werken, interdisciplinaire samenwerking en datagedreven werken (business intelligence).

De commissie wilde tijdens het bezoek nog wel toetsen in hoeverre de visie en de plannen rondom de realisatie van het programma bij alle betrokkenen ook echt leven en onderschreven worden. In hoeverre zijn bijvoorbeeld de ruime aandacht voor internationalisering en datagedreven HR breed gedragen in de opleiding? Bestaat die behoefte ook bij potentiële studenten en het werkveld? En laten de gekozen accenten nog wel voldoende ruimte om de HRM basisthema's aan de orde te laten komen? Na het doornemen van het informatiedossier miste de commissie aspecten zoals social media, functieclassificatie en verloning. Ze vroeg zich daarbij af of die thema's aan bod komen.

Het werd de commissie op basis van het informatiedossier niet helemaal duidelijk hoe de opleiding het bachelorniveau concreet invulling geeft in wat de student moet bereiken. In de documentatie miste de commissie de expliciete aansluiting bij de descriptor van het niveau 6 van de Vlaamse kwalificatiestructuur (of: VKS). De commissie is ook benieuwd naar het onderscheid in niveau met de graduaatsopleiding HR Support, en hoe Howest het niveau van de potentiële bacheloropleiding zelf zal borgen. Dit temeer omdat een overlap in het docententeam kan verwacht worden, en de stages misschien voor beide niveaus bij dezelfde werkgevers en met dezelfde mentoren zou kunnen doorgaan. Aan de vraag naar concretisering en borging van het niveau wilde de commissie tijdens het bezoek de meeste aandacht geven.

Daarnaast had de commissie voorafgaand aan de dialoog behoefte aan meer informatie over het beleid waarmee Howest de visie en het programma gaat realiseren. Interdisciplinair samenwerken en internationalisering vormen zo een gedegen verhaal op papier, maar heeft het team ook voor ogen hoe ze dat daadwerkelijk vorm gaat geven. Ook is de commissie geïnteresseerd in hoever Howest is gevorderd met de verdere ontwikkeling van de opleiding sinds het inzenden van het informatiedossier. En tenslotte wilde de commissie graag vernemen hoe Howest de relaties met het werkveld, de universiteiten en de andere Ba HRM-opleidingen duurzaam in stand gaat houden als de opleiding eenmaal draait. Dit om bij te blijven met nieuwe ontwikkelingen, en in dialoog onderscheid te maken tussen hypes en wat een plaats in

de opleiding verdient. Heeft men bijvoorbeeld plannen in de richting van een landelijk platform, zoals Nederland dat kent?

2.2 Dialoog en voortschrijdend inzicht

2.2.1 Voortgang en verdere realisatie

Het eerste onderwerp van de dialoog betrof de verdere ontwikkeling van de opleiding sinds het inzenden van het informatiedossier. De commissie vernam dat de ECTS-fiches, of studiefiches, nu niet enkel meer voor de eerste 60 studiepunten bestaan, maar reeds voor alle opleidingsfasen. Ook werd de competentiematrix nogmaals onder de loep genomen om het programma verder te verfijnen. Een belangrijke aanpassing was het afslanken van het volgtijdelijkheidsschema, waardoor studenten minder blokkades tegenkomen in hun persoonlijk traject. Het team werkte ook enkele opleidingsonderdelen, die het didactisch accent van de opleiding bepalen, verder uit. Desgevraagd kon het team helder aangeven wat er nog moest gebeuren om de opleiding te kunnen starten.

Om het programma tijdig verder te realiseren heeft de opleiding al pijlverantwoordelijken voor clusters van opleidingsonderdelen aangeduid. Die geven ook aandacht aan de afstemming tussen opleidingsonderdelen in functie van het programma. Ook heeft de commissie de digitale werkomgeving (Sharepoint) mogen inkijken dat volgens haar voldoende waarborg moet kunnen bieden voor de onderlinge afstemming bij docenten. Docenten delen zonder terughoudendheid alles met elkaar op het platform, zoals (concept-)cursusmaterialen, bronnen, lessen, presentaties, en zelfs examenvragen.

Het is de commissie duidelijk geworden dat de intentie leeft om als opleidingen Ba HRM van de vijf hogescholen in de toekomst te blijven samenwerken, zowel onderling als met de universiteiten en platformen in het buitenland. Ook heeft men al stappen gezet in de verkenning naar mogelijke internationale partners voor de Ba HRM van Howest. Aan de hand van een shortlist doet men daar nu bureauonderzoek naar.

De commissie heeft uit het voorgaande het beeld opgedaan dat het team weet wat ze nog moeten realiseren, hoe ze dat gaan doen, en wie welke taken gaat invullen.

2.2.2 Relatie met bestaand HRM-aanbod op VKS niveau 6: continuïteit en contrast

Binnen Howest bestaat al een HRM-aanbod op VKS-niveau 6 in de vorm van de keuzetrajecten 'Arbeid en Tewerkstelling' binnen de bacheloropleiding in het sociaal werk en 'HRM' binnen de bacheloropleiding Bedrijfsmanagement. In de bacheloropleiding Toegepaste Psychologie zijn tevens een aantal HR-gerelateerde opleidingsonderdelen voorzien. De gesprekken maakten al snel duidelijk hoe dat bestaande aanbod reeds de potentialiteit van de toekomstige bacheloropleiding in het HRM ondersteunt. Omwille van het bestaande aanbod is op VKS-niveau 6 al behoorlijk wat materiaal ontwikkeld, accenten zoals talentontwikkeling en multidisciplinair samenwerken zijn niet volstrekt nieuw, en onderzoekers, stagiaires, afstudeerders en hun begeleiders vormen ook nu al een brug naar de HRM-beroepspraktijk. Het is door deze ervaring voor Howest en voor de stagebedrijven ook niet volstrekt nieuw om naast de studenten van HR Support op VKS-niveau 5, nu ook met Ba HRM studenten op VKS-niveau 6 te moeten werken. Een aantal vragen van de commissie over hoe met beide groepen naast elkaar verschillend om te gaan, kon daardoor grotendeels vanuit ervaring al beantwoord worden. Ook door enkele studenten die eerst HR Support studeerden, en daarna hun studie verderzetten en verdiepen via één van de genoemde bachelors. Zij konden goed expliciteren hoe zij het verschil tussen VKS-niveau 5 en 6 in de instelling hebben ervaren.

De commissie zelf had bij de bespreking van de profilering van de opleiding gekeken naar hoe de opleiding zich onderscheidt van de andere toekomstige bacheloropleidingen in het HRM, en van de op HRM-gerichte opleidingen die elders bestaan zoals in Franstalig België en Nederland. Het oog viel dan op elementen als talentmanagement, datagedreven HR, projectmatig werken en internationalisering. Volgens betrokkenen uit het werkveld is in de potentiële Ba HRM alles

aanwezig waar ze nood aan hebben: de harde en de soft skills, zoals de communicatieve competenties, het beleidsmatige en *evidence based* werken op basis van data, en hoe je aan de hand daarvan in interdisciplinaire projecten de HRM-processen van instroom, doorstroom en uitstroom optimaliseert. Waar andere opleidingen tot nu toe altijd een fragment van het verhaal aanboden aan het betrokken werkveld, biedt deze opleiding het geheel, zo gaf men aan. Daardoor kunnen ze in de organisatie een draaischijf zijn die alle betrokkenen rond human resources verbindt, zowel de lijnmanagers als de specialisten. Als voordeel werd ook genoemd dat mensen straks door een initiële studiekeuze bewust in HR-rollen terechtkomen. Het werkveld zou er volgens betrokkenen dan ook niet op voorbereid hoeven worden dat deze studenten eraan komen. Men zit juist op deze profielen te wachten. Bovendien vormen de nieuwe Ba HRM straks volgens betrokkenen geen extra instroom op de arbeidsmarkt, maar zijn ze een natuurlijke vervanging van de instroom die anders uit de keuzetrajecten kwam.

Ook de studenten gaven tijdens het gesprek aan dat zij de focus op het gehele plaatje van HRM in hun keuzetrajecten hebben gemist. Zo hadden ze wel een beeld van in welke rol ze bijvoorbeeld als toegepast psycholoog, bedrijfskundige of sociaal werker konden gaan werken, maar wat betreft hun keuzetraject HRM gold dat veel minder.

Het onderscheidende, brede karakter van de potentiële Ba HRM komt volgens betrokkenen goed naar voren in bijvoorbeeld de opleidingsonderdelen Instroom, Doorstroom en Uitstroom van de pijlers HRM-processen en Professionele communicatie. Ook dat het administratieve luik en de basis van sociale wetgeving nu sterk in het programma vervat zitten ervaart men als passend bij die onderscheidende HRM-brede kwaliteit. De dialoog nam dan ook de aanvankelijke zorg van de commissie weg of de algemene HRM-onderwerpen wel voldoende aan bod komen, zoals social media, functieclassificatie en verloning. Men kon moeiteloos hun plaats in het programma aanwijzen.

2.2.3 Datagedreven HR

De onderscheidende aandacht voor datagedreven HR binnen de opleiding sluit blijkens de gesprekken aan bij een breed ervaren behoefte. Studenten zonder verdere HR-achtergrond noemden de beperktheid hiervan in de HRM-keuzetrajecten van de huidige bacheloropleidingen een gemis. Hoezeer datagedreven werken in de nieuwe Ba HRM typerend is voor niveau 6, blijkt uit dat alle gesprekspartners het identificeerden als *evidence based*.

Zoals de commissie al vermoedde, verschillen de verwachtingen omtrent de concrete invulling van datagedreven HR per organisatie. Bij de een ligt het accent meer op de technische kant van nieuwe technieken, bijvoorbeeld de vertaling van data in een inzichtelijk dashboard. Anderen daarentegen zien het niet als taak van de Ba HRM om zelf iets dergelijks te kunnen bouwen, maar zien het wel als een kwestie van aansluiten bij deze tijd dat iemand data visueel aantrekkelijk kan presenteren.

De commissie begrijpt uit de gesprekken dat wat de opleiding met data voor ogen heeft, aansluit bij een breed gevoelde behoefte. Ze raadt de opleiding wel aan om vanuit het oogpunt van communicatie met de buitenwereld, ervoor te zorgen dat het hele team alle elementen waarmee de opleiding zich onderscheidt met overtuiging uit kan dragen.

2.2.4 VKS-niveau 6

Op de vraag hoe Howest het niveauverschil tussen HR Support en Ba HRM bewaakt kreeg de commissie een duidelijk antwoord. Zowel wat betreft inhoudelijk kennis, taken als complexiteit worden verschillen geïdentificeerd. De graduaatsopleiding HR Support beweegt zich op het operationele niveau, de Ba HRM meer op het tactische. De masteropleiding daarenboven oriënteert zich op VKS-niveau 7 meer naar het strategische.

Het onderscheid zit ook in het didactisch concept. Tijdens de dialoog werd duidelijk dat docenten in de graduaatsopleiding HR Support wat sturender blijven. De docent houdt meer in

handen en er zijn meer frequente formatieve evaluatiemomenten. Bij de Ba HRM bestaat er een sterkere groeilijn in autonomie wat betreft het leertraject.

Wat betreft de borging van het verschil komt herhaaldelijk naar voren dat Howest het juiste niveau van de Ba HRM continu ijkt of afstemt door te benchmarken op verschillende manieren. Zo zijn bij het kernteam dat het ontwikkelproces stuurt, ook bewust een docent van de graduaatsopleiding HR Support en één van een aanpalende master betrokken.

Tenslotte is als voorbeeld van de borging genoemd dat Howest in het kader van kwaliteitszorg eens per twee academiejaar cursusmateriaal voorlegt aan vertegenwoordigers van het werkveld, met het verzoek aan te geven of dit strookt met wat men op het niveau van de afgestudeerde verwacht.

De commissie vindt alle genoemde maatregelen op zich bevorderlijk voor het bewaken van een passend niveau, maar alleen in combinatie met leerresultaten, leerdoelen en of criteria waarin expliciet het niveau beschreven is. De commissie is in leeruitkomsten, stageopdrachten, beoordelingsformulieren e.d. op zoek geweest naar beschrijvingen die het niveau expliciet scherpstellen in de termen van de VKS-descriptoren en in vergelijkend perspectief met niveau 5 en 7. Desondanks vindt de commissie het niveau van de realisatie van de doelstellingen en de evaluaties vanuit haar expertise aan de maat.

Een voorbeeld van hoe in het programma het niveau goed tot zijn recht komt, is volgens de commissie het projectmatig werken. De student groeit daarbij doorheen de opleidingsfases in het uitvoeren van steeds complexere opdrachten en in zijn autonomie. Het eerste project is een geconstrueerde casus, het tweede gericht op HR analytics, en het derde een project vanuit het werkveld. Ook het voor VKS-niveau 6 kenmerkende *evidence based* werken zit duidelijk in het programma. De leerlijn met betrekking tot evidence based loopt doorheen de verschillende opleidingsfases. De commissie herkent ze in de evolutie doorheen de projecten en in de bachelorproef van de potentiële opleiding. De commissie raadt wel aan ook in functie van de realisatie van het programma het VKS-niveau 6 scherp te stellen voor alle actoren. Om elementen als peer feedback in de evaluatie van bepaalde opleidingsonderdelen valide te laten verlopen, moeten studenten bijvoorbeeld hanteerbare tools hebben om de prestaties van hun collega's aan af te meten.

2.2.5 Studiebegeleiding, informatievoorziening en communicatie

De opleiding beschikt over een uitstekende digitale leeromgeving. Studenten vinden er (bijna) alle informatie die ze zoeken, inclusief lesmateriaal, opdrachten, inhoud van de toetsing, puntenverdeling, en extra opdrachten voor wie zich verder wil verdiepen. Ook staat duidelijk aangegeven tot wie een student zich kan wenden bij vragen of behoefte aan begeleiding. Over de mogelijkheden voor persoonlijke begeleiding zijn de studenten zeer te spreken. Ook hebben ze het gevoel echt gehoord te worden als ze ergens niet tevreden over zijn of met ideeën komen hoe iets beter kan. Hun ervaring is dat hun feedback ook effectief wordt gebruikt. Wat echter nog ontbreekt is terugkoppeling over wat de opleiding gedaan heeft met de inbreng uit bevragingen van studenten. De commissie denkt dat het geven daarvan de responsgraad enkel zal verhogen.

Begeleiding is ook voorzien wat betreft de didactische accenten talentmanagement en leren samenwerken. Een lector van de opleiding begeleidt de student als coach doorheen de opleiding. Studenten houden doorheen alle fases een portfolio bij. In het licht van de focus op talentontwikkeling is ook vrijheid ingebouwd voor de studenten om zelf keuzes te maken in hun persoonlijke leerweg.

In combinatie met de heldere digitale leeromgeving vindt de commissie de toegankelijke begeleiding en de didactische accenten een sterkte. De opleiding zou die profilering nog sterker mogen uitspelen in haar marketing.

De commissie vraagt zich wel af of de begeleiding de student niet te lang van te dichtbij blijft volgen. De mooie lijn van groeiende complexiteit en autonomie die terugkomt in de projectenlijn, zou wellicht ook terug moeten komen in de begeleiding, zodat studenten groeien in zelfstandigheid.

Wat betreft de evaluatie van studenten, heeft de commissie signalen opgevangen dat de methodes en modaliteiten daaromtrent duidelijker kunnen worden gemaakt aan studenten. De commissie suggereert daarenboven de communicatie rondom de evaluaties de leerresultaten en -criteria duidelijk te incorporeren. Dat past bij een meer zelfstandig leerproces. Wellicht dat het scherpstellen van het niveau ook aan de bruikbaarheid van doelen kan bijdragen.

2.2.6 Samenwerking, ook multidisciplinair en internationaal

In het informatiedossier kwam de focus op de leerresultaten rondom samenwerking in de opleiding, met een focus op de perspectieven internationaal en multidisciplinair, prominent naar voren. De commissie was benieuwd of de opleiding al verdere, concrete ideeën heeft over hoe ze die aspecten doorheen de opleiding zal vormgeven.

Tijdens de dialoog heeft de opleiding de commissie door voorbeelden kunnen overtuigen dat ze het leren samenwerken inclusief de interdisciplinaire en internationale kant daarvan ook concreet kan vormgeven. Zo werd bijvoorbeeld projectwerk aangehaald waarin studenten van verscheidene Howest-opleidingen en internationale uitwisselingsstudenten interdisciplinair samenwerkten. Studenten kunnen daarnaast bijvoorbeeld in een internationaal georiënteerde omgeving hun stage doorlopen. Mogelijkheden gaan van Franstalige of Engelstalige stages in bijvoorbeeld Brussel of het buitenland tot stageplaatsen met een duidelijke internationale oriëntatie. De commissie apprecieerde ook andere inspanningen om de internationale oriëntatie verder te verankeren. Zo kent Howest een buddy-systeem voor én door studenten, en worden er heel wat activiteiten georganiseerd die tevens uitwisselingsstudenten verwelkomen.

Het curriculum kent een aandacht voor anderstalige competenties. De commissie kon tijdens de dialoog vernemen dat alle partijen de aandacht voor vreemde talen in de Ba HRM waarderen. Iedere student heeft de keuze tussen opleidingsonderdelen die verdiepen in de Engelse of Franse taal. De commissie heeft bovendien kunnen vaststellen dat in het specifiek over het niveau van de taalbeheersing en de noden van het werkveld actief wordt afgestemd.

3 Oordeel

De commissie beoordeelt de potentiële kwaliteit van de opleiding Bachelor in het Human resources management (of: HRM) van Hogeschool West-Vlaanderen (of: Howest) als voldoende. Ze geeft daarmee een positief advies inzake de besluitvorming aan de NVAO.

De commissie heeft zich gedurende haar onderzoek gebogen over de beoordelingsgrond, en op basis daarvan een holistisch oordeel gevormd. Haar vertrouwen dat de hogeschool haar beloftes kan waar zal maken, ontleent de commissie aan een reeks van sterkten.

Met de bacheloropleiding wil Howest opleiden tot allround HRM-professionals die zichzelf door aandacht voor talentontwikkeling goed kennen en weten hoe ze zich in functie van levenslang leren verder willen ontwikkelen. De afgestudeerden moeten in hun professionele leven kunnen instaan voor alle aspecten rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel op de werkvloer.

De finaliteit van de opleiding en haar opleidingsspecifieke leerresultaten vormen volgens de commissie een voldoende heldere invulling van de internationale eisen. Wat betreft het niveau 6 van de Vlaamse kwalificatiestructuur (of: VKS), waaraan deze opleiding dient te voldoen, kon de commissie vaststellen dat er voldoende werd gebenchmarkt. Door de aanwezigheid van de graduaatsopleiding HR support in de instelling, en de huidige, bestaande keuzetrajecten HRM binnen een aantal bacheloropleidingen van Howest, zijn de verwachtingen qua niveau, oriëntatie en inhoud verder gevrijwaard. In het kernteam van de potentiële bacheloropleiding zijn bewust docenten opgenomen met ruime ervaring in de verwante graduaats-, bachelor- en masteropleidingen. Dat geeft de commissie een extra vertrouwen in de afstemming van het VKS-niveau 6 ten opzichte van de VKS-niveaus 5 en 7. De opleiding heeft bovendien een open houding naar de omgeving en baseert zich niet alleen op ervaring met wat intern binnen Howest al bestaat op het gebied van HRM. De vijf hogescholen die voornemens hebben om te starten met de nieuwe bachelor in het HRM stemden in deze voorbereidingsfase af. Tevens is er blijk van input vanuit universiteiten en gekeken naar het buitenland. Dat levert een sterke antenne voor behoeften en vernieuwingen in de praktijk.

De commissie wil de opleiding graag aanmoedigen om blijvend te ijken en het VKS-niveau 6 van het programma te bewaken. Ze vraagt daarbij het niveau expliciet scherp te stellen in de leerdoelen in de studiefiches en de beoordelingscriteria in de evaluatieformulieren. Op zijn minst moeten de descriptoren van niveau 6 van het VKS duidelijk herkenbaar zijn, ter onderscheiding van die van VKS 5 of VKS 7.

Het programma is goed afgestemd op de visie en de opleidingsspecifieke leerresultaten. Het is dan ook een adequate realisatie ervan, met de juiste diepgang. In de leerlijn van de projecten en in de bachelorproef herkent de commissie tevens duidelijk het evidence based werken. Ook de complexiteit en autonomie groeien gedurende de voortgang in de opleiding.

De opleiding legt duidelijke eigen accenten, zoals projectmatig werken, internationalisering en datagedreven HR. Het werkveld (h)erkent die speerpunten, en bevestigt het belang ervan. De commissie is van mening dat deze accenten of profilering een rol kunnen spelen in de marketing van de opleiding naar het werkveld en potentiële studenten. Ze raadt de opleiding aan om in dat kader een sterkere gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

Het werkveld werd daarnaast sterk betrokken bij de initiële uitbouw van deze opleiding, net als de studenten. Bovendien is er omwille van de reeds aanwezige expertise rondom het vak HRM in de instelling al een goede betrokkenheid met het relevante werkveld opgebouwd, wat extra vertrouwen geeft. De mogelijkheden voor stage en door het werkveld ingebracht projectwerk blijken ook voor het VKS-niveau 6 afdoende.

Talentontwikkeling is een speerpunt in de opleiding, en het programma laat zien dat dat in alle opleidingsfases ook daadwerkelijk op de voorgrond staat. Studenten krijgen daarbij begeleiding van een coach. Dit biedt studenten de kans om zichzelf te leren kennen en legt een fundament voor levenslang leren na de opleiding. De studenten uit verwante opleidingen ervaren de begeleiding als persoonlijk en toegankelijk. Voor het waarmaken van de ambities van de opleiding inzake de talentontwikkeling en de leerlijn projectmatig werken is die intensieve begeleiding cruciaal volgens de commissie. Ter ondersteuning van het didactisch concept, kan de potentiële opleiding daarnaast terugvallen op een sterke digitale leeromgeving. De persoonlijke talentontwikkeling is in combinatie met de begeleiding zo vormgegeven dat de finaliteit en het niveau van de opleiding ook goed gerealiseerd worden.

Een belangrijke sterkte van de opleiding is het enthousiaste opleidingsteam dat zich sterk betrokken voelt bij de (verdere) ontwikkeling van de bacheloropleiding in het human resources management. Het team bestaat uit complementaire hoogopgeleide, diverse en deskundige individuen, die bovendien goede relaties met het werkveld onderhouden.

De commissie geeft Howest en het opleidingsteam graag een aantal aanbevelingen mee die in lijn liggen met de hiervoor beschreven sterkten. Deze aanbevelingen doen geenszins afbreuk aan het oordeel van de commissie. De commissie moedigt de potentiële opleiding aan om:

- het speerpunt internationalisering uit de missie van de opleiding verder te verankeren in het curriculum,
- de lijn van groeiende complexiteit en autonomie in het programma door te trekken naar een begeleiding voor studenten die doorheen het programma steeds zelfsturender wordt,
- iedereen van eenzelfde taal en boodschap te voorzien, opdat de opleiding zich met haar eigen sterkten, accenten en niveau naar het werkveld en studenten kan profileren;
- ook na deze voorbereidende fase onderdeel te zijn van een netwerk HRM-opleidingen, zowel nationaal als internationaal.

Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	Hogeschool West-Vlaanderen
Naam opleiding	Bachelor in het Human resources management
Niveau en oriëntatie	VKS 6 -professioneel gerichte bachelor
(Bijkomende) titel	-
(Delen van) studiegebied(en)	Sociaalagogisch werk
Afstudeerrichtingen	-
opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Brugge–campus Brugge Station
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	180 studiepunten
(Delen van) studiegebied(en)	Sociaalagogisch werk
Aansluitingsmogelijkheden en vervolgopleidingen	<p><u>Bachelor-na-bacheloropleidingen</u> in het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercultureel Management, • Internationaal Bedrijfsmanagement, • International Management, • Advanced Business Management <p><u>Verkorte bacheloropleidingen</u> in de studiegebieden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociaalagogisch werken • Handelswetenschappen en bedrijfskunde <p><u>Masteropleidingen</u> in de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychologie, afstudeerrichting arbeids- en organisatiepsychologie / bedrijfspsychologie en personeelsbeleid • (Ped)agogische wetenschappen

- Sociologie
- Sociaal werk
- Sociaal - economische wetenschappen
- (Organisatie en het) Management
- Bestuurskunde en het publiek management
- Handelswetenschappen afstudeerrichting
Personeels- en organisatiemanagement
- Management Science
- Algemene economie
- Toegepaste economische wetenschappen

Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten

1. Heeft inzicht in de arbeidsmarkt en kan op basis hiervan HRM -processen efficiënt en effectief implementeren, beheren en optimaliseren.
2. Zoekt synergiën tussen de strategische doelstellingen van de organisatie, het HRM-beleid en noden en doelstellingen van de medewerkers, creëert hiervoor een breed draagvlak door middel van een positieve dialoog tussen de verschillende actoren.
3. Werkt kwaliteitsvolle HRM-processen uit inzake instroom - doorstroom - uitstroom en implementeert deze met oog voor diversiteit en talent.
4. Heeft inzicht in het sociaal recht en loonadministratie en past het correct toe.
5. Detecteert de noden en wensen van medewerkers en van zichzelf met het oog op de ontplooiing, de betrokkenheid en het welbevinden met als doel werkbaar werk in de organisatie te verzekeren en een basis te vormen voor levenslang leren.
6. Begeleidt organisaties en individuen projectmatig bij veranderingsprocessen en trajecten zodat de organisatie de strategische doelstellingen kan bereiken.
7. Verleent deskundig en klantgericht advies inzake HRM aan de verschillende actoren.
8. Ontwikkelt vanuit een kritische en onderzoekende houding t.a.v. (inter)nationale tendensen en wetenschappelijke bronnen een eigen visie op HRM en gaat hierbij evidence-based te werk.
9. Maakt gebruik van de gepaste (ICT-)tools ter ondersteuning van HRM-processen.
10. Analyseert en rapporteert HR-gerelateerde data. Zet binnen een multidisciplinaire samenwerking data in voor (intelligente) optimalisaties van HRM-processen.
11. Bouwt interne en externe vertrouwens- en samenwerkingsrelaties uit vanuit een langetermijnperspectief en is sociaal vaardig
12. Communiqueert constructief, en dit zowel mondeling als schriftelijk in het Nederlands en minstens één andere taal.
13. Handelt integer en conform de wettelijke, deontologische en ethische codes en kaders relevant voor HRM en draagt dit uit binnen de organisatie en naar externen.

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:

Mia Sas (*voorzitter*) master in de Lichamelijke Opvoeding, startte haar loopbaan in 1976 als docente aan het Instituut voor Lichamelijke Opvoeding en Kinesithérapie 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 met pensioen ging, heeft ze actief gewerkt aan de uitbouw van het opleidingsaanbod en gaf ze mee vorm aan vijf fusies van hogeronderwijsinstellingen. De samenwerking van Odisee met HBO5-opleidingen, aangeboden door zeven verschillende instellingen, kreeg onder haar impuls een eigen dynamiek.

Sandy Vandewalle (*commissielid*) studeerde af als Bachelor in de psychologie aan Lessius hogeschool. In 1998 startte ze bij Agfa Gevaert (toen nog: Agfa) als HR manager. Daar is ze tevens actief als facilitator voor het werkplekleren en duaal leren in het bedrijf.

John Fahrenfort (*commissielid*) studeerde oorspronkelijk Sociale wetenschappen aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is opleidingsmanager van de opleidingen HRM en Toegepaste psychologie aan Fontys hogeschool in Eindhoven en Tilburg. Tevens is hij voorzitter van het landelijk Overleg van de HRM-opleidingen in Nederland, nl. LOOHRM. In die hoedanigheid maakt hij ook onderdeel uit van de Landelijke Werkveldadviesraad van de HRM-opleidingen. Daarnaast is hij lid van het Nederlandse Landelijk Overleg van de Toegepaste psychologie-opleidingen, initiatiefnemer van en deelnemer aan verschillende HRM-netwerken, bestuurslid van het Nederlandse vaktijdschrift voor HRM en lid van het College van Belanghebbenden van het NOLOC. Hij heeft een resem aan publicaties op zijn naam staan. Bovendien heeft hij ruime ervaring met kwaliteitszorg in het hoger onderwijs en nam hij deel aan visitaties en mid-term audits voor de HBO-opleidingen in Nederland.

Stephano Van Vuuren (*student-commissielid*) studeert sinds het academiejaar 2020-2021 de bachelor in het Bedrijfsmanagement aan Thomas More hogeschool. Hij zet zich in als studentenvertegenwoordiger aan de eigen hogeschool en in de Vereniging voor Vlaamse Studenten (VVS).

De commissie werd bijgestaan door:

- **Daphne Carolus** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Tineke Sessink** (extern secretaris) zelfstandig adviseur.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding

Op 20 september vond de dialoog plaats met de opleiding. De planning van de gesprekken van de commissie met de betrokkenen bij de opleiding was als volgt:

9u30 – 9u50: Gesprek met de instellingsverantwoordelijken

10u00 – 11u30: Gesprek met opleidingsverantwoordelijken en lectoren

11u30-11u50: Showcase door opleiding

13u30 – 14u30: Gesprek met potentiële studenten

15u – 16u: Overleg met het werkveld (digitaal)

16u30 – 16u45: Terugblik met instellings- en opleidingsverantwoordelijken & terugkoppeling van de bevindingen van de 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

- Bachelor in het Human resources management. Aanvraag Toets Nieuwe Opleiding Howest – mei 2021

Verplichte bijlagen bij het informatiedossier

- Bijlage 1. DLR bachelor in het HRM, incl. de aftoetsing aan de descriptors VKS6
- Bijlage 2. Concordantie DLR OLR
- Bijlage 3. Benchmark ba HRM: overeenkomstige opleiding(en) in het Vlaams hoger onderwijs of, indien die niet bestaan, de overeenkomstige opleidingsnaam in de buurlanden
- Bijlage 9. Studiefiches eerste opleidingsfase en afsluitende toetsen (9.1 t.e.m. 9.19)
- Bijlage 15. Beschrijving personeel ba HRM
- Bijlage 16. Overzicht contacten werkveld

Aanvullende informatie, dd. mei 2021

- Bijlage 4. Profiel HR-professional zoals afgestemd tussen Vlaamse hogescholen
- Bijlage 5. Competentietrajecten (5.1 t.e.m. 5.13)
- Bijlage 6. (Gedetailleerde/geaggregeerde) competentiematrix (6.1 en 6.2)
- Bijlage 7. Koppeling rollen opleidingsvisie aan het OLR
- Bijlage 8. Opleidingsprogramma (8.1) en koppeling OLR-pijlers opleidingsprogramma (8.2)
- Bijlage 10. Volgtijdelijkheidsschema
- Bijlage 11. Howest-kader inzake blended leren op opleidingsniveau
- Bijlage 12. Bevragingplanning ba HRM
- Bijlage 13. Overzicht van een aantal internationale partners met HRM in opleidingsportfolio
- Bijlage 14. Verkort traject voor zij-instromers na de graduaatsopleiding HR-support
- Bijlage 15. Kwaliteitszorgcriteria Howest

Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog

- Lijst van (vak)tijdschriften om docenten en studenten toegang toe te verlenen
- Studiefiches gehele opleiding vanaf de tweede opleidingsfase
- Evaluatiedocument stage 2
- Draaiboek stage 2
- Draaiboek Mijn talentontwikkeling
- Draaiboek Bachelorproef
- Evaluatieformulier Bachelorproef (Draft)
- Overzicht mogelijkheden en tijdsindicaties samenwerking tussen Howest en AP Hogeschool n.a.v. overleg d.d. 7 juli 2022
- Verslag overlegplatform Bachelor HRM startvergadering d.d. 26 augustus 2022
- Visie onderzoek en dienstverlening binnen de cluster Sociaal Agogisch Werk
- Poster met cyclus Onderzoek en maatschappelijke dienstverlening
- Beoordelingsformulier met rubric van de module Professioneel Handelen
- Tabel leerdoelen/leerresultaten per afsluitende toets
- Poster rollen en leergebieden bachelor HRM
- Piramide overzicht kenmerken niveau 5 – 6 – 7 (Graduaat, Bachelor, Master)
- Schematisch overzicht modulen per pijler per semester
- Schematisch overzicht volgtijdelijkheid modulen
- Schematisch overzicht 12 elementen van internationalisering binnen opleidingsfasen en -onderdelen (OLF en OLOD)
- Boekentafel verplichte en aanbevolen literatuur

