



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**  
voltijd/deeltijd

**Saxion Hogeschool**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Human Resource Management**  
voltijd/deeltijd

**Saxion Hogeschool**

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering

**Datum**

16 maart 2017

**Auditpanel**

drs. G.J. Stoltenborg

dr. L. Beukema

dr. W.A.M. de Lange

R.Q.W.P. Peperkoorn

**Secretaris**

J.D. Schakenbos



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>21</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>23</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	25
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	27
BIJLAGE III	Programma, werkwijze en beslisregels	29
BIJLAGE IV	Lijst geraadpleegde documenten	35
BIJLAGE V	Overzicht auditpanel	37



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Saxion Hogeschool
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief (NVAO-besluit 28 juni 2012)
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Economische domein
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Human Resource Management
aantal studiepunten	240 ec
afstudeerrichtingen	Human Resource & Business Management Human Talent Development International HRM
locaties	Deventer en Enschede
varianten	Voltijd, Deeltijd en Engelstalige variant
joint programme	n.v.t.
onderwijstaal	Nederlands voor HRM en Engels voor IHRM
datum audit / opleidingsbeoordeling	28 en 29 november 2016
contactpersoon opleiding	Caroline van de Molen c.j.m.vandemolen@saxion.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Human Resource Management** voltijd en deeltijd<sup>1</sup>

bron: Kritische Reflectie Externe visitatie bacheloropleiding HRM  
peildatum: augustus 2016

instroom (aantal)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
▪ voltijd	148	154	182	186	167	177
▪ deeltijd	30	20	16	18	12	16
uitval (percentage)						
uit het eerste jaar <sup>2</sup>	2009	2010	2011	2012	2013	2014
▪ voltijd	58,1	62,2	55,2	51,6	51,6	45,5
▪ deeltijd	36,6	50,0	30,0	31,3	22,2	33,3
uit de hoofdfase <sup>3</sup>				2008	2009	2010
▪ voltijd				13,7	15,0	17,0
▪ deeltijd				14,3	23,1	6,7
rendement (percentage) <sup>4</sup>				2008	2009	2010
▪ voltijd				69,9	68,8	56,6
▪ deeltijd				71,4	53,8	86,7
docenten (aantal + fte)			aantal		Fte	
▪ voltijd			59		38	
▪ deeltijd						
opleidingsniveau docenten (percentage) <sup>5</sup>			Bachelor	Master	PhD.	
▪ voltijd			24	68	8	
▪ deeltijd						
docent-student ratio <sup>6</sup>						
▪ voltijd			30:1			
▪ deeltijd						
contacturen (aantal) <sup>7</sup>			1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar
▪ voltijd			20	20	10-15	10-15
▪ deeltijd			8	8	8	8

<sup>1</sup> Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

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

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

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

<sup>5</sup> Het aandeel docenten (onderwyzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwyzend personeel).

<sup>6</sup> De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwyzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

<sup>7</sup> Het gemiddeld aantal contacturen per week (contactuur is 45 min.) aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.



## 2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van Saxion Hogeschool is een van vijftien HRM-bacheloropleidingen in Nederland. De opleiding kent zowel een voltijdse als deeltijdse variant. De voltijdse opleiding wordt ook in een Engelstalige IHRM-variant aangeboden. In Enschede en Deventer worden beide varianten aangeboden, de IHRM-variant wordt alleen in Enschede uitgevoerd.

### **Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties**

De opleiding HRM hanteert een set eindkwalificaties die landelijk en in overleg met het relevante HRM-werkveld zijn vastgesteld. Het opleidingsprofiel en de eindkwalificaties zijn op inzichtelijke wijze geconcretiseerd. Het opleidingsprofiel en de eindkwalificaties zijn op inzichtelijke wijze geconcretiseerd. Het hbo-bachelorniveau is door de koppeling van de eindkwalificaties aan de Dublin Descriptoren geborgd. De onderzoekscomponent en een internationale focus zijn verwerkt in de set eindkwalificaties. De opleiding kent een eigen missie, visie en profilering die goed aansluiten bij de eisen van het regionale, nationale én internationale werkveld. De set eindkwalificaties is gevalideerd door de eigen beroepenveldcommissie. De Saxion-opleiding HRM profileert zich doordat zij *'brede HRM-adviseurs aflevert die zich kunnen aanpassen in de dynamische HRM wereld met zowel oog voor organisatie als individu'*. Op grond hiervan komt het panel op standaard 1 tot het oordeel 'goed'.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

De onderwijsleeromgeving van de HRM-bacheloropleiding van Saxion laat zich als volgt kenmerken:

- *programma*: (i) kent een goede samenhang tussen de verschillende leerlijnen en dekt de beoogde eindkwalificaties af, (ii) bevat een stevige onderzoeksleerlijn waarbij studenten, docenten en lectoraat samenwerken in themakringen, (iii) van de IHRM variant een sterke internationale focus heeft maar ook dat (iv) de opleiding een hoge uitval in de propedeuse kent en een laag bachelorrendement kent;
- *docenten*: (i) bevlogen en voldoende gekwalificeerd zijn, (ii) oog hebben voor professionalisering op zowel het gebied van toetsen en beoordelen als op het gebied van onderzoek maar ook (iii) een hoge werkdruk voelen;
- *voorzieningen*: (i) zowel de huisvesting als de materiële voorzieningen, waaronder de informatievoorziening, zijn goed op orde op beide locaties maar ook (ii) dat de meningen van studenten over het SLB zorgsysteem niet sporen met de positieve NSE resultaten.

Op grond van bovenstaande kenmerken en de door de opleiding genomen maatregelen die het rendement moeten verhogen en werkdruk verlagen, komt het panel tot het oordeel 'goed' op standaard 2.

### **Standaard 3. Toetsing**

De opleiding voert een toetsbeleid uit dat valide en betrouwbare toetsen oplevert. Er is sprake van een breed spectrum aan toetsvormen, waardoor alle beoogde eindkwalificaties op ieder van de niveaus binnen de opleiding op uiteenlopende wijze worden getoetst. Ook informeert de opleiding de studenten over de aard, omvang en betekenis van een toets. Het afstudeerprogramma is zeer omvangrijk en toetst de beoogde eindkwalificaties in de volle breedte. De gekwalificeerde examencommissie opereert professioneel en bekleedt een onafhankelijke positie binnen de opleiding. Het panel beoordeelt standaard 3 dan ook als 'goed'.

#### **Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties**

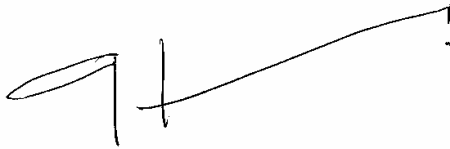
Het panel vindt de door haar bestudeerde eindwerken van hbo-bachelorniveau. Het werkveld is positief over de alumni van de opleiding. Het panel ziet echter nog mogelijkheden voor verbetering van inhoudelijke aspecten van het eindwerk. Het panel beoordeelt standaard 4 als 'voldoende'.

#### **Algemene conclusie:**

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 1, 2 en 3 én het oordeel 'voldoende' voor standaard 4 voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende' voor beide varianten.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management van Saxion Hogeschool opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.

Den Haag, 16 maart 2017



G.J. Stoltenborg,  
voorzitter



J.D. Schakenbos,  
secretaris

### 3. INLEIDING

De voorliggende beoordelingsrapportage is de resultante van een zogeheten 'Beperkte Opleidingsbeoordeling' van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) van de Academie Mens en Arbeid (AMA) van Saxion Hogeschool (Saxion), die op 28 en 29 november 2016 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage V voor een toelichting).

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

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding, voor zowel de voltijdse als deeltijdse variant, op de vier NVAO-kwaliteitsstandaarden 'beoogde eindkwalificaties', 'onderwijsleeromgeving', 'toetsing en beoordeling' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

#### **Organisatie en karakteristiek van de opleiding**

Saxion kent een structuur met op zichzelf staande academies die weliswaar vanuit een centrale visie op onderwijs en organisatie worden bestuurd, maar ook een hoge mate van autonomie bezitten. De AMA is er een van, is gevestigd in Enschede en Deventer, en biedt naast de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management ook de hbo-bacheloropleiding Toegepaste Psychologie (TP) aan.

De opleiding HRM kent een voltijd- en deeltijdopleiding op beide locaties. Op de locatie Deventer heeft de opleiding een halfjaarlijkse instroommogelijkheid (februari cohort). Op de locatie Enschede biedt de AMA naast de reguliere voltijd en deeltijd ook een vierjarig Engelstalige traject, IHRM in voltijd aan.

Vanaf september 2016 maakt de deeltijdopleiding HRM onderdeel uit van Saxion Parttime School (SPS) voor het economische domein. Daarin zijn alle deeltijdvarianten van de economische opleidingen binnen Saxion gebundeld. Een van de aspecten van SPS is dat de student vanuit de eigen werkplek kan leren en situaties uit de eigen praktijk kan inbrengen in het onderwijs. Het onderwijs bestaat daarbij uit sector-, cluster- en opleidingsmodules. De NVAO heeft het onderwijsconcept van SPS en de uitwerking ervan in de deeltijdopleidingen als adequaat beoordeeld. Deze ontwikkeling maakt geen onderdeel uit van dit beoordelingsrapport.

De directeur draagt de integrale verantwoordelijkheid voor de AMA en dus ook voor de opleiding HRM op de beide locaties. Op iedere locatie fungeert een teamleider HRM die tezamen met de teamleiders TP als Managementteam (MT) het beleid op de gebieden onderwijs, personeel, financiën en algemene zaken bepalen. Het MT is belast met de dagelijkse leiding van de academie. Elke teamleider stuurt één opleidingsteam van docenten aan. Voor HRM betekent dit dat één teamleider het HRM-team in Deventer en één teamleider het HRM-team in Enschede aanstuurt.

De HRM-opleiding geeft een Bachelor of Human Resource Management af en leidt studenten op tot HR-professionals die eigentijdse arbeidsrelaties op een duurzame arbeidsmarkt bewerkstelligen, waarbij zij enerzijds denken vanuit de behoefte en ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer en anderzijds vanuit de (strategische) doelstellingen van de organisatie. De opleiding profileert zich op vier terreinen: een sterke praktijkcomponent, een brede HRM kennisbasis met twee studieroutes *Human Resource & Business Management* (HR/BM) en *Human Talent Development* (HTD), een uniek internationaal Engelstalig 'naast-traject' IHRM en de regionale, landelijke én waar mogelijk internationale inzet van de AMA-expertise.

### **Opvolging vorige accreditatie**

Het panel dat in 2010 de accreditatie-audit uitvoerde, formuleerde de volgende aandachtspunten: (i) ontwikkel een visie op diverse terreinen (waaronder onderzoekend vermogen), (ii) vergroot de fysieke bereikbaarheid van docenten en studenten, (iii) realiseer de ambities op het gebied van internationalisering, (iv) review beoordeelde scripties, (v) ontwikkelen en uitwerken van beoordelingssystematiek op basis van Rubrics, (vi) organiseer intervisiebijeenkomsten met scriptiebeoordelaars en (vii) neem de Beroepsopleidende (BOP) stage op bij het gerealiseerde eindniveau waardoor alle competenties op hbo-bachelorniveau gerealiseerd worden.

In haar Kritische Reflectie heeft de opleiding een overzicht opgenomen, waarin zij de maatregelen beschrijft die opvolging geven aan de aanbevelingen uit 2010. De opleiding heeft dit naar het oordeel van de auditoren adequaat gedaan. Indien relevant, besteedt het panel er aandacht aan in hoofdstuk 4, bij de beoordeling van de verschillende standaarden.

Waar in deze rapportage wordt gesproken over 'de opleiding' refereert het panel zowel aan de voltijdse als aan de deeltijdse variant ofwel het reguliere programma met de studieroutes HR/BM en HTD, alsook de studieroute IHRM. Waar de varianten en studieroutes uiteenlopen, benoemt het panel dit specifiek.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor-master) en oriëntatie (hbo-wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

#### ***Oriëntatie, inhoud en niveau***

De opleiding vertaalt haar visie op het beroep naar zes eindkwalificaties ofwel beroepscompetenties. Deze ontleent zij aan het praktijkonderzoek van Dave Ulrich en zijn: (i) Pro-activiteit en Integriteit, (ii) Strategisch handelen, (iii) Ontwikkelen van effectieve organisatiecapaciteiten, (iv) Verandervaardigheden, (v) Innovatie- en Integratievaardigheden en (vi) Technologische vaardigheden. Deze zes beroepscompetenties zijn uitgewerkt in het HRM-competentieprofiel. Het profiel sluit aan bij het landelijk format 2012+ en dekt de daarin vermelde kerntaken af. De door de opleiding gekozen profilering sluit al aan bij het nieuwe landelijke opleidingsprofiel HRM 2016+, waarin meer aandacht is voor talentontwikkeling van individuen, teams en organisaties. De volledige set kerntaken/beroepscompetenties zijn opgenomen in de bijlage II bij dit rapport.

Alle varianten en studieroutes leiden op tot hetzelfde competentieprofiel, maar de opleiding IHRM brengt daarin andere accenten aan. De opleiding heeft een visie op het beroep waarin zij aangeeft hoe ze de HR-professional ziet en waarin de Human Resource & Business Management (HR/BM)-professional verschilt van de Human Talent Development (HTD)-professional:

- De studieroute HR/BM komt overeen met de HRM-opleidingen van andere hogescholen. Kenmerkend voor HR/BM zijn de bedrijfskundige en veranderkundige invulling en de nadruk op kwantitatieve gegevens zoals Human Resource Accounting, HR-analytics en Personeelsinformatiesystemen.
- De keuze voor een volwaardige HTD-studieroute is ontstaan vanwege de behoefte aan HTD-professionals op de arbeidsmarkt en vanwege de jarenlang opgebouwde expertise op het gebied van loopbaanontwikkeling en arbeidsintegratie. Na afronding van de opleiding beschikken HTD-studenten over kennis en vaardigheid op het gebied van loopbaan- en talentontwikkeling, employability, duurzame inzetbaarheid, HRD en de inclusieve arbeidsmarkt. Bovendien maakt psychodiagnostiek onderdeel uit van deze studieroute.
- De opleiding HRM werkt in dit kader samen met de hbo-bacheloropleiding Toegepaste Psychologie.

Voor beide studieroutes vormen eigentijdse arbeidsrelaties op een duurzame arbeidsmarkt het uitgangspunt. In toenemende mate wordt een beroep gedaan op het aanpassingsvermogen en wendbaarheid van zowel organisaties als individu.

De IHRM-studieroute richt zich in vergelijking met bovenstaande studieroutes meer op de HR-professional als strategisch partner en specialist op het gebied van verandervaardigheden. In deze route is minder aandacht voor de operationele HR-taken en besteedt de opleiding meer aandacht aan het trainen van communicatieve en interculturele vaardigheden in kleine groepen.

Het panel vindt dat de opleiding zich – ook voor studenten - herkenbaar profileert als een HRM-opleiding met een focus op talentontwikkeling. Met vooral de studieroute IHRM, maar ook wel de studieroute HTD<sup>8</sup> biedt de opleiding een sterk uitgesproken, onderscheidend profiel ten opzichte van andere HRM-opleidingen in Nederland. Vanwege de kleinschaligheid en de ontwikkelingsfase waarin de studieroute IHRM zich bevindt, is deze route uitgegroeid tot innovatielab voor de andere varianten/studieroutes. Het panel is positief over deze ontwikkeling. Daarnaast wordt bekeken hoe de HTD-route en TP elkaar kunnen versterken. Dit vindt het auditpanel een logische stap in de verdere ontwikkeling van de HTD-route.

De opleiding heeft in het eigen HRM-competentieprofiel per (sub)competentie een koppeling gemaakt met de Dublin Descriptoren, een exercitie die ook al bij de ontwikkeling van het landelijke opleidingsprofiel is uitgevoerd. In de precieze formulering van de beroepscompetenties ziet het panel het bachelorniveau dat de Dublin Descriptoren indiceren goed terug. Zo moet de student aan het einde van het derde studiejaar in staat zijn tot het analyseren en interpreteren van beroepsvraagstukken op basis van theorieën en methoden, en hierin weloverwogen en beargumenteerde keuzes kunnen maken. Op het afstudeerniveau moet de student vervolgens in staat zijn de theorieën en methoden binnen de verschillende beroepscontexten te integreren en tot relevante oplossingen te komen.

### **Onderzoek**

In het landelijke format dat de opleiding HRM als uitgangspunt neemt voor haar eindkwalificaties, heeft onderzoekend vermogen een expliciete plaats. Het panel stelt vast dat de opleiding HRM zich daarnaast conformeert aan de Saxionvisie op praktijkgericht onderzoek. De opleiding leidt onderzoekende professionals op die beschikken over een onderzoekende houding, kennis uit onderzoek van anderen kunnen toepassen en daarnaast ook zelf een praktijkgericht onderzoek kunnen uitvoeren. Hieronder verstaat de opleiding ook dat studenten kritisch vermogen ontwikkelen ofwel zich ontwikkelen tot reflectieve practitioner. Een brede vakinhoudelijke kennis in combinatie met kritisch vermogen is van belang voor de HRM-professional. Het doen van onderzoek en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen maken dan ook onderdeel uit van de beoogde eindkwalificaties (zie hiervoor), met name in de beroepscompetenties 'Pro-activiteit en Integriteit' en de subcompetentie 'Bedrijven van evidenced-based HR'.

### **Internationalisering**

In het kader van de globalisering van werkprocessen is het noodzakelijk dat HRM-professionals kunnen werken in een internationale context. De visie van de opleiding HRM die is vastgelegd in het internationaliseringsbeleid 2012-2016, sluit aan bij de Saxionvisie. Deze visie houdt in dat alle vormen van internationalisering geïntegreerd in de opleiding aan bod komen, zowel 'internationalization@home' als de mobiliteit van studenten en medewerkers. De opleiding leidt studenten op tot professionals en wereldburgers die goed voorbereid zijn op de internationale wereld. Deze doelstelling krijgt een plaats in de subcompetenties behorend bij de beroepscompetenties 'Strategisch handelen' en 'Ontwikkelen van effectieve organisatiecapaciteiten'.

### **Validering door het werkveld**

Naast de robuuste landelijke validatie van het opleidingsprofiel van de HRM-professional, toetst de opleiding haar eindkwalificaties regelmatig bij de eigen beroepenveldcommissie (BVC), Raad van Advies (RvA) en bij de opleiding betrokken lectoraten (zie Standaard 2). De beroepenveldcommissie bestaat uit een brede vertegenwoordiging van het (inter)nationale werkveld en is, zo blijkt ook tijdens de audit, actief betrokken bij de opleiding. Daarnaast benut de opleiding ook het nauwe contact met de beroepspraktijk op andere niveaus voor het onderhoud van haar eindkwalificaties.

---

<sup>8</sup> Fontys Hogescholen biedt een vergelijkbaar HTD-profiel aan.

Zo zijn externe HRM-deskundigen betrokken bij het onderwijs, voert de opleiding contractactiviteiten uit in de regio, is een aantal docenten werkzaam in en lopen docenten stages in het werkveld en beschikt de opleiding over een zeer actieve alumnivereniging NADA. Op deze wijze houdt de opleiding zicht op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk die vervolgens aantoonbaar een plaats krijgen in het competentieprofiel (en in het programma).

Het panel heeft waardering voor de doelstelling van de opleiding om niet alleen input vanuit het werkveld te halen, maar ook om haar expertise regionaal en waar mogelijk landelijk en/of internationaal in te zetten. De AMA heeft een eigen bureau Kennistransfer dat inspringt op vragen op de gebieden van HR/BM en HTD. Veel AMA-docenten zijn actief bij Kennistransfer betrokken. De expertise op HTD-gebied van de AMA is uniek waardoor het werkveld de opleiding vraagt om het verzorgen van trainingen en het geven van advies.

### **Weging en Oordeel**

In overweging genomen dat de HRM-bacheloropleiding van Saxion de door haar beoogde eindkwalificaties (i) heeft gebaseerd op het breed gevalideerde landelijke LOO-HRM profiel 2012+, (ii) die zij verbindt met haar eigen en - vanwege haar differentiatie in studieroutes - unieke profilering en heeft laten valideren door haar eigen beroepenveldcommissie, (iii) heeft voorzien van een heldere focus op onderzoekvaardigheden, op zowel de nationale als internationale context van het beroep, vindt het panel de beoogde eindkwalificaties boven de basiskwaliteit uitsteken en komt het derhalve op standaard 1 voor alle varianten tot het oordeel 'goed'.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.**

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

### Bevindingen

Onder deze standaard worden de bevindingen en oordelen van het panel over achtereenvolgens het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen beschreven.

#### Programma

Het auditpanel constateert dat de opleiding de landelijke eindkwalificaties als basis gebruikt voor de inhoud en vormgeving van het programma. Het Opleidingsdocument geeft een overzicht van de vertaling van de beroepscompetenties naar het programma van onderwijs en toetsing. In de competentiekaarten die in de bijlagen van dit document zijn opgenomen, werkt de opleiding deze beroepscompetenties vervolgens uit en vertaalt zij deze naar subcompetenties, leerdoelen en beoordelingscriteria. Het programma is volgens het auditpanel dusdanig opgezet dat het voor iedere student mogelijk is de eindkwalificatie op het beoogde eindniveau te realiseren.

In onderstaande tabel volgt een korte weergave van de programma's van de verschillende varianten en studieroutes. De inhoud van het reguliere programma van de voltijd en deeltijd in het tweede en derde studiejaar is gelijk, de volgorde daarvan is op een enkele uitzondering na hetzelfde. Bovendien lopen voltijdstudenten stage en voeren deeltijdstudenten praktijkopdrachten uit op de werkplek of lopen stage. Daarnaast kiezen de voltijd- en deeltijdstudenten halverwege het tweede studiejaar voor één van de studieroutes HR/BM (in Enschede en Deventer) of HTD (alleen in Deventer). De opleiding legt in deze studieroutes verschillende inhoudelijke accenten. De opleiding biedt in deze varianten een sterk praktijkgericht programma aan. De opleiding onderscheidt drie soorten stages: de beroeporiënterende, de beroepsvoorbereidende en de beroepsopleidende stage in de eerste drie studie jaren. Voor de studieroute IHRM is het lastiger om de praktijk naar binnen te halen vanwege de taalbarrière. Vandaar dat de opleiding een practical quarter heeft ontwikkeld, waarin alle IHRM-studenten stage lopen bij een eigen nagebootst startup center in een bedrijfsverzamelgebouw buiten de muren van de hogeschool. Studenten werken aan innovatietrajecten en docenten komen als coach langs. Het auditpanel heeft waardering voor de inrichting van dit programmadeel.



### Opleiding Human Resource Management

Kwartaal \ Jaar	1	2	3	4
1	Gezamenlijke propedeuse			
2	Gezamenlijk basisprogramma			
3	<u>Studieroute HR&amp;BM:</u> Theoretische verdieping Stage Scriptie		<u>Studieroute HTD:</u> Theoretische verdieping Stage Scriptie	
4	----- Minor naar keuze		----- Minor naar keuze	

Figuur 1: Programma opleiding HRM

De opleiding beschikt ook over een tweejarig Short Degree Program, waarin Nederlandse en buitenlandse studenten delen van het programma van de studieroute IHRM volgen. Dit programma heeft op dit moment geen studenten en wordt niet meegenomen in de beoordeling.

### International Human Resource Management

Quarter \ Year	1	2	3	4
1	International (HRM) propedeutic year			
2	International HRM (incl. practical quarter)			
3	International HRM		Minor Managing Organizations 2.0	
4	Internship		Thesis project	

Figuur 2: Programma opleiding IHRM

Het didactische concept van de opleiding is gebaseerd op 'activerend en verbindend' leren. Naast kennistoetsen wil de opleiding authentieke leertaken en – situaties toetsen. De opleiding realiseert dit door middel van onderwijskundige elementen van het 4 C/ID model van Merriënboer, probleemgestuurd onderwijs (PGO), projectonderwijs en competentiegericht onderwijs. Deze keuze biedt de opleiding een grote diversiteit aan didactische werkvormen die voor de studenten stimulerend werken. Het panel spreekt zijn waardering uit over de verscheidenheid aan didactische werkvormen.

Voor de IHRM-variant hanteert de opleiding dezelfde onderwijskundige uitgangspunten als het programma van de reguliere voltijd- en deeltijdvariant. Binnen deze variant gaat echter veel aandacht uit naar de culturele verschillen tussen de studenten. Conform de visie van de AMA dienen de internationale studenten zich aan te passen aan de westerse gewoonten en werkwijzen. De internationale student vindt hiervoor ondersteuning in het docententeam en SLB'ers. De opleiding realiseert een *international classroom* waardoor alle studenten zich bekwamen in *intercultural skills*. De IHRM-studenten die het panel sprak, zijn zeer tevreden over het programma en de begeleiding die zij daarbij krijgen. De ouderejaars studenten zien dat de opleiding de afgelopen jaren verbeteringen heeft aangebracht in het programma.

De opleiding pakt de feedback van studenten aantoonbaar op. Tijdens een speciaal ingericht programmadeel dat het auditpanel bijwoonde, beantwoordde een drietal studenten willekeurig een aantal vragen over de opleiding. Als gouden tip wilde een student de opleiding meegeven dat zij de ambitie heeft om de relatie met het werkveld te versterken, maar de opleiding nog een aantal stappen moet zetten om die ambitie te realiseren. Een advies is om de goede connecties met het werkveld tijdens de stage en het afstuderen te behouden en de onlangs voor het eerst afgestudeerde studenten als ambassadeurs aan de opleiding te verbinden. Het structureel opbouwen van contacten met het werkveld en alumni beschouwt het auditpanel als een volgende stap in de verdere ontwikkeling van de jonge studieroute IHRM.

De samenhang, zowel verticaal als horizontaal, binnen het HRM-programma wordt in de NSE 2016 (HRM 7.9 en IHRM 8.0) als goed beoordeeld.

De opleiding HRM biedt in al haar varianten een actueel programma. Binnen de IHRM-studieroute werkt de opleiding aan een Redesign van het derde studiejaar waarin zij studenten binnen het hogeschool-brede thema Living Technology wil uitdagen om hun innovatieve en creatieve vaardigheden verder te ontwikkelen. Daarnaast wil de opleiding meerdere actuele thema's een plaats in het reguliere programma van de voltijd en de deeltijd geven (bijvoorbeeld Big Data, HR-analytics, Ethiek, verbinding TP en HRM ten aanzien van HTD). Het auditpanel ondersteunt deze voornemens maar raadt de opleiding ook vanwege de ervaren werkdruk (zie verder) wel aan om prioriteiten te stellen.

#### *Taal*

Het auditpanel heeft waardering voor de wijze waarop de opleiding inzet op taalontwikkelen lesgeven. Binnen het reguliere programma van de voltijd en de deeltijd is aandacht voor mondelinge taalvaardigheid en schriftelijke taalbeheersing. Zo zijn er diverse modules mondelinge communicatie, lessen schriftelijke communicatie, een toets spelling en stijl met aanvullend de mogelijkheid om (bijvoorbeeld bij de Taalwinkel van Saxion) hiaten weg te werken en een Quick Scan als screeningsinstrument op het gebied van Nederlands. Bij de meeste IHRM-studenten is Engels niet de moedertaal. Van deze studenten verwacht de opleiding een acceptabele professionele standaard wat betreft het Engels.

#### *Onderzoek*

In aansluiting op de doelstelling rond Praktijkgericht onderzoek (zie Standaard 1) krijgt de onderzoekslernlijn binnen de opleiding HRM sinds een aantal jaar aantoonbaar een stevige plaats in het programma. Vanaf het begin van jaar 1, waarin studenten een fictieve probleemanalyse en een kwantitatief onderzoek bij een bedrijf uitvoeren, komt het onderzoekend vermogen ook integraal aan bod. De opleiding daagt studenten continu uit in het evalueren en ter discussie stellen van theoretische concepten, uitgevoerde opdrachten, loopbaanvraagstukken en (groeps)gedrag. Op deze wijze ontwikkelen studenten zich tot reflectieve practitioner. De leerlijn brengt de studenten aan het eind van de opleiding tot het niveau van het doen van een empirisch onderzoek. Gedurende het scriptietraject biedt de opleiding studenten de mogelijkheid tot het bijwonen van workshops (bijv. methodologie, literatuur, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek, informatievaardigheden) waarin zij de eerder verworven methodologische kennis en vaardigheden oprispen. De studielast van de onderzoekslernlijn in de reguliere HRM is gelijk aan die van de IHRM-studieroute.

In het OiO onderzoeksrapport 'Niet meer, wel anders'<sup>9</sup> inventariseerde de opleiding het onderzoekend vermogen in het curriculum. Aan de hand van die inventarisatie heeft de opleiding de horizontale transfer en de continuïteit tussen de verschillende modules versterkt.

---

<sup>9</sup> 'Niet meer, wel anders' – rapportage van het OiO-onderzoek bij de opleiding HRM en IHRM, Academie Mens & Arbeid, november 2015.

Het project heeft in positieve zin bijgedragen aan de deskundigheidsbevordering van docenten ten aanzien van praktijkgericht onderzoek. Het panel spreekt zijn waardering uit over deze ontwikkeling en de inrichting van de onderzoekslijn.

Het panel constateert dat de lectoraten Strategisch Human Resource Management (SHRM) en Smart Industry & Human Capital (SI&HC) actief betrokken zijn bij de opleiding. De opleiding kent een twintigtal themakringen waarin lectoren, docentonderzoekers, docenten en studenten van beide leslocaties samenwerken op het gebied van één thema. Een achttal van deze themakringen is direct verbonden aan een van deze lectoraten. Op deze wijze betreft de opleiding per half jaar circa 20 studenten bij het doen van onderzoek. De lectoraten dragen daarnaast bij aan de curriculumvernieuwing en zijn betrokken bij expertbijeenkomsten en kennislunches met docenten. De recentelijk uit het HRM-docententeam benoemde associate-lectoren participeren in de kenniskringen van de lectoraten. In tegenstelling tot de lectoren, zijn de associate-lectoren wel direct betrokken bij het onderwijs. Het panel is positief over deze structurele verbinding tussen onderwijs en onderzoek. Het panel is daarnaast enthousiast over de themakringen waardoor ongeveer 90 HRM-studenten betrokken worden bij het doen van onderzoek en de lectoraten. Uit het gesprek met de studenten bleek dat zij niet allemaal van het bestaan van het lectoraat af wisten. Hier valt volgens het auditpanel voor de opleiding nog winst te halen.

#### *Internationale oriëntatie*

In aansluiting op de doelstellingen (zie Standaard 1) krijgt internationalisering in toenemende mate aandacht in de vorm en inhoud in het programma. Bijvoorbeeld de gerealiseerde IHRM-studieroute, de Engelstalige minoren, de internationale week voor voltijd- en deeltijdstudenten van het reguliere programma en de ontwikkeling en uitvoering van internationaal onderzoek. Alle curricula bevatten daarnaast internationale literatuur, business English, internationale vakinhouden en ook gaan er steeds meer studenten naar het buitenland. Bij de IHRM-studieroute is de mate van internationalisering in het programma uiteraard groter dan bij de reguliere voltijd en deeltijd. De opleiding beseft dat er nog mogelijkheden liggen om de internationale oriëntatie verder te vergroten. Zo wil zij de IHRM-opleiding inzetten ten dienste van de reguliere HRM en wil de opleiding de stimulerende rol van de docent vergroten. De tijdens de audit gesproken studenten gaven aan dat er voldoende aandacht is voor internationalisering in het onderwijsprogramma, maar dat de opleiding (vooral voltijd) studenten nadrukkelijker kan stimuleren om naar het buitenland te gaan in verband met de toegevoegde waarde daarvan. Het panel bevestigt en benadrukt de gedachte van de opleiding om de in de IHRM-opleiding opgedane internationale kennis te gebruiken binnen de reguliere opleiding.

#### *Instroom, studiesucces en studielast*

De opleiding kent een zeer diverse instroom. Om deze instroom tegemoet te komen biedt de opleiding zowel een voltijd- als deeltijdopleidingsvariant aan en maatwerk waar mogelijk. Dit maatwerk is vooral van toepassing op de deeltijdstudenten die reeds over relevante HRM-competenties beschikken. De ontwikkeling van de SPS biedt uitkomst voor deeltijd studenten vanwege de individuele leerroutes en zo het beperken van afhankelijkheden tussen studieonderdelen met flexibilisering als gevolg. De huidige deeltijdstudenten maken hun studieroute af conform de huidige opzet en invulling van het HRM-programma.

De opleiding hanteert voor alle varianten dezelfde intakeprocedure waarbij iedere aangemelde student start met een digitaal intake-assessment en intakegesprek. De eigen SLB'er ontvangt en bespreekt de uitkomsten met de student om zo zelfselectie, wederzijdse afstemming te realiseren en eventuele problemen vroegtijdig te signaleren. Bij de start van de opleiding is het voor deeltijdstudenten niet nodig om een passende werkplek te hebben. Wel wordt de noodzaak daartoe tijdens het verloop van de opleiding groter, omdat zij praktijkopdrachten moeten uitvoeren op de werkplek.

De studenten die geen eigen werkplek hebben, kunnen in plaats daarvan stage lopen. Circa driekwart van de deeltijdstudenten heeft een geschikte werkplek bij de instroom.

De propedeuse kent een hoge uitval (2014: 45,5% voltijd, 33,3% deeltijd). Volgens de opleiding is dit de nasleep van de studieroute 3 PS (Propedeuse Psychologische & Pedagogische Studies) die gekoppeld was aan de propedeuse HRM en die vanaf september 2015 gestopt is. Deze studieroute bood studenten de mogelijkheid om zich te oriënteren op vijf verschillende opleidingen binnen Saxion waarbij de uitstroom zichtbaar werd als uitval van de opleiding HRM. Het management verwacht, zo geeft zij in het auditgesprek aan, daarom een daling van het uitvalspercentage de komende jaren. Het panel vindt de intake passend en is er van overtuigd dat het uitvalspercentage zal dalen.

Voor de IHRM-variant hanteert de opleiding de hogeschool brede instroomeisen voor buitenlandse studenten. De opleiding realiseert een 'international classroom' en focust zich naast een mix van Nederlandse studenten (circa 40%) op studenten uit andere delen van Europa (circa 40% Duitsland en 10% overige EU) en Azië (circa 10%). Door de gemixte groepssamenstellingen van studenten met verschillende culturele achtergronden en een buddy-systeem realiseert de opleiding deze integratie. Dat blijkt ook uit het gesprek met de IRHM-studenten.

De studielast binnen de voltijdse opleiding vindt het panel stevig en op een evenwichtige wijze gespreid over het programma; de studiebelasting is noch tijdens de audit, noch in het NSE een aandachtspunt. De studiedruk binnen de deeltijdse variant vindt het auditpanel net als de opleiding een thema. Daarom is zij gestart met de SPS HRM, waarin meer modulair en op basis van leeruitkomsten de opleiding kan worden vormgegeven; dit biedt DT-studenten de mogelijkheid het programma flexibel te doorlopen. Met deze ontwikkeling sluit de opleiding aan op de landelijk trend voor deeltijdse opleidingen.

Het bachelor rendement blijft met 50% achter bij de gewenste 68% (prestatieafspraken Saxion-OCW). Dit is mede te verklaren door een relatief groot aandeel studieswitchers, het verstevigen van het scriptietraject en het niet behalen van openstaande (struikel)vakken. De opleiding neemt al een aantal maatregelen. Zij heeft bijvoorbeeld een intakeassessment ontwikkeld dat nu hogeschoolbreed wordt ingezet, en in mei 2016 is het scriptietraject opnieuw onder de loep genomen en is gekeken naar oplossingen zonder concessies te doen aan de eisen en kwaliteit van het traject. De opleiding werkt vanaf september 2016 met een strakkere planning en begeleiding van studenten, tussentijdse deadlines en voert meer controle uit op de voortgang om zo het studierendement 'op te krikken'. Ook biedt de opleiding studenten vanaf dit studiejaar de mogelijkheid om al tijdens de stage met de probleemanalyse in het kader van het eindwerkstuk te starten. Bovendien is de opleiding voornemens om het beroepsbeeld nog duidelijker tot uitdrukking te laten komen in het eerste studiejaar. Het panel vindt de genomen maatregelen adequaat en verwacht dat het studierendement hierdoor zal toenemen.

### **Docenten**

Meerdere docenten van de opleiding geven zowel in de voltijdse als de deeltijdse variant les en sommigen ook op beide locaties en in de studieroute IHRM. Er is feitelijk dan ook sprake van één docententeam dat via teamleiders (op iedere locatie een) in contact staat met de directeur. Het panel signaleert tijdens de audit een hoge mate van cohesie en samenwerking binnen het docententeam. Om een vaste aanstelling te verkrijgen, dient een docent over een didactische aantekening en een mastergraad te beschikken. De meeste docenten hebben deze kwalificaties. Bijna alle docenten beschikken over de BasisKwalificatieExaminator (BKE). De opleiding loopt wat dit betreft voor op andere opleidingen binnen Saxion. Alle docenten die aan IHRM-studenten lesgeven, zijn Cambridge Advance gecertificeerd.

De opleiding heeft in totaal 59 docenten; 40 docenten (68%) hebben een masteropleiding, vijf docenten zijn gepromoveerd en twee docenten zijn bezig met een promotietraject. De overige docenten beschikken over een bachelor diploma.

Uit het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) blijkt dat de docenten over het algemeen tevreden zijn. HRM Deventer scoort een 7.7 en HRM Enschede een 8.3 voor het thema tevredenheid. Docenten zijn bevlogen, voelen zich gewaardeerd en werken prettig samen. De teamleden ervaren niettemin de werkdruk als hoog. De modules die afgesloten worden met een verslag, en de vele kleine modules van 3EC zijn arbeidsintensief. In de auditgesprekken geven docenten aan dat de werkdruk regelmatig onderwerp van gesprek is in het teamoverleg. De afgelopen periode is veel aandacht uitgegaan naar de standaardisering van processen. Om de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie verder te verbeteren heeft de opleiding een aantal taken lager belegd in de organisatie. Zij is in dit kader gestart met zelf organiserende teams. Bovendien staat de komende jaren een herziening van het reguliere curriculum op het programma. Daarin zal de opleiding bezien of zij het kleine aantal onderwijseenheden behoudt en/of toegaat naar grotere onderwijseenheden. Docenten gaven in het gesprek aan dat zij de werkdruk de laatste tijd als iets minder hoog ervaren.

De opleiding kent een actief scholingsbeleid. Voor de deskundigheidsbevordering van de docenten volgt de opleiding het 'Loopbaanpadenplan'. De ontwikkelingswensen van docenten zijn een vast agendapunt. De opleiding stelt middelen beschikbaar voor de eigen professionalisering van docenten. Docenten maken hier, ondanks de werkdruk, gebruik van. *'Het bezoeken van workshops en interventies kost energie en tijd, maar levert ook veel energie op, kwestie van plannen,'* aldus één van de docenten.

#### *Kwantiteit*

De omvang van het docentenkorps (38fte) – dat een docent-studentratio oplevert van 1:30 – is goed op orde. Studenten van de voltijd en deeltijd evenals alumni die het auditpanel sprak, vinden hun docenten toegankelijk en adequaat reageren op vragen. Ook voelen zij zich gezien en gekend, hetgeen het panel een belangrijke voorwaarde vindt voor een effectief studieklimaat.

Al met al is het panel zeer te spreken over de kwaliteit van het docententeam van de opleiding.

#### **Voorzieningen**

Als onderdeel van de audit heeft het panel een rondgang gemaakt langs de opleidingsspecifieke faciliteiten op de locaties Deventer en Enschede.

- Het auditpanel is positief over het niveau van de voorzieningen in Enschede. De opleiding heeft binnen de hogeschool een eigen plek/vleugel in het gebouw. Middenin die vleugel beschikt de opleiding over een eigen studielandschap waarbinnen studenten van alle studieroutes kunnen werken aan hun opdrachten. Rondom dat studielandschap zijn de leslokalen, kleine overlegruimtes en docentenkamers gesitueerd. Docenten zijn dus nabij. Bovendien geldt de afspraak dat op vrijdagmiddag de voertaal in het studielandschap Engels is. Het auditpanel verwacht net als de opleiding dat dit bij zal dragen aan de integratie van de studenten van de verschillende studieroutes. Ook de alumnivereniging heeft een eigen ruimte nabij het studielandschap. Zij organiseert met enige regelmaat workshops waar studenten zich voor kunnen inschrijven.
- De locatie Deventer beschikt over het Bureau Psychodiagnostiek dat studenten van de studieroute HTD toegang biedt tot testen op het gebied van (studie)loopbaanvraagstukken en persoonlijkheidsonderzoeken en het gebruik van testruimtes. Het auditpanel ziet net als de studenten en de opleiding het aantal beschikbare werkplekken op deze leslocatie als aandachtspunt. Dit betreft vooral de piekuren.

### *Informatievoorziening*

De studenten geven aan tevreden te zijn over de toegankelijkheid van de databases. Het panel vindt de inhoud van de databases op orde.

### *Studieloopboonbegeleiding, studentbegeleiding*

SLB richt zich binnen de opleiding HRM op zowel begeleiding bij studievoortgang, bij loopbaanontwikkeling als bij professionele ontwikkeling. Doel van SLB is het realiseren van zelfstandige en verantwoordelijke studenten die beschikken over zelfsturend vermogen. De SLB'er is een docent die de student kent. Mede om het studierendement te verhogen heeft de opleiding in 2013 extra focus aangebracht op de studiejaar 3 en 4. In deze fase van de studie zijn de studenten vaak extern en minder in contact met de opleiding.

De NSE-scores op het gebied van SLB liggen hoog, 7.6. Tijdens de audit gaf een aantal voltijdstudenten echter aan dat zij de SLB'er in het studiejaar dat zij thans volgen niet zien en/of de SLB'er meerdere malen wisselt gedurende de studie. Het auditpanel ziet hier dan ook ruimte voor verbetering. Overigens zijn de studenten wel positief over de SLB tijdens het eerste jaar van de studie. Tijdens de SLB gesprekken in het eerste jaar komt competentieontwikkeling expliciet aan de orde, ook in verband met de keuze voor het uitstroomprofiel. Bovendien gaven de ouderejaars studenten aan dat indien zij zelf initiatief nemen er zeker ruimte is voor (studieloopbaan)begeleiding. De lijnen tussen de studenten en de docenten zijn kort.

De deeltijdstudent die het auditpanel sprak, was positief over de begeleiding tijdens de studie. Binnen de deeltijdopleiding vindt er eens per maand een geagendeerd gesprek plaats met de SLB'er.

### **Weging en Oordeel**

De onderwijsleeromgeving van de HRM-bacheloropleiding van Saxion laat zich als volgt typeren:

- (i) een stevig opleidingsprogramma met een goede samenhang tussen de verschillende leerlijnen, (ii) een gedegen onderzoeksleerlijn waarbij een groot aantal studenten door middel van de themakringen in aanraking komt met een van de lectoraten, (iii) een sterke internationale focus middels de IHRM-opleiding, maar ook dat de opleiding (iv) een hoge uitval in de propedeuse en laag bachelor rendement kent;
- het docentenkorps van de opleiding kenmerkt zich door (i) voldoende gekwalificeerde en bevlogen docenten, (ii) docenten die oog hebben voor professionalisering, zowel op het gebied van toetsen en beoordelen, alsook ten aanzien van onderzoek maar ook (iii) docenten die aandacht vragen voor de werkdruk die zij ervaren;
- (i) zowel de huisvesting als de materiële voorzieningen, waaronder ook de toegang tot databases, goed op orde zijn maar ook (ii) dat de meningen over SLB uiteen lopen en niet sporen met NSE-resultaten;

Op grond van deze bevinden komt het panel op standaard 2 voor alle varianten tot het oordeel goed.

### 4.3. Toetsing

#### **Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing**

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

#### **Bevindingen**

##### *Toetsbeleid*

Het toetsbeleid dat de opleiding uitvoert, is op academieniveau geformuleerd. De toetsen van de AMA vallen binnen de kaders en richtlijnen die zijn vastgesteld in het Saxion Toetsbeleidskader. In het toetsbeleid beschrijft de opleiding welke uitgangspunten zij hanteert bij het ontwikkelen en afnemen van toetsen. Zo toetst de opleiding kennis, vaardigheden en gedrag zoveel mogelijk in samenhang, integratief en in een relevante context, dienen toetsen studenten te stimuleren tot leren en tot reflectie op de eigen competentieontwikkeling, kent het toetsplan een opbouw in toenemende complexiteit van kennistoetsing naar toetsing van gedrag en toepassingsvermogen, en scheidt de opleiding zoveel mogelijk de begeleiding en beoordeling van studenten. In het toetsplan is de relatie tussen het competentieprofiel en toetsmatrijzen uitgewerkt. Het toetsplan van de IHRM-route laat zien dat zij, in vergelijking met de reguliere HRM, een groter accent legt op de competentie 'strategisch handelen', dit vanwege de internationale relevantie. Jaarlijks evalueert de opleiding het toetsplan en stelt zij het bij op basis van recente ontwikkelingen.

Het panel vindt deze uitgangspunten goed aansluiten op de verwerving van de beoogde eindkwalificaties van de opleiding die in termen van competenties zijn geformuleerd.

##### *Validiteit, betrouwbaarheid en transparantie*

De validiteit van toetsen borgt de opleiding mede door de opzet van het toetsplan en de inzet van toetsmatrijzen. Het toetsplan vormt de verbinding tussen het opleidingsprofiel en de toetsmatrijzen. Zo ontstaat er (i) een goede aansluiting tussen wat de opleiding beoogt te meten en de geformuleerde toetsvragen of opdrachten, (ii) een duidelijke beschrijving van de functie van de toets, (iii) betrouwbare toetsscores, (iv) de bruikbaarheid van de toetsscores ten opzichte van de functie van de toets en (v) een goede scoreschaal en vastgestelde kritische score (cesuur). Het panel stelt op basis van de materiaalinzage en de gesprekken vast, dat de opleiding HRM haar toetsstelsel op een zorgvuldige wijze heeft ingericht. Voltijdstudenten die het reguliere programma volgen in Deventer en in Enschede, maken zoveel mogelijk dezelfde toets op hetzelfde tijdstip. Datzelfde geldt voor de deeltijd. Voor beide varianten hanteert de opleiding wel dezelfde toetsmatrijzen. De studieroute IHRM heeft een eigenstandig toetsprogramma.

Het panel constateert daarnaast dat er zowel vooraf als na afname een zorgvuldige kwaliteitscontrole op de toetsen plaatsvindt. Aan de hand van statistische analyses analyseert de toetsdeskundige de toetsscores om de betrouwbaarheid weer te geven. Op basis van de uitkomsten en/of op basis van door de toetscommissie gegronde klachten van studenten van toetsvragen rekent de toetscommissie, die een beperkt mandaat (zie verder) heeft van de examencommissie, vragen alsnog goed. De toetsdesk ondersteunt en begeleidt docenten in het samenstellen van toetsen en houdt zich bezig met de digitale invoer van vragen en statistische analyses. Per kwartaal verzorgt de toetsdeskundige een totaaloverzicht van de analyses waardoor inzicht ontstaat in de betrouwbaarheid en validiteit van de toetsen. Het panel stelt vast dat alle toetsen de cyclus van preventieve kwaliteitscontrole tot en met statistische analyse doorlopen, de afgenomen toetsen geen negatieve rit-waarde bevatten, de 'slechte' vragen worden aangepast en het systeem van toetsen betrouwbaar is.

Tijdens de gesprekken met de studenten heeft het auditpanel vastgesteld dat (i) de studenten voorafgaand aan de toets inzichtelijk hebben wat er getoetst gaat worden en (ii) dat de opleiding meerdere toetsinzage momenten inroostert waarbij, onder verantwoordelijkheid van de toetsdesk, de studenten de toetsen kunnen inzien. Indien een student feedback wenst kan hij een afspraak maken met de betreffende docent. Het panel beoordeelde o.a. de toetsen 'Onderzoek 2' (jaar 1 HRM), 'Onderzoek 3' (jaar 2 HRM HTD en HR/BM) en Leadership (jaar 3 IHRM) en vond deze qua vorm, inhoud en niveau goed.

De NSE 2016 laat zien dat de studentoordelen op het gebied van toetsen en beoordelen goed zijn, 7.6 (HRM) en 7.8 (IHRM).

#### *Afstudeerprogramma*

Een specifiek onderdeel van het toetsstelsel vormt het afstudeerprogramma waarmee de opleiding, in combinatie met de stage en de analyseopdracht, toetst of een student alle beroepscompetenties beheerst op eindniveau, het hbo-bachelorniveau. De scriptie omvat 30EC en bestaat uit een advies-/beleidsproduct of een ontwerp-/ontwikkel-/interventieproduct en het scriptiegesprek. De scriptie voert de student in principe individueel uit. Waar de studenten van het reguliere programma veelal hun afstudeeropdracht in Nederland uitvoeren, studeren de IHRM-studenten af in het buitenland.

Nadat de student van de scriptiecoördinator goedkeuring heeft ontvangen op zijn afstudeeropdracht, kan hij zich aansluiten bij een themateam. Een themateam richt zich op een HRM relevant thema en bestaat uit HRM docenten, externe HRM deskundigen en studenten die hetzelfde scriptiethema behandelen. Studenten die participeren in een themateam, schrijven een beroepsproduct op hetzelfde terrein maar kennen een eigen focus, gekoppeld aan een eigen opdrachtgever. De student werkt individueel aan de scriptie, krijgt daarvoor ook individuele begeleiding en woont daarnaast de groepsbijeenkomsten van het themateam bij. De opleiding beoogt hiermee dat studenten elkaar stimuleren en motiveren, het tempo erin houden en dat zij input krijgen van meerdere docenten. Zo constateert het panel in de gesprekken dat er binnen een themateam kennisuitwisseling en verdieping plaatsvindt en er literatuursuggesties worden gedaan. Dit vindt het panel een goed initiatief om tot een hogere kwaliteit van het onderzoekend vermogen te komen.

<b>Fasering</b>	<b>Activiteiten</b>
<b>Fase 1:</b> start half jaar voor start scriptie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vinden van een geschikte opdrachtgever/organisatie.</li> <li>▪ Indien gewenst uitzoeken welk themateam past bij opdracht.</li> </ul>
<b>Fase 2:</b> start 3 maanden voor start scriptie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemanalyse met hieruit volgend een kort geformuleerde aanleiding van het onderzoek waaruit de praktische relevantie blijkt.</li> <li>• Indienen probleemanalyse bij scriptiecoördinator die checkt of onderwerp 'scriptiewaardig' is.</li> <li>• Indien geen goedkeuring, bijstelling probleemanalyse en opnieuw indienen. Indien wel goedkeuring krijgt student 1<sup>e</sup> begeleider/beoordelaar en 2<sup>e</sup> beoordelaar toegewezen. Indien aansluiting bij themateam dan worden deze toegewezen vanuit het themateam.</li> <li>• 1<sup>e</sup> begeleider/beoordelaar heeft contact met opdrachtgever en doet een locatiebezoek.</li> </ul>
<b>Fase 3:</b> tot uiterlijk 6 weken voor start scriptie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijstellen probleemanalyse op basis van feedback 1<sup>e</sup> begeleider/beoordelaar en 2<sup>e</sup> beoordelaar.</li> <li>• Verkrijgen van goedkeuring van opdrachtgever.</li> </ul>
<b>Fase 4:</b> start scriptie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na definitieve goedkeuring (eerste go/no-go moment) starten met de scriptie, waarin voorafgaand aan uitvoering een tweede go/no-go moment dient te worden gegeven op probleemstelling, theoretisch kader &amp; conceptueel model en methode van onderzoek.</li> </ul>



### *Examencommissie en toetscommissie*

De examencommissie is op opleidingsniveau ingericht en stelt op objectieve en deskundige wijze vast of een student voldoet aan de voorwaarden die de OER stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het behalen van het hbo-getuigschrift. Ten minste één lid van de examencommissie is als docent verbonden aan de opleiding, daarnaast is ten minste één lid op basis van opleiding en ervaring deskundig op het terrein van toetsing en participeert er één lid in de curriculumcommissie. De examencommissie ziet toe op de borging van de kwaliteit van alle toetsen, vraagt toetsen en beoordelingsformulieren op, wijst examinatoren aan en beoordeelt steekproefsgewijs al beoordeelde scripties en scriptiegesprekken.

De toetscommissie bestaande uit zes docenten, is verantwoordelijk voor het bewaken van het niveau en de kwaliteit van de toetsen van beide opleidingen binnen de AMA. In de toetscommissie nemen ook een onderwijskundige en toetsdeskundige deel. Tussen de examencommissie en toetscommissie bestaat een 'linking pin' in de vorm van een docent die in beide commissies zitting heeft. De toetscommissie heeft een beperkt mandaat van 10% op het cijfer voor door de toetscommissie gegrond verklaarde klachten over de inhoud van toetsen. Indien de klacht buiten deze marge valt verwijst de toetscommissie de student door naar de examencommissie. Elke toets en de analyse daarop slaat de toetscommissie vier jaar digitaal op. Tijdens de afname van een toets kan de student een commentaarformulier invullen. Indien het commentaar betreft inzake de inhoud gaat de toetsdeskundige in gesprek met de docent. Betreft het commentaar over de omstandigheden waarin de opleiding de toets afneemt, dan gaat dit naar de examencommissie.

Tijdens het auditgesprek dat het panel met de examen- en toetscommissie voerde, bleken zowel de vak- en toetsdeskundigheid, de contextuele sensitiviteit als de juridische expertise goed op orde. Dat brengt het panel tot de conclusie dat de examencommissie op een dusdanige wijze in positie is, dat zij op onafhankelijke wijze en met gezag in staat is de toetskwaliteit te borgen. Hoewel het panel vaststelt dat het herziene beoordelingsformulier met Rubrics een verbetering is ten opzichte van het oude formulier, merkt het wel op dat dit beoordelingsformulier bij de afstudeeronderzoeken weinig ruimte biedt tot het geven van feedback en dat het geven van de score '3-4' (vijfpuntschaal) voor de beoordelaars voor de hand ligt. Het stemt het panel positief dat de opleiding door middel van intervisiesessies binnen de opleiding, maar ook extern met Fontys Hogescholen en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen de interbeoordelaars betrouwbaarheid verder wil vergroten.

### **Weging en Oordeel**

In overweging genomen dat de opleiding (i) een toetsbeleid uitvoert dat valide en betrouwbare toetsen oplevert, (ii) een breed spectrum aan toetsvormen hanteert, waardoor de beoogde eindkwalificaties op de verschillende niveaus binnen de opleiding op uiteenlopende wijze worden getoetst, (iii) zowel vooraf als achteraf nauwgezette controle uitvoert op het toetsproces, (iv) een omvangrijk afstudeerprogramma heeft ingericht dat de beoogde eindkwalificaties in de volle breedte toetst, (v) de studenten gedegen informeert over de aard, omvang en betekenis van een toets, (vi) een examencommissie heeft ingericht die gekwalificeerd is voor haar taken en deze op een consciëntieuze wijze uitvoert, beoordeelt het panel standaard 3 als 'goed' voor beide varianten.

## 4.4. Gerealiseerde eindkwalificaties

### **Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

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

### **Bevindingen**

Op basis van de door de NVAO opgestelde criteria voor het beoordelen van eindwerken van een opleiding, heeft het panel uit het afstudeerprogramma twintig eindwerken beoordeeld van studenten die in respectievelijk 2015 en 2016 zijn afgestudeerd.

Bij één van de eindwerken stelde het panel vast dat de opleiding deze onterecht met een voldoende had beoordeeld. Het betrof een werkstuk dat de opleiding na een aantal herkansingen zelf nipt als voldoende had beoordeeld (6,0). De examencommissie herkende de kanttekeningen die het panel bij het betreffende eindwerk plaatste, en kon het panel laten zien dat het een student betrof die reeds acht jaar binnen de opleiding actief was. Het panel beschouwt dit ene eindwerk dan ook als incident dat tot het verleden behoort. Bij twee andere eindwerken vond het panel het niveau twijfelachtig, de overige zeventien waren aan de maat en zonder uitzondering hbo-bachelorwaardig waarbij het panel de kwaliteit van het taalgebruik, zowel het Nederlands als het Engels, opvallend goed vond.

Het taalbeleid dat de opleiding sinds 2015 heeft ingezet en de aandacht die daarvoor in het programma is (zie Standaard 2), hebben zichtbaar resultaat. Daar staat tegenover dat het panel ruimte voor verbetering ziet (i) in de verantwoording en transparantie van de oriëntatiefase/het vooronderzoek aan de voorzijde van het afstudeertraject (ii) bij de inzichtelijkheid van 'het proces' van het formuleren van de initiële vraag naar hoofd- en deelvragen, die studenten doorgaans zonder nadere argumentatie opsommen en (iii) vooral voor het kritisch reflecteren op het eigen handelen van de student. Het reflecteren komt terug in het eindgesprek, zo blijkt uit het gesprek met de docenten, maar is niet altijd onderdeel van het eindwerk (zie H6 – Aanbevelingen).

Het panel is positief over het inzetten van externe adviseurs tijdens de beoordeling van het eindwerk en merkt op dat zij in vergelijking met de eigen beoordelaars kritisch zijn. De opleiding beschouwt de beoordeling van deze extern adviseur als advies en weegt dit advies niet mee in de beoordeling.

De vertegenwoordigers van het werkveld met wie het panel sprak, tonen zich tevreden met de wijze waarop de afgestudeerden van de opleiding zich in de praktijk manifesteren; één van de auditdeelnemers uit het werkveld noemt daarbij expliciet het kritische vermogen van de afgestudeerden *'zij nemen niets klakkeloos aan, vragen altijd door en spreken de vaktal'*.

### **Weging en Oordeel**

Overwegend dat (i) het afstudeerniveau van de HRM-bacheloropleiding aan de maat is, (ii) het werkveld positief is over de afgestudeerden van de opleiding, maar dat (iii) het panel nog mogelijkheden voor verbetering ziet voor een aantal aspecten van de afstudeerscriptie, beoordeelt het panel standaard 4 als 'voldoende' voor beide varianten.

## **5. ALGEMEEN EINDOORDEEL**

De hbo-bacheloropleiding HRM van Saxion Hogeschool voldoet zonder meer aan de basiskwaliteit en steekt daar op onderdelen, waaronder de beoogde eindkwalificaties, onderwijsleeromgeving, het systeem van toetsen en beoordelen én de themakringen, bovenuit.

De Kritische Reflectie die het panel vooraf ontving, bevatte beknopte en abstracte informatie over de opleiding. In combinatie met het 'Opleidingsdocument HRM' heeft het panel zich een helder beeld kunnen vormen van de opleiding. De vragen van de auditoren werden gedurende de auditdagen concreet en adequaat beantwoord door de verschillende gesprekspanels. De gesprekken in combinatie met de tijdens de audit bestudeerde aanvullende documentatie heeft het panel positief gestemd. De opleiding karakteriseert zich als een brede HRM-opleiding met een sterke praktijkcomponent en een bevoegen én deskundig docententeam. Het panel concludeert dat de internationale kennis die de opleiding verwerft binnen de variant IHRM sterker mag terugvloeien in de reguliere HRM-opleiding. De opleiding heeft een goed toetssysteem en realiseert het beoogd eindniveau, maar kan in de afstudeerfase meer aandacht hebben voor de methodologische aanpak van het afstuderen.

Op grond van de NVAO-beslisregels voor de Beperkte Opleidingsbeoordeling komt het panel met het oordeel 'goed' op de standaarden 1,2 en 3 en het oordeel 'voldoende' voor standaard 4, voor de opleiding als geheel tot het eindoordeel 'voldoende' voor beide varianten.

Het panel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding van Saxion Hogeschool opnieuw te accrediteren voor een termijn van zes (6) jaar.



## 6. AANBEVELINGEN

Het panel formuleert ter verbetering van de opleiding de volgende aanbevelingen:

- Gebruik de internationale kennis van de IHRM-variant om de internationale oriëntatie in de reguliere HRM-variant te versterken.
- Zorg ervoor dat de werkdruk, die docenten voelen, niet doorslaat.
- Versterk de positie van de SLB'er om het bachelorrendement 'op te krikken'.
- Verstevig het beginproces van het afstuderen zodat de studenten het afstudeerproces starten met een 'werkbare' probleemanalyse en maak dit inzichtelijk.
- Vergroot de aandacht in de afstudeerfase voor de methodologische aanpak.
- Laat de studenten zichtbaar kritisch reflecteren gedurende het afstudeerproces.



**BIJLAGE I          Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Saxion Hogeschool hbo-bacheloropleiding Human Resource Management voltijd/ deeltijd</b>	
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 3. Toetsing</b>	<b>G</b>
<b>Standaard 4. Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	<b>V</b>
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>





## BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

In onderstaande tabel volgen de zes kerntaken/beroepscompetenties van de opleiding Human Resource Management van Saxion.

Proactiviteit en integriteit.	HR-professionals in goed presterende bedrijven functioneren als geloofwaardige activisten. Ze doen wat ze zeggen dat zij willen doen. Hun integriteit is gebaseerd op resultaten en legt de basis voor persoonlijk vertrouwen, dat zich vervolgens vertaalt in professionele geloofwaardigheid. Ze hebben effectieve interpersoonlijke vaardigheden. Ze zijn flexibel in het ontwikkelen van positieve chemie met de belangrijkste stakeholders. Zij vertalen deze positieve chemie in invloed die bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Ze nemen sterke posities in omtrent zakelijke kwesties die voortkomen uit betrouwbare gegevens en doordachte opvattingen.
Strategisch handelen	Goed presterende HR-professionals begrijpen de wereldwijde zakelijke context. Zij hebben oog voor de sociale, politieke, economische, milieu-, technologische en demografische trends die hun business raken en vertalen deze trends naar zakelijke consequenties. Ze begrijpen de structuur en de logica van hun eigen industrie of sector en de onderliggende concurrentiedynamiek van de markten waarop ze opereren; inclusief trends bij klanten, concurrenten en leveranciers. Vervolgens passen zij deze kennis toe bij het ontwikkelen van een persoonlijke visie op de toekomst van hun eigen organisatie. Ze nemen deel aan het ontwikkelen van klantgerichte strategieën en bij het vertalen van de bedrijfsstrategie naar de jaarlijkse businessplannen en doelstellingen.
Ontwikkelen van effectieve organisatiecapaciteiten	Op organisatieniveau creëert, onderzoekt en ontwikkelt de HR-professional een effectieve en sterke organisatie door te helpen bij het definiëren en opbouwen van organisatiecapaciteiten. Een capaciteit vertegenwoordigt datgene waar de organisatie goed in is en bekend om staat. Deze capaciteiten ontstijgen de prestaties of het gedrag van een individuele manager of een systeem. Voorbeelden zijn: innovatie, snelheid, klantgerichtheid, efficiency, en het creëren van betekenis en zingeving in het werk. HR-professionals kunnen lijnmanagers helpen betekenis te geven aan het werk, zodat in de capaciteiten van de organisatie de diepere waarden van de medewerkers tot uiting komen. De sfeer die je ervaart als je zo'n organisatie binnenkomt, is niet toevallig maar zal volgen uit een zorgvuldige toepassing van deze ideeën.
Verandervaardigheden	Effectieve HR-professionals ontwikkelen het vermogen van hun organisaties om te veranderen en dit vermogen te vertalen in effectieve veranderingsprocessen en structuren. Ze zorgen voor een naadloze integratie van veranderingsprocessen om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. Ze ontwikkelen een veranderplan op basis van een reële businesscase en overwinnen weerstand tegen verandering door de stakeholders te betrekken bij belangrijke beslissingen en hun steun te verwerven bij volledige uitvoering. Ze ondersteunen verandering door te zorgen voor de beschikbaarheid van noodzakelijke middelen, inclusief tijd, mensen, kapitaal en informatie, en door het vastleggen van de lessen van zowel succes als falen.
Innovatie- en integratievaardigheden	Op organisatieniveau is een belangrijke competentie van effectieve HR-professionals het integreren en innoveren van HR-praktijken rond enkele kritische succesfactoren. De uitdaging is een capabele organisatiecultuur te creëren ('creating capable culture'). Hiervoor is nodig dat HR praktijken innovatief zijn en dat het HR-geheel effectiever is dan de som der delen. Goed presterende HR-professionals zorgen ervoor dat de gewenste bedrijfsresultaten helder en goed geprioriteerd zijn, dat de daarvoor benodigde organisatiecapaciteiten krachtig zijn geformuleerd en geoperationaliseerd, en dat de best passende HR-praktijken, processen, structuren en procedures zijn uitgelijnd om de benodigde organisatiecapaciteiten te creëren en in stand te houden. Als zij dit gedisciplineerd en consistent doen, dan helpen zij het omslagpunt te bereiken, waarbij de collectieve HR-praktijken invloed hebben op de bedrijfsresultaten. De innovatie en integratie van HR-praktijken, processen en structuren leidt HR meer volledig in de richting van invloed op de bedrijfsresultaten.

Technologische vaardigheden.	Gedurende vele jaren hebben HR-professionals informatietechnologie ingezet voor het verbeteren van de efficiency van vooral administratieve HR-processen. Tegenwoordig zijn goed presterende HR-professionals op organisatieniveau bovendien betrokken bij twee aanvullende categorieën van technologische toepassing. Ten eerste passen HR-professionals sociale netwerktechnologieën toe om mensen te helpen met elkaar in contact te blijven. Ze helpen bij de verbondenheid van mensen binnen het bedrijf met mensen buiten het bedrijf (vooral klanten) en tussen medewerkers van de organisatie onderling. Ten tweede hebben HR-professionals in goed presterende bedrijven een steeds grotere rol bij het beheer van informatie. Dit geldt voor het identificeren van de informatie die aandacht moet krijgen, bundelen van deze informatie in bruikbare kennis, gebruik maken van die kennis bij belangrijke beslissingen en vervolgens ervoor zorgen dat deze beslissingen duidelijk worden gecommuniceerd en opgevolgd. Dit werkt door in de operationele efficiency en zal aanzienlijke waarde toevoegen aan de organisatie.
------------------------------	---

## BIJLAGE III Programma, werkwijze en beslisregels

### Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management – Saxion hogeschool - datum 28 en 29 november 2016

**Varianten:** Voltijd en deeltijd (HR/BM en HTD)  
**Locatie:** Deventer  
**Datum locatiebezoek:** 28 november 2016

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Deelnemers
8.00-8.15	A3.60	Inloop & ontvangst auditpanel	
8.15 – 9.00	A3.60	Vooroverleg auditpanel	
9.00 – 9.15	A3.10	<b>Intro door 3 docenten en 3 studenten</b>  Iedereen is hierbij aanwezig	Docenten: - Jouke Post, docent HTD - Janina Baniš, docent (I)HRM, - Stephan Corporaal, associate lector Studenten: - Marjon van Braam (alumnus)  - Sjoerd Peters - Dave Hofman
09.15- 10.00	A3.60	<b>Opleidingsmanagement</b>	- Caroline van de Molen, directeur AMA - Willy Veldhoen, teamleider HRM Deventer - Harry Wagter, teamleider HRM Enschede
10.00 – 10.15	A3.60	Pauze / Intern overleg auditpanel	-
10.15 – 11.00	A3.60	<b>Docenten</b>	- Antoinette Bouma, docent, coördinator 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> jaar Enschede - Elke van Hessem, docent HTD - Olof de Graaf, docent HTD - Patrick Oosten, docent HR&BM - Ton Plender, docent HR&BM - Ton van Baaden, docent HR&BM
11.00-11.15 u	A3.60	Pauze / Intern overleg auditpanel	-
11.15- 12.00	A3.60	<b>Curriculumcommissie</b>	- Harry Wagter, teamleider HRM Enschede - Willy Veldhoen, teamleider HRM Deventer - Margriet Plasman, onderwijskundige - Jouke Post, docent HTD - Patrick Oosten, docent HR&BM - Norbert Wittenhorst, docent HR&BM - Joke Hartman, docent, coördinator 1 <sup>e</sup> en 2 <sup>e</sup> jaar Deventer

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Deelnemers
12.00-12.30	A3.49	<b>Open spreekuur</b> <b>Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen/lessituaties</b>	
12.30 – 13.15	A3.49	Lunch auditpanel Materiaalinzage	
13.15 -14.00	A3.60	<b>Studenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rens Wijma 1 vt E</li> <li>- Patrick ten Hove 1 vt D</li> <li>- Mert Can Uzman 2 vt E HR&amp;BM</li> <li>- Robbert Kranenburg 3 vt E HR&amp;BM en OLC-lid</li> <li>- Kay-Lee Hendriks 3 vt D HTD</li> <li>- Lise Kuipers, 3 vt E HR&amp;BM</li> <li>- Nancy Zom, 4 dt D HTD</li> <li>- Laura Harkema, 4 vt D HR&amp;BM</li> </ul>
14.00-14.15	A3.60	Pauze / Intern overleg auditpanel	
14.15 – 15.00	A3.60	<b>Thema onderzoek</b> Onderzoeksdocenten Studenten Lectoraat/kenniskring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luuk Collou, docent onderzoek</li> <li>- Stephan Corporaal, associate lector</li> <li>- Maarten van Riemsdijk, lector</li> <li>- Ivy Goedegebure, docent onderzoek</li> <li>- Sjoerd Peters, alumnus</li> <li>- Dave Hofman, alumnus</li> <li>- Malou van Veen, student 3 vt HR&amp;BM</li> </ul>
15.00-15.15	A3.60	Pauze / Intern overleg auditpanel	-
15.15 – 16.00	A3.60	<b>Thema eindniveau</b> Scriptiecoördinatoren Scriptiebegeleiders/-beoordelaars Stagedocenten Alumni BVC-deskundige Examinatoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emiel van Lieburg, scriptiecoördinator, begeleider/beoordelaar scriptie en stage</li> <li>- Jouke Post, scriptiecoördinator, begeleider/beoordelaar scriptie</li> <li>- Norbert Wittenhorst, scriptiecoördinator, begeleider/beoordelaar scriptie en stage</li> <li>- Marie Louise Rickhoff, begeleider/beoordelaar scriptie en stage, lid kenniskring</li> <li>- Eelke Ogink (alumnus)</li> <li>- Jolien Ramersman (alumnus)</li> <li>- Nienke Kamphuis (alumnus, NADA)</li> <li>- Bill Vrijenhoek (BVC-lid)</li> </ul>

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Deelnemers
16.00 – 16.30	A3.60	<b>Pending issues</b> <i>(alle gesprekspartners zijn hiervoor beschikbaar)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caroline van de Molen</li> <li>- Willy Veldhoen</li> <li>- Harry Wagter</li> </ul>
16.30 – 17.15	A3.60	Intern overleg auditpanel	

### Programma

**Varianten:**

IHRM

**Locatie:**

Enschede

**Datum locatiebezoek:**

29 november 2016

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Deelnemers
08.00 – 08.15	S2.50A	Inloop & ontvangst auditpanel	
08.15 – 08.30	S2.50A	Vooroverleg auditpanel	-
8.30– 9.15	S2.50A	Examen-/toetscommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alexander Kremers, toetsdeskundige</li> <li>- Alma Veenhoven, voorzitter examencommissie, docent</li> <li>- Olof de Graaf, docent, lid examencommissie</li> <li>- Margriet Plasman, onderwijskundige, lid toetscommissie</li> <li>- Emiel van Lieburg, onderwijskundige, lid examencommissie</li> </ul>
9.15-9.30	S2.50A	Pauze / Intern overleg auditpanel	-
9.30-10.15		<b>Docenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adrianna Sokal, docent IHRM</li> <li>- Miriam Hofste, docent IHRM</li> <li>- Janina Banis, course director innovation IHRM, docent IHRM</li> <li>- Judith van Felius, course director organization IHRM, docent IHRM</li> <li>- Luuk Collou, docent IHRM</li> <li>- Mariska Hoogendijk, docent IHRM</li> </ul>
10.15-10.30	S2.50A	Pauze / Intern overleg auditpanel	-
10.30-11.15	S2.50A	<b>Studenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Davide Zubiz (1<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Alexandra Puškárová (1<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Jana Nolting (2<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Sade Swaen (2<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Marquerite Dijkstra-Kuznetsova (3<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Olivia Kleinpass (3<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Darcie Hudson (4<sup>e</sup> jr)</li> <li>- Joanne Cassidy (alumnus)</li> <li>- Kristy MCGovern, 3<sup>e</sup> jr, OLC-lid, via Skype</li> </ul>

Tijd	Ruimte	Gesprekspartners (incl. functies/rollen)	Deelnemers
11.15-11.45	S2.51A	Open spreekuur Materiaalinzage Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen/lessituaties	
11.45-12.15	S2.50A	<b>Pending issues met MT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caroline van de Molen, directeur AMA</li> <li>- Willy Veldhoen, teamleider HRM Deventer</li> <li>- Harry Wagter, teamleider HRM Enschede</li> </ul>
12.15- 13.15	S2.50A	<b>Lunch en intern overleg</b>	
13.15-13.45	S2.50A	<b>Terugkoppeling</b>	

### Werkwijze

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

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (voltijd/deeltijd) varianten.

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

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

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

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

Om te kunnen beoordelen of de beoogde eindkwalificaties worden behaald, heeft het auditpanel een selectie van eindwerken bestudeerd overeenkomstig de NVAO-richtlijn 'beoordeling eindwerken'.

Het oordeel van het auditteam, vastgelegd in een conceptrapport, werd aan de betreffende opleiding(en) voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

## **Beslisregels**

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

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

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

### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO. Een 'onvoldoende' bij standaard 2 leidt altijd tot een herstelperiode, onafhankelijk van het eindoordeel van het panel.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.





## BIJLAGE IV      Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische Reflectie Externe visitatie bacheloropleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Opleidingsdocument HRM
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie en verslagen opleidingscommissie (indien een opleidingscommissie vereist is)
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft het volgende palet van eindwerken bekeken<sup>10</sup>:

Aantal	Studentnummer	Variant	Specialisatie
1	141170	VT	HTD
2	308457	VT	HR&BM
3	2422490	DT	P&O
4	304205	VT	HTD
5	305070	VT	HR&BM
6	339552	VT	HTD
7	2418446	DT	P&O
8	140564	VT	L&A
9	305968	VT	P&O/HR&BM
10	139115	VT	P&O/HR&BM
11	312126	DT	P&O/HR&BM
12	125634	VT	P&O
13	315779	VT	HR&BM
14	310952	VT	HR&BM
15	336268	VT	HR&BM
16	149047	DT	HR&BM
17	303443	VT	IHRM
18	135099	VT	IHRM
19	309687	VT	IHRM
20	132178	VT	SDP

<sup>10</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.



## BIJLAGE V      Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	B Human Resource Management groep 1
----------------------	-------------------------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Naam	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken
Drs. G.J. Stoltenborg	Voorzitter					X	
Mw. Dr. L. Beukema	Lid	X	X	X	X		
Dhr. Dr. W.A.M. de Lange	Lid	X	X	X	X		
Dhr. R.Q.W.P. Peperkoorn	Student-lid						X
Dhr. J.D. Schakenbos	Secretaris					X	
Mw. I.M. Gies Broesterhuizen	Secretaris					X	

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

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Drs. G.J. Stoltenborg	De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken van hbo-bachelor- en masteropleidingen.
Mw. Dr. L. Beukema	Mevrouw Beukema is lector Duurzaam HRM bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen en zelfstandig adviseur.
Dhr. Dr. W.A.M. de Lange	De heer De Lange was van 2006 tot september 2015 lector HRM bij Avans Hogeschool. Daarnaast is hij hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM en heeft hij een eigen onderzoeksbureau op het gebied van personeelsmanagement.
Dhr. R.Q.W.P. Peperkoorn	De heer Peperkoorn is in de zomer 2016 afgestuurd aan de Hanzehogeschool Groningen, opleiding HRM.
Dhr. J.D. Schakenbos Mw. I.M. Gies Broesterhuizen	Zijn beiden NVAO-getraind secretaris en logistiek coördinator.

Op 31 augustus 2016 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Human Resource Management van Saxion Hogeschool, onder het nummer 004994.

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



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)