

## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

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

**Saxion Hogeschool**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Beperkte opleidingsbeoordeling

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

**Saxion Hogeschool**

CROHO nr. 34609

Hobéon Certificering & Accreditatie

**Datum**

28 februari 2023

**Auditpanel**

Prof.dr.mr. H.J.L.M. van de Luitgaarden

Drs. J.J. Fahrenfort

C.J.L.E. van Kruining MSc

F. M. van Gaalen

**Secretaris**

G.C. Versluis

## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>29</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>30</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	31
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	32
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	37
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	40

## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Human Resource Management
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief + 12 april 2018
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	B Human Resource Management
registratienummer croho	34609
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240 EC
Afstudeerrichtingen/studieroutes	<p>Binnen de Nederlandstalige voltijdvariant HRM:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Human Resource &amp; Business Management (HR&amp;BM);</li><li>▪ Human Resource Development (HRD);</li></ul> <p>Daarnaast is er een Engelstalig programma International Human Resource Management (IHRM)</p>
locaties	Enschede (vt, dt), Deventer (vt, dt)
varianten	Voltijd en Deeltijd
joint programme	N.v.t
onderwijstaal	Nederlands en Engels voor IHRM
datum audit / opleidingsbeoordeling	8 december 2022

## 2. SAMENVATTING

Human Resource Management (HRM) omvat het vakgebied van talentontwikkeling, personeelsmanagement en begeleiden van mensen naar werk. Binnen HRM leren studenten hoe zij alles uit mensen kunnen halen, zodat zij organisaties en mensen kunnen helpen verbeteren, veranderen en laten presteren. Studenten hebben na afstuderen een ruime keuze op de arbeidsmarkt en kunnen aan het werk als adviseur van mensen en organisaties. Saxion biedt de opleiding HRM aan in een voltijd- en een deeltijdvariant. De voltijdvariant wordt aangeboden in een Nederlandstalig HRM en een Engelstalig IHRM programma. De Nederlandstalige HRM kent de specialisaties Human Resource Development (HRD) en Human Resource & Business Management. De deeltijdvariant van HRM wordt aangeboden binnen de Saxion Parttime School (SPS) en maakt daar samen met veertien andere deeltijdopleidingen deel uit van de sector Economie.

### **Standaard 1. Beoogde leerresultaten**

De opleiding baseert zich aantoonbaar op de competentieset van het landelijk opleidingsprofiel HRM (2016+) en de kerncompetenties van het opleidingsprofiel HRM 2020+. Bij het opstellen van beide competentieprofielen is een aantoonbare koppeling gemaakt met de vijf Dublin Descriptoren, waarmee het bachelorniveau is geborgd. De opleiding stemt regelmatig af met vakgenoten en het werkveld over de competenties en over de opzet en inhoud van de opleiding en voor de deeltijdvariant met het werkveld ook over de leeruitkomsten. De opleiding heeft een eigen visie op de voltijdvariant van (I)HRM en de deeltijdvariant opgesteld en de competenties specifiek gemaakt voor o.a. het regionale werkveld en de strategische agenda van Saxion, waarbij het accent ligt op de speerpunten internationalisering, living technology en onderzoekend vermogen. Bij IHRM heeft de strategische invalshoek vanwege de internationale oriëntatie een sterker accent en is er minder aandacht voor operationeel HRM. Het auditteam acht het essentieel dat Saxion meer dan ze nu doet helder naar de buitenwereld communiceert waar de opleiding HRM voor staat. Er is aandacht voor het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het kunnen uitvoeren van onderzoek en kritische reflectie en voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om internationaal samen te kunnen werken en intercultureel te communiceren. De opleiding buigt zich nu (verder) over welke minimumeisen zij ten aanzien van internationalisering in de HRM-opleiding wil stellen.

Het auditteam is op grond van bovenstaande van oordeel, dat zowel de voltijdvariant van (I)HRM als de deeltijdvariant HRM voldoen aan de gestelde eisen van standaard 1 en komt tot het oordeel 'voldoet'.

### **Standaard 2. Onderwijsleeromgeving**

Het zeer betrokken docententeam zorgt voor kwalitatief en degelijk onderwijs in zowel de voltijd- als de deeltijdvariant. Er is voldoende aandacht voor professionalisering. Studenten zijn zeer tevreden over hun docenten, over hun deskundigheid en kennis van de praktijk en hun grote betrokkenheid bij de studenten. Docenten vullen elkaar goed aan. De opleiding biedt de voltijdstudenten HRM en IHRM een helder en degelijk programma waarin veel aandacht is voor het ontwikkelen van een stevige kennis- en vaardigheidsbasis. Er is een duidelijk opbouw in moeilijkheidsgraad. In de opleiding is een sterke praktijkcomponent aanwezig o.a. via praktijkopdrachten, labs en stages. Door het curriculum te doorlopen, kunnen de studenten (I)HRM de beoogde competenties ontwikkelen. De voltijdstudenten (I)HRM zijn tevreden tot zeer tevreden over het programma, over de mooie verbinding tussen theorie en praktijk en over een goede afwisseling in de verschillende (les)activiteiten. Ook de groepsopdrachten waarderen zij zeer. De opleiding zorgt ervoor dat de deeltijdstudenten alle Eenheden van Leeruitkomsten (EVL's) kunnen ontwikkelen en zorgt voor een actueel onderwijsaanbod. Er is ruimte om te versnellen, te vertragen, leeruitkomsten/modules in een andere volgorde te volgen of tijdelijk te stoppen. De meeste studenten kiezen voor het volgen van de modules via de standaardroute. De studiecoach

stelt met de student per studiejaar een onderwijsovereenkomst op en een studiecontract dat elk kwartaal kan worden aangepast aan de actuele behoeften van de student. Een zogenoemde placemat zorgt voor een totaaloverzicht van alle EvL's en de koppeling aan de modules.

De deeltijdstudenten zijn tevreden over het geboden onderwijs en vinden het waardevol om samen met studenten uit andere opleidingen multidisciplinair onderwijs te volgen.

De opleiding zorgt er in de voltijd- en de deeltijdvariant voor dat de studenten hun onderzoeksvaardigheden ontwikkelen. Er is aandacht voor internationale en interculturele aspecten, maar dat zou met name voor de studenten van de voltijdvariant van de Nederlandstalige HRM nog meer mogen zijn.

Ontwikkelpunt voor de voltijdvariant HRM en IHRM en de deeltijdvariant is het meer van elkaars aanwezigheid profiteren en docenten en studenten vaker met en van elkaar laten leren. Ook zou de voltijdvariant meer mogen samenwerken met andere opleidingen; iets wat bij de deeltijdvariant al volop gebeurt.

De voorzieningen zijn adequaat, zij het dat er thans wat wensen leven ten aanzien van o.a. beschikbaarheid van kleinere en grote (werk)ruimtes.

Het auditteam is op basis van bovenstaande en met in achtneming van enkele ontwikkelpunten van oordeel dat de opleiding voldoet aan basiskwaliteit en komt daarom tot het oordeel 'voldoet' voor deze standaard voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

### **Standaard 3. Toetsing**

De voltijd- en deeltijdvariant van de opleiding toetsen over het algemeen op een valide, betrouwbare en inzichtelijke manier of de studenten de beoogde competenties/ leeruitkomsten hebben gerealiseerd. Het toetshuis van de voltijdvariant is goed op orde. De voltijdvariant maakt gebruik van verschillende toetsvormen, zoals beroepsproducten, assessments, portfolio's en kennistoetsen. Daarover is het auditteam positief.

De deeltijdvariant toetst aantoonbaar leerwegaafhankelijk en laat de studenten aan de hand van verschillende soorten beroepsproducten – zoals een analyse, een advies, een ontwerp, een (video van een) handeling, een reflectie - de realisatie van de leeruitkomsten aantonen.

Het toetsen en beoordelen is in beide varianten in ontwikkeling in verband met de implementatie van het Saxion Onderwijs Model (SOM)<sup>1</sup> en de wens om integraler/holistischer te gaan toetsen en beoordelen.

De studenten zijn over het algemeen tevreden over de toetsen en de beoordelingen. Ze weten wat er van hen wordt verwacht. Aandachtspunten zijn nog het meeliften bij groepsopdrachten bij de voltijdvariant van HRM, het verschil in beoordeling tussen docenten bij IHRM en het geven van feedback op de beoordelingsformulieren van de afstudeerfase. De opleiding is al aan de slag met de twee laatstgenoemde punten. Het meeliften bij groepsopdrachten moet de opleiding nu ook aanpakken. Bij de eindschrijving vormt dit geen aandachtspunt, daar alle studenten alleen aan hun eindschrijving werken.

De examencommissie AMA van de voltijdvariant en de examencommissie/kamer van de sector Economie van de deeltijdvariant vervullen een stevige borgende rol en worden hierbij ondersteund door de eigen toetscommissie/-groep.

Het auditteam is positief over het toetsen en beoordelen. De genoemde aandachtspunten voor de voltijdvariant acht het auditteam weliswaar belangrijk, maar daar is de opleiding grotendeels al mee aan de slag gegaan en meeliften is bij de schrijving niet aan de orde. Om deze reden staan deze punten het oordeel voldoet voor de voltijdvariant niet in de weg. Het auditteam komt

---

<sup>1</sup> SOM: Saxion Onderwijs Model gebaseerd op de Saxion Onderwijsvisie. SOM staat voor een Saxion-brede onderwijsvernieuwing met o.a. de focus op toekomst gericht onderwijs, de student centraal, ruimte voor eigen keuzes studenten, flexibel onderwijsaanbod, interdisciplinair (samen)werken, werken in thuisgroepen, beroepsauthentieke taken en de docent als coach

daarom tot het oordeel 'voldoet' voor standaard 3 voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

#### **Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten**

Alle studenten (voltijd en deeltijd) hebben in hun eindwerk aangetoond dat zij kunnen denken en handelen op het niveau van een startbekwame HRM'er. De scripties waren van een voldoende tot goed niveau en het auditteam was over het algemeen onder de indruk van de gedegen wijze waarop de studenten in hun onderzoek te werk zijn gaan. De onderzoeksvragen waren actueel en duidelijk geformuleerd. Het theoretisch kader, het gebruik van literatuur en de onderzoeksmethodologie waren op orde. Alle studenten reflecteerden in voldoende mate kritisch op het eigen onderzoek. Wel zouden er meer creatieve en innovatieve ideeën terug mogen komen in de scripties. Ook de praktijkportfolio's van de voltijdstudenten zagen er goed uit. In de reflectieverslagen van de deeltijdstudenten kon het auditteam teruglezen dat zij alle leeruitkomsten op het gewenste niveau hadden ontwikkeld.

Dat de afgestudeerden het beoogde niveau hebben gerealiseerd, blijkt ook uit de tevredenheid van het werkveld en alumni. De opleiding sluit goed aan op het werk. Met name de theoretische bagage die studenten mee hebben gekregen, werd genoemd. Er zijn nog wensen voor het curriculum zoals aandacht voor diversiteit, inclusie en financiën, maar daarmee is de opleiding (deels) al bezig. Uit de gesprekken blijkt, dat veel studenten direct na de studie werk vinden.

Gelet op bovenstaande positieve punten, komt het auditteam tot het oordeel 'voldoet' voor deze standaard voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

#### **Algemene conclusie:**

De opleiding staat voor zowel de voltijd- als de deeltijdvariant als een huis en de studenten zijn zeer tevreden. Toch denkt het auditteam dat er nog veel meer inzit. Het is belangrijk dat het management nu met de betrokken en bevlogen docenten zorgt voor meer met en van elkaar leren van elkaars sterke punten en laten zien waar de opleiding HRM van Saxion voor staat.

Het auditteam beoordeelde alle standaarden met een voldoet en komt op grond van de beslisregels van de NVAO tot het eindoordeel 'positief'. Het panel adviseert de NVAO om de accreditatie van de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM van Saxion Hogeschool te continueren.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 28 februari 2023.



### 3. INLEIDING

De voltijdvariant van hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) is onderdeel van de Academie Mens en Arbeid (AMA) van Saxion. Naast de voltijdvariant van de bacheloropleiding HRM biedt AMA de voltijdvariant van hbo-bacheloropleiding Toegepaste Psychologie aan.

De deeltijdvariant van de opleiding maakt deel uit van Saxion Parttime School (SPS). Binnen SPS zijn (nagenoeg) alle deeltijdvarianten van de opleidingen van Saxion ondergebracht. De deeltijdvariant van de opleiding HRM is ondergebracht in de sector Economie, waarin naast HRM nog 12 andere bachelor- en 2 associate degree-opleidingen participeren.

De opleiding biedt ook een vierjarige Engelstalig programma International Human Resource Management (IHRM) aan in een voltijdvariant. Ze beoogt hiermee studenten op te leiden die zich als internationale HR-professional profileren als strategisch partner en als specialist op het gebied van veranderen (change-agent). Binnen IHRM is minder aandacht voor operationele HRM- en meer voor strategische HRM-werkzaamheden, omdat operationele HRM-werkzaamheden per land zeer uiteenlopen.

De opleiding wordt aangeboden op de locaties Enschede en Deventer, waarbij IHRM alleen op de locatie Enschede te volgen is. In 2022-2023 studeerden er 824 studenten aan de opleiding. Het totaal aantal instromers is de laatste jaren afgenomen van 228 in 2019-2020 naar 145 in 2022-2023. De jaarlijkse instroom in de deeltijd is vrij stabiel. Er studeerden in 2022-2023 120 studenten in deeltijd.

HRM kent twee specialisaties: Human Resource Development (HRD) en Human Resource & Business Management (HR&BM). Studenten kiezen aan het eind van het eerste studiejaar voor één van beide specialisaties. De beide specialisaties worden op de twee locaties aangeboden en starten in het 2e semester van het 2e studiejaar.

Ten tijde van de audit was de opleiding bezig met de ontwikkeling van een nieuw curriculum. De opleiding beoogt dit curriculum per 1 september 2024 te implementeren. Het curriculum wordt ontworpen op basis van het Saxion Onderwijs Model (SOM) dat is gebaseerd op de Saxion Onderwijsvisie. SOM staat voor een Saxion-brede onderwijsvernieuwing.

De voltijd- en deeltijdopleiding HRM werken nauw samen met het lectoraat Employability Transition van HRM en Toegepaste Psychologie. Dit lectoraat is sinds 2019 de samenvoeging van de drie AMA-lectoraten en gericht op de combinatie van gedrag en technologie. Het lectoraat participeerde in het opstellen van de visie op de opleiding en doet samen met docenten, studenten en het werkveld onderzoek.

Het lectoraat Effectief en Innovatief Onderwijs is vanaf de start van SPS sterk betrokken bij de vormgeving van de deeltijdopleidingen vanuit de visie op leren. Daarnaast wordt er samengewerkt met dit lectoraat om vernieuwingen in het deeltijdonderwijs te evalueren en te onderzoeken.

#### **Ontwikkelingen sinds de vorige accreditatie (2017)**

Het toenmalige auditteam beoordeelde de standaarden 1, 2 en 3 met een 'goed' en standaard 4 met een 'voldoende'. Het auditteam gaf de opleiding voor standaard 4 de volgende aanbevelingen mee, waar de opleiding mee aan de slag is gegaan.

Standaard	Oordeel	Verbeteractie
4	Voldoende: De bestudeerde eindwerken hebben hbo-bachelorniveau. Het werkveld is positief over de alumni van de opleiding. Het panel ziet echter nog mogelijkheden voor verbetering van inhoudelijke aspecten van	Afstuderen is geoptimaliseerd, veel aandacht voor methodologische aspecten (in lessen en in kennisclips). Onderzoeksvaardigheden zijn binnen de bestaande modules geïntegreerd.

	<p>het eindwerk. Aanbevelingen: Verstevig het beginproces van het afstuderen zodat de studenten het afstudeerproces starten met een 'werkbaar' probleemanalyse en maak dit inzichtelijk; vergroot de aandacht in de afstudeerfase voor de methodologische aanpak; laat de studenten zichtbaar kritisch reflecteren gedurende het afstudeerproces.</p>	<p>Scriptiecoördinatoren beoordelen of de probleemanalyse scriptiewaardig is. Indien ja, dan verwijzen ze direct door naar de scriptiebegeleider, waardoor de student sneller kan beginnen. Reflectie heeft een duidelijke plaats gekregen in de afstudeerfase, zowel m.b.t. het verrichte onderzoek als m.b.t. de persoonlijke ontwikkeling.</p>
--	---	---

In november 2020 vond er een interne audit plaats bij de voltijdvariant (I)HRM. Het panel van de interne audit beoordeelde alle standaarden als voldoende en kwam per standaard met een aantal aanbevelingen. Op basis daarvan formuleerde de opleiding verbeteracties:

Standaard	Oordeel	Verbeteractie
1	<p>Voldoende: Duidelijk profiel, IHRM is uniek. IHRM meer benutten voor HRM en een steviger visie op internationalisering voor HRM zou kunnen. Wat betreft Living Technology: technologie heeft een duidelijke plek in de opleiding, nog meer aansluiting zoeken bij bredere technologische ontwikkelingen binnen Saxion. Hoge mate van betrokkenheid van het werkveld, wel zouden alumni meer betrokken kunnen worden bij de opleiding, ook het internationale werkveld er meer bij betrekken.</p>	<p>Visie op beroep herijken i.h.k.v. SOM, duidelijke visie op internationalisering. Er ligt al een beleidsplan. Alumni meer betrekken bij de opleiding, deze loopt al (praktijkbegeleiders en opdrachtgevers worden structureel bevraagd) en uitbreiding van de BVC met internationale expertise.</p>
2	<p>Voldoende De leeromgeving voldoet aan de verwachtingen en er is een samenhangend opleidingsprogramma. Aanbeveling is om de onderwijskundige keuzes verder uit te werken, m.n. wat betreft toetsvormen en beoordelingsschalen, meer holistisch toetsen en rubrics in relatie tot adequate feedback. Meer keuzeruimte, vooral bij IHRM. Multidisciplinair werken versneld oppakken en evt. meer beroepsoriëntatie in 1e en 2e jaar in combinatie met SLB.</p>	<p>Interdisciplinair onderwijs realiseren, realiseren van modulen van 5 EC en flexibilisering (keuzemogelijkheden verruimen waar mogelijk en gewenst, vooral voor IHRM). Implementeren van de nieuwe evaluatiesystematiek.</p>
3	<p>Voldoende: Toetsing is gedegen ingericht. Samenhangend toetsprogramma, zowel bij HRM als bij IHRM vanuit de leerlijnen. In het kader van SOM worden alle eenheden 5 EC. Kwaliteit is goed geborgd. Vanuit nieuwe visie op leren (ihkv SOM) wordt opnieuw naar de toetsing gekeken hoe kennisontwikkeling en -niveau geborgd kan worden.</p>	<p>Visie op toetsing herijken i.h.k.v. SOM. Opnieuw naar het toetsprogramma kijken, w.o. toetsvorm, spreiding van toetsen, passendheid van toetsten, etc.</p>
4	<p>Voldoende: Afstudeerprogramma bestaat uit stage en scriptie en eindgesprek, volgorde kan variëren, mooi voorbeeld van flexibilisering. Het nieuwe landelijke opleidingsprofiel biedt mooie aanknopingspunten voor de opleiding m.b.t. het beter positioneren van het werken met beroepsproducten, zoals de beoogde functies en beroepsrollen. T.a.v. het oordeel gerealiseerd niveau is de navolgbaarheid in de totstandkoming van het oordeel niet scherp. Het</p>	<p>Blijven toezien op het zorgvuldig en onderbouwd invullen van de beoordelingsformulieren. De vernieuwde BOP-stage HRM optimaliseren en kalibratiesessies voortzetten.</p>

	<p>missen van onderbouwde feedback en het niet duidelijk zijn hoe rubrics tot een beoordeling leiden, zijn daar voorbeelden van. Aanbeveling is om de persoonlijke feedback consequent in de beoordelingsformulieren op te nemen en scherper te zijn in het correct hanteren van rubric scores naar een eindcijfer.</p> <p>Examencommissie zou meer steekproeven moeten doen.</p>	
--	---	--

Daarnaast vond in 2019 de externe tussentijdse beoordeling plaats van de deeltijdvariant in het experiment leeruitkomsten. Het toenmalige auditteam beoordeelde alle standaarden voor de opleidingen binnen de sector Economie van SPS - waaronder de deeltijdvariant van HRM - als voldoende. Uit de audit kwamen een aantal aanbevelingen op sectorniveau en een aantal aanbevelingen op opleidingsniveau naar voren.

Standaard	Aanbevelingen (generiek en sector)	Reactie opleiding
1	<p>Verken waar nog de wensen en mogelijkheden liggen tot verder flexibiliseren: in hoeverre willen de opleidingen van SPS de huidige – goed functionerende – aanbodgericht modulaire programma-aanpak behouden en waar liggen kansen om nog dichter te komen bij de uitgangspunten van flexibel en leerwegonafhankelijk onderwijs.</p>	<p>Met het opstellen van de nieuwe visie op Leven Lang Ontwikkelen is het flexibel en leerwegonafhankelijk onderwijs één van de belangrijkste speerpunten om hierop in te spelen.</p>
	<p>Onderzoek de mogelijkheden om te komen tot grotere leeruitkomsten van meer dan 5 EC op basis waarvan ook holistischer getoetst kan worden en waarmee ook de mogelijkheden tot leerwegonafhankelijk leren en beoordelen worden vergroot</p>	<p>Er is binnen het deeltijdonderwijs een pilot holistisch beoordelen uitgevoerd. Deze wordt nu verder uitgewerkt in beleid en systemen om meerdere opleidingen hierin mee te nemen.</p>
	<p>Treed uit het 'traditionele woordenboek'/taalveld met woorden als curriculum, curriculumcommissie, module, studie jaren, vrijstellingen, examencommissie en zoek naar andere, nieuwe woorden die refereren aan het 'ontwikkelen' van studenten, zoals individueel ontwikkelplan van de student, leeruitkomstencommissie, studiecoachontwikkelteams, borgingscommissie; woorden die passen binnen het flexibel onderwijsconcept.</p>	<p>Om binnen de hogeschool afstemming te blijven houden met de academies waar de voltijdvariant aan gekoppeld zijn, lijkt het 'traditionele woordenboek' voor nu nog het best passend.</p>
2	<p>In de ontworpen matrixorganisatie lopen de belangen van deeltijd en voltijd niet altijd samen. In deze fase van de ontwikkeling lost Saxion dit op door veelvuldig te "pendelen" tussen betrokkenen en veel aandacht te besteden aan een gemeenschappelijke agenda van professionalisering. Veel energie gaat zitten in de coördinatie van afspraken. Dat</p>	<p>Er zijn duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden. Het onderhouden van de afspraken en opvolgende samenwerking blijft aandachtspunt dat voornamelijk bij teamleiders van de sector is belegd.</p>

	<p>brengt ook hoge afstemmingskosten met zich mee. Het auditteam merkt op dat er een grens is aan het faciliteren van de samenwerking. Hoge coördinatie heeft een effect op de houdbaarheid van het exploitatiemodel en op de borging van de kwaliteit. Bij een volwassen kwaliteitscultuur hoort ook: elkaar aanspreken op afspraken. Dit vergt een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Dit raakt de kwaliteitscultuur.</p>	
	<p>Ga aan de slag met het voornemen om compactere kernteams te formeren om de samenwerking van de deeltijd docenten op de inhoud van het deeltijdonderwijs te versterken en de onderlinge afstemming te borgen en te vergemakkelijken.</p>	<p>Voorstel voor het formeren van compacte kernteams wordt momenteel uitgewerkt door de manager en de teamleiders van verschillende sectoren.</p>
	<p>Onderzoek de mogelijkheid om de studietoestel werkplekbezoeken te laten doen en zoek actief hoe de werkplek binnen de studie kan worden ingezet.</p>	<p>De werkplek wordt ingezet voor de opleidingen binnen de sector Economie: de relevante praktijkomgeving zijn het uitgangspunt voor de beroepsproducten die opgeleverd worden. Daarnaast heeft elke studietoestel (in ieder geval) online contact met de werkgever.</p>
	<p>Ga met elke student actief op zoek naar eventuele alternatieve en individuele mogelijkheden om de leeruitkomsten te verwerven.</p>	<p>De persoonlijke leerroute van de student en mogelijkheden voor verwerven van leeruitkomsten wordt tijdens studietoestel coaching besproken, en ook met holistisch beoordelen en het valideren van werkervaring bieden we studenten meer mogelijkheden om leeruitkomsten te verwerven</p>
3	<p>Ga voortvarend door op de reeds ingeslagen weg in het ontwikkelen van validatiemeetlatten voor alle opleidingen</p>	<p>Steeds meer opleidingen krijgen verzoeken voor validatietrajecten, daar worden validatiemeetlatten voor opgezet.</p>
	<p>Organiseer structureel kalibratiesessies tussen de beoordelaars van de beroepsproducten</p>	<p>Onderlinge kalibratie tussen docenten van dezelfde opleiding vindt plaats maar kan beter formeel gefaciliteerd worden, met de formering van de compacte kernteams wordt hieraan gewerkt. Daarin is ook aandacht voor de kalibratie van beoordeling van eindwerken.</p>
	<p>Evalueer of het uitgangspunt van een aparte afstudeerfase van 30 EC en onderzoek wel nodig en passend is bij de nieuwe opzet met het werken met eenheden van leeruitkomsten</p>	<p>Voor het gehele opleidingscasco is eerst de wens geweest alle opleidingen uit te ontwikkelen en daarmee eerst voor iedere opleiding een afstudeermodule te ontwikkelen. Deze fase is dit jaar afgerond waardoor in het komende jaar de mogelijkheden rondom deze aanbeveling onderzocht zal worden.</p>
	<p>Geef (meer) toelichting op het beoordelingsformulier, zodat de beoordeling van examinatoren beter</p>	<p>Studenten krijgen feedback via de toelichting op het oordeel in de rubric. Vanuit de opleiding en de examencommissie van de sector is</p>

	navolgbaar wordt en het hen helpt in de verdere ontwikkeling.	gecommuniceerd en verzocht om studenten (meer) feedback te geven op het beoordelingsformulier. De examencommissie checkt door middel van een steekproef de uitvoering en neemt de uitkomst op in het jaarverslag.
--	---	---

In onderstaand rapport beschrijft het auditteam bij de verschillende standaarden zijn bevindingen met betrekking tot de hierboven genoemde aanbevelingen.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde leerresultaten

**Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.**

**Toelichting NVAO:** De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

#### Bevindingen

De bacheloropleiding HRM baseert zich op het competentieprofiel HRM (2016+) en de competenties van een effectieve HR-professional zoals vastgesteld in een groot internationaal onderzoek onder HR-professionals door Dave Ulrich (uitgevoerd in 2007, 2012, 2013 en 2016) en op het vernieuwde landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+. Bij het opstellen van de competentieprofielen is een aantoonbare koppeling gemaakt met de vijf Dublin Descriptoren, waarmee het bachelorniveau is geborgd.

De opleiding heeft de competenties specifiek gemaakt voor i) de context van een startende HR-professional, ii) de aandachtsgebieden vanuit het vernieuwde landelijk opleidingsprofiel, iii) het regionale werkveld en iv) de strategische agenda van Saxion. Voor de opleiding ligt het accent daarbij op de speerpunten internationalisering, living technology en onderzoekend vermogen. Op basis hiervan is zij nu bezig met de ontwikkeling van een nieuw curriculum.

De opleiding HRM kent de volgende acht competenties:

1. credible activist: effectief en geloofwaardig handelen
2. strategisch handelen
3. omgaan met paradoxen
4. bijdragen aan (cultuur)verandering
5. stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers
6. inzetten en gebruiken van technologie
7. gebruiken van data en analytics
8. zorgdragen voor compliance

De opleiding IHRM was ten tijde van de audit nog gebaseerd op de zes zogenoemde Ulrichcompetenties die voor de opleidingen HRM zijn opgesteld, maar aanpassing van de competenties is al gaande:

1. credible activist
2. strategic positioner
3. capability builder
4. change champion
5. HR-innovator and integrator
6. technology proponent

In aansluiting op het Saxion Onderwijs Model (SOM)<sup>2</sup> heeft de opleiding thans kerntaken en deelactiviteiten gedefinieerd die kenmerkend zijn voor het domein waar de opleiding HRM zich op richt. Deze kerntaken gelden voor HRM en zijn gebaseerd op het landelijk opleidingsprofiel

<sup>2</sup> SOM: Saxion Onderwijs Model gebaseerd op de Saxion Onderwijsvisie. SOM staat voor een Saxion-brede onderwijsvernieuwing met o.a. de focus op toekomst gericht onderwijs, de student centraal, ruimte voor eigen keuzes studenten, flexibel onderwijsaanbod, interdisciplinair (samen)werken, werken in thuisgroepen, beroepsauthentieke taken en de docent als coach.

HRM 2020+. Voor IHRM gelden grotendeels dezelfde kerntaken, zij het dat er vanwege het internationale karakter van IHRM wel accentverschillen zijn. Het gedachtegoed van Ulrich wordt in de herontwikkeling van zowel het HRM- als het IHRM-curriculum meegenomen.

### *Deeltijd*

Zoals al is geconstateerd in de tussentijdse beoordeling in het voorjaar van 2019 bij de deeltijdopleidingen van Saxion Parttime School (SPS) die participeren in het experiment leeruitkomsten, heeft de opleiding HRM het Landelijk Opleidingsprofiel HRM voor de deeltijd uitgewerkt in acht onderscheidende Eenheden van Leeruitkomsten (EvL) van 30 EC:

1. strategisch handelen
2. ontwikkelen van effectieve organisatiecapaciteiten
3. verandervaardigheden
4. innovatie- en integratievaardigheden
5. technologische vaardigheden
6. ervaringen in een relevante praktijkomgeving
7. vrije keuzeruimte
8. afstuderen

De opleiding heeft de 8 EvL's vervolgens uitgesplitst in 6 leeruitkomsten van elk 5 EC met 4-6 prestatie-indicatoren per leeruitkomst. Alleen de EvL's 6 en 8 kennen geen opsplitsing en hebben een omvang van 30 EC en EvL 4 kent een leeruitkomst van 10 en 4 leeruitkomsten van 5 EC. Het aantal leeruitkomsten van EvL 7 is afhankelijk van de invulling (modules) die studenten in de vrije keuzeruimte kiezen ter verdieping of verbreding. Dat zijn er maximaal 6 van 5 EC met een totale omvang van 30 EC.

In een matrix heeft de opleiding inzichtelijk gemaakt hoe de EvL's en leeruitkomsten overeenkomen met de competenties van het profiel HRM 2020+.

Het huidige auditteam is net als het toenmalige auditteam van oordeel dat deze EvL's en leeruitkomsten voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen. Het is voor alle betrokkenen helder wat de opleiding van de studenten verwacht en de studenten kunnen deze leeruitkomsten - wanneer zij dat willen - in principe leerwegaafhankelijk bereiken. De opleiding is (nog) niet verder gegaan met de doorontwikkeling naar grotere leeruitkomsten van meer dan 5 EC binnen de verschillende EvL's, waarover tijdens de audit in 2019 is gesproken. De opleiding wacht op de resultaten en bevindingen van de deeltijdopleidingen die deelnemen aan pilots met holistisch beoordelen van grote(re) leeruitkomsten.

Het werkveld was en is betrokken bij de ontwikkeling van elke EvL en de leeruitkomsten en modules. Dat acht het auditteam een sterk punt. Wijzigingen vinden o.a. plaats op basis van evaluaties en doorontwikkelingen in het landelijk profiel.

### **Profilering/eigen inkleuring**

De opleiding beoogt niet alleen een accent te leggen op de bedrijfsmatige kant, maar ook te focussen op de mensgerichte kant. Het gaat de opleiding dus om het ontwikkelen van expertise op gebied van mens én arbeid; passend bij het profiel van de Academie Mens en Arbeid (AMA) waar de voltijdvariant van de opleiding deel van uitmaakt. Bij IHRM heeft de strategische invalshoek vanwege de internationale oriëntatie een sterker accent dan bij HRM en is er minder aandacht voor operationeel HRM, omdat operationele HRM-werkzaamheden per land zeer uiteenlopen. Binnen IHRM beoogt de opleiding dat de studenten de lokale omstandigheden kennen en de organisatie aanpassen aan deze omstandigheden. Zij moeten helpen bij de ontwikkeling van hun bedrijven in reactie op wereldwijde gebeurtenissen.

Beide programma's (HRM en IHRM) richten zich op het landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+ en willen professionals afleveren die wendbaar en flexibel zijn. Daarvoor biedt de opleiding de studenten een stevige kennis- en vaardigheidsbasis aan.

Uit de gesprekken tijdens de audit kwam naar voren dat de voltijdvariant bezig is met een vernieuwde visie op HRM en het onderwijs. Er is een houtskoolschets gemaakt waar de docenten nu mee aan de slag gaan bij de ontwikkeling van een nieuw curriculum. Zij willen het werkveld meer gaan bevragen op de wensen wat er in de opleiding aan bod moet komen en waar zij 'mee zitten' in de regio; dus meer invulling van de opleiding van 'onderop' ten einde waarde toe te voegen voor het werkveld. De opleiding wil sneller/meer proactief gaan reageren en dit vanuit de eigen visie vervolgens vertalen naar het curriculum en de kennis en vaardigheden die de studenten daarvoor nodig hebben. Ze denkt daarbij o.a. aan de labs die ze nu heeft ontwikkeld en waar ze nieuwe opdrachten voor wil binnenhalen. De docenten beogen ook de studenten bij de ontwikkeling van dit curriculum te betrekken en gaan dit doen zodra ze zelf op een lijn zitten. Bij IHRM zijn hierover al gesprekken met studenten geweest. De opleiding beoogt in februari 2023 een blauwdruk van het nieuwe curriculum voor de voltijdvariant gereed te hebben en het nieuwe curriculum per 1 september 2024 vervolgens te implementeren.

De deeltijdvariant van HRM is binnen SPS al een stap verder in de contacten met het werkveld - ook via de eigen studenten - en is derhalve goed op de hoogte van de ontwikkelingen die daar plaatsvinden. Ze gaat regelmatig samen om de tafel met het werkveld, aldus de betrokkenen bij SPS en er wordt onderzoek uitgevoerd naar ontwikkelingen in de HR-professie.

De deeltijdvariant heeft een duidelijk eigen visie op het beroep, die ze baseert op de gezamenlijke visie die de sector Economie bij de start van SPS heeft opgesteld en die ze samen met het werkveld heeft vertaald naar een eigen visie op basis van het landelijk profiel HRM 2020+. De deeltijdvariant heeft vervolgens voor een eigen inkleuring voor HRM gekozen. Hiervoor wordt jaarlijks een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkelingen in de HR-professie en wordt ook gebruik gemaakt van een groot internationaal onderzoek onder HR-professionals van Dave Ulrich. De opleiding laat zich bij de inkleuring van het profiel en de uitwerking ervan in het studieprogramma leiden door de volgende ontwikkelingen: i) veranderingen op de arbeidsmarkt, ii) verandering van werk door technologische ontwikkelingen (Living Technology) en iii) veranderingen in de arbeidsrelatie.

Het auditteam acht het essentieel dat Saxion meer dan ze nu doet helder naar de buitenwereld communiceert waar de opleiding HRM voor staat. Het is belangrijk dat Saxion haar 'unique buying reason' kenbaar maakt, zodat het werkveld weet waarom ze afgestudeerden van Saxion moet aannemen zodat talenten voor de regio behouden blijven. Dat is ook de wens van de opleiding.

### **Onderzoek**

Het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het uitvoeren van praktijkonderzoek maakt aantoonbaar deel uit van de HRM-competenties (zowel voor de voltijd- als de deeltijdvariant). In het opleidingsprofiel uit 2018 en in de kerncompetenties van het landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+ staan de eisen aan het kritisch en onderzoekend beschreven:

*'de student toont een onderzoekende houding, weet daarbij wetenschap en specifieke theorieën op hun waarde te schatten en neemt niet per definitie alles voor 'waar' aan. Hij is in staat om hypes van evidence-based methoden te onderscheiden. Belangrijk hierbij is het methodisch ontsluiten en toepassen van kennis uit verschillende bronnen voor het uitoefenen en verder ontwikkelen van handelwijzen in de beroepspraktijk. Een onderzoekende houding betekent ook het achterhalen van de daadwerkelijke problemen, belangen en behoeften van stakeholders ('de vraag achter de vraag').*

In het opleidingsprofiel en de kerncompetenties komt ook het moeten beschikken over reflectief vermogen aan de orde:

*'de student is in staat door spiegeling en zelfontwikkeling te reflecteren op het eigen handelen, kan het eigen handelen refereren aan waarden, normen, visie op het beroep en conclusies hieraan verbinden. Hij kan op basis hiervan komen tot verbetering van de effectiviteit en/of efficiency van het eigen handelen'.*



De opleiding stelt dat kritisch vermogen een onderdeel is van de reflectieve practitioner, maar ook een onderdeel van wat Saxion verstaat onder onderzoekend vermogen, vanuit de overtuiging dat onderzoekend vermogen tot reflectie, evidence-based practice en innovatie leidt.

### **Internationale en interculturele dimensie**

In het opleidingsprofiel uit 2018 en in de kerncompetenties uit het landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+ wordt expliciet aandacht besteed aan interdisciplinair en (inter-)nationaal samenwerkingsgericht zijn:

*'de student kan in en buiten de eigen arbeidsorganisatie constructief en respectvol samenwerken met deskundigen van verschillende disciplines en verschillende niveaus, zowel in nationaal als internationaal verband.*

In het opleidingsdocument van de voltijdvariant schrijft de opleiding dat elke HR-professional dient te beschikken over interculturele (communicatieve) vaardigheden, zijn Nederlandse inzichten in het HRM vakgebied dient te kunnen verruimen, ter discussie te stellen en/of te verbreden met internationale kennis en aantoonbaar over interculturele sensitiviteit dient te beschikken.

In het kader van het ontwikkelen van een nieuw curriculum voor de voltijdvariant zal de opleiding zich o.a. (verder) buigen over welke minimumeisen zij ten aanzien van internationalisering in de HRM-opleiding wil stellen.

### **Engelse benaming (I)HRM**

Het auditteam constateert dat de Engelse naam - Human Resource Management - binnen Nederland algemeen bekend is en gebruikt wordt. Alle opleidingen uit het cluster hanteren deze Engelse naam. Het auditteam vindt de benaming passend. In de lessen van de voltijd- en deeltijdvariant is de voertaal Nederlands, behalve bij IHRM waar de voertaal Engels is.

### **Afstemming met vakgenoten en werkveld**

De opleiding overlegt regelmatig met vakgenoten in het landelijke opleidingsoverleg HRM (LOOHRM) over de competenties en het beoogde niveau.

Tijdens de audit werd ook duidelijk dat er naast de contacten die er zijn met de Beroepenveldcommissie (BVC) van de voltijdvariant, er veel interactie is met het werkveld via stages en labs en scriptieonderzoeken. Het werkveld weet de opleiding goed te vinden voor stagiairs en/of voor het zelf geven van een gastles. De opleiding ondersteunt en stuurt het werkveld ook aan – met name de kleinere MKB-bedrijven – en biedt hen oplossingen wanneer zij met vragen zitten. Daarin vervult ook het lectoraat een rol. Er dus duidelijk sprake van een wisselwerking. Daarover is het werkveld positief, zo bleek tijdens de audit.

De BVC wordt ook benut voor de mogelijke doorontwikkelingen van de deeltijdvariant. Er lopen acties om de BVC uit te breiden met internationale deskundigheid, omdat die in de huidige commissie te weinig aanwezig is.

De voltijdvariant ambieert nu een aantal partners aan zich te binden. Tot nu toe was het nog wat versnipperd. Dit kan zorgen voor korte(re) lijnen en de opleiding kan zodoende de kwaliteit van de samenwerking en de opdrachten die de studenten uitvoeren nog beter borgen. Ook heeft de opleiding nieuw leven geblazen in het alumni-netwerk.

Binnen de deeltijdvariant is er veel contact via de studenten met het werkveld. Ook is het werkveld zoals al hierboven is beschreven, betrokken geweest bij het formuleren van de (eenheden van) leeruitkomsten.

### **Weging en Oordeel: voldoet**

De opleiding baseert zich aantoonbaar op de competentieset van het landelijk opleidingsprofiel HRM (2016+) en de kerncompetenties van het opleidingsprofiel HRM 2020+. Het bachelorniveau is geborgd door de koppeling met de Dublin Descriptoren. De opleiding stemt regelmatig af met vakgenoten en het werkveld.

De opleiding heeft een eigen visie op de voltijd- en deeltijdvariant en de competenties specifiek gemaakt. Het auditteam acht het essentieel dat Saxion meer dan ze nu doet helder naar de buitenwereld communiceert waar de opleiding HRM voor staat.

Er is aandacht voor het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het kunnen uitvoeren van onderzoek en kritische reflectie en voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om internationaal samen te kunnen werken en intercultureel te communiceren. De opleiding buigt zich nu (verder) over welke minimumeisen zij ten aanzien van internationalisering in de HRM-opleiding wil stellen.

Het auditteam is op grond van bovenstaande van oordeel, dat zowel de voltijdvariant van (I)HRM als de deeltijdvariant HRM voldoen aan de gestelde eisen van standaard 1 en komt tot het oordeel 'voldoet'.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

### **Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.**

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Hierbij wordt rekening gehouden met de diversiteit van de toegelaten studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen en geven begeleiding. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten op actieve wijze deelnemen aan de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*).

Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Voorzieningen worden niet beoordeeld, tenzij deze specifiek voor de betreffende opleiding zijn getroffen.

### **Bevindingen**

#### **I. Programma voltijd**

##### *Koppeling eindkwalificaties – curriculum*

De opleiding heeft in het Toetsplan (I)HRM voor het programma van HRM en de specialisaties HR&BM en HRD per module/leerlijn en lab voor elk studiejaar in een helder schema in beeld gebracht aan welke competentie(s) de voltijdstudenten werken. IHRM kent een eigen, ander curriculum (zie verderop) en heeft in haar opleidingsdocument 'Vision on the international HRM program: educational document en examplan' in een helder overzicht aangegeven aan welke competenties en subcompetenties zij in welke module aandacht besteedt.

Door het curriculum te doorlopen, kunnen de studenten (I)HRM de beoogde competenties ontwikkelen.

Het auditteam heeft geconstateerd dat het huidige curriculum van HRM en IHRM een opbouw in niveau en complexiteit kent, waarbij de opleiding zowel gebruik heeft gemaakt van de piramide van Miller<sup>3</sup> als van de taxonomie van Bloom<sup>4</sup>. Om het niveau nog duidelijker en consistent te maken zal de opleiding in het nieuwe curriculum gebruik gaan maken van het zogenoemde ZelCom<sup>5</sup> model in combinatie met SOM. Dan komt ook (het vergroten van) interdisciplinariteit meer tot z'n recht, aldus de opleiding. (Zie verderop)

##### *Opzet en inhoud programma*

Het auditteam heeft geconstateerd dat de opleiding aan zowel de studenten HRM als IHRM een helder en degelijk programma biedt waarin veel aandacht is voor het ontwikkelen van een stevige kennis- en vaardigheidsbasis en waarin door de hele opleiding heen een sterke praktijkcomponent aanwezig is. Het onderwijs staat als een huis. Wel vond het auditteam dat de voltijdvariant van HRM een vooral Hollands-ingekleurd programma heeft. De opleiding reageerde desgevraagd dat er in de regio vrij weinig internationale bedrijven zijn gevestigd. (Zie ook onder 'internationale en interculturele dimensie'.)

De programma's van HRM en IHRM zijn in verband met het verschil in focus en doelgroep niet identiek.

Het curriculum van HRM is opgebouwd aan de hand van vijf leerlijnen: i) HR&BM, ii) HRD, iii) bedrijfskunde, iv) skills en v) governance. Deze gaan in het derde studiejaar over in de specialisaties HR&BM of HRD (zie verderop).

Het IHRM curriculum kent vier 'learning pathways': i) Strategy and Organization Development, ii) International HRM, iii) Business Orientation en iv) Professional Skills.

De eerste twee studie jaren biedt de opleiding een breed basisprogramma. Theorie wordt afgewisseld met allerlei opdrachten die de opleiding samen met de bedrijven aanbiedt.

<sup>3</sup> Miller: weten-toepassen-laten zien-doen

<sup>4</sup> Bloom: onthouden-begrijpen-analyseren-evalueren-creëren

<sup>5</sup> ZelCom-model: (toename in) de mate van zelfstandigheid en complexiteit

Studenten kiezen bij HRM in de loop van het 2e studiejaar voor de specialisatie HR&BM of voor HRD. Het tweede studiejaar wordt bij HRM afgesloten met een half jaar beroepsvoorbereidende (BVB-)stage (30 EC) waarbij de student meeloopt en waar mogelijk meewerkt.

IHRM biedt in plaats van een stage een 'Practical Quarter' (15 EC) waarbij studenten in duo's of groepen van vier werken aan praktijkgerichte opdrachten van echte klanten met een docent als coach.

IHRM is in 2019 gestart met het werken met labs om prioriteit aan samenwerken te geven. HRM volgde met de labs een jaar later. In de labs werken de studenten aan relevante opdrachten vanuit en zo mogelijk in de praktijk en worden zij getraind in verschillende onderzoeksmethodieken. (Zie verderop)

De laatste anderhalf jaar staan er bij HRM als IHRM een minor, een stage en de scriptie op het programma. De studenten HRM kunnen de volgorde hiervan zelf bepalen. Studenten IHRM volgen deze onderdelen in de door de opleiding vastgestelde volgorde.

Voor HR&BM wordt de minor 'Strategisch HRM en Verandermanagement' aanbevolen en voor HRD de minor 'Werk en Werken in een smart world'.

Tot 2020-2021 stond voor de studenten IHRM de minor 'Managing organisations 2.0' geprogrammeerd. Sinds 2021-2022 is de keuze voor de minor vrij en kunnen de studenten ook een minor in het buitenland volgen.

De minoren bouwen voort op de labs en de studenten kunnen op deze wijze hun profilering verder verdiepen.

HRM heeft de beroepsopleidende (BOP)-stage opnieuw ingevuld, waarbij studenten in hun portfolio bewijzen moeten aanleveren ten aanzien van een aantal kerntaken die 'dekkend' zijn voor het HRM-werkveld. Studenten IHRM lopen stage bij een internationaal georiënteerde organisatie en krijgen nu ook - als ze dat willen - de mogelijkheid om hun stage in het buitenland doen. Voor deze studenten lukt het wel om geschikte bedrijven te vinden.

Het is het auditteam opgevallen dat de voltijdvariant van HRM en IHRM en de deeltijdvariant (nog) weinig met elkaar samenwerken. De betrokken docenten konden daarvan slechts enkele voorbeelden noemen, zoals de skillslijn waarin voltijdstudenten HRM en IHRM elkaar feedback moeten geven op het werk en moeten oefenen in het voeren van een gesprek in het Engels met een student die ze niet kennen. Daarnaast kunnen voltijd- en deeltijdstudenten elkaar tegenkomen in een minor. Vanwege het verschil in (studie)tempo is er verder geen samenwerking tussen de voltijd- en deeltijdvariant. De docenten meldden desgevraagd dat er met de komst van het Saxion Onderwijsmodel (SOM) waarbij er leereenheden komen van 5 EC wellicht meer ruimte komt voor (interdisciplinaire) samenwerking; ook binnen de AMA met de opleiding Toegepaste Psychologie die eveneens bezig is met onderwijsontwikkeling. Het auditteam beveelt de opleiding sterk aan om de aanwezige expertise en ervaring veel meer te benutten, zoals de kennis bij de deeltijdvariant van het werkveld waarmee ze nauw samenwerkt, de kennis van internationale en interculturele ontwikkelingen bij IHRM. Studenten en docenten zouden veel meer en vaker met en van elkaar kunnen leren. Het auditteam adviseert de opleiding daarvoor ruimte te creëren. Ook zou de opleiding met het oog op het toekomstige werkveld van de studenten meer met andere opleidingen mogen samenwerken; dit omdat afgestudeerden in het werkveld vaak direct al met collega's van andere disciplines aan de slag moeten.

### *Onderzoek*

De opleiding besteedt in het curriculum aantoonbaar aandacht aan het ontwikkelen van een onderzoekende houding, het toepassen van kennis uit andere onderzoeken en het zelf doorlopen van de onderzoekscyclus.

HRM heeft er bewust voor gekozen om onderzoek te integreren binnen meerdere HRM-modules in plaats van onderzoek in een aparte onderzoekslijn aan te bieden. Zo leren studenten onderzoek binnen verschillende contexten en met verschillende vraagstukken op dezelfde wijze aan te pakken. Tevens zorgt de opleiding er hiermee voor dat niet alleen de onderzoekdocenten zich richten op de onderzoeksvaardigheden van studenten, maar dat meerdere vakdocenten

hiermee te maken hebben en dat op eenduidige wijze - zelfde aanpak, zelfde taal, et cetera - vormgeven. Dat vindt het auditteam sterke punten.

In de eerste twee studie jaren bereidt de opleiding de studenten voor op de labs in het derde studiejaar, waarin ze in groepen projectmatig werken aan het oplossen van meerdere afgebakende praktijkvraagstukken. Hierbij hebben ze hun onderzoeksvaardigheden nodig en moeten ze komen tot beroepsproducten.

IHRM heeft wel twee aparte onderzoeksmodule in de eerste twee studie jaren, namelijk research skills 1 en 2. Daarnaast komt onderzoek voor in diverse courses, zoals academic writing in jaar 2 waarin de studenten een artikel schrijven op basis van deskresearch en Talent Management in jaar 3 waarin de studenten interviews doen en coderen. Daarnaast heeft IHRM labs ingevoerd, waarbij studenten nog meer onderzoekservaring kunnen opdoen.

In het vierde jaar volgt onderzoek voor de scriptie. De studenten studeren bij zowel HRM als bij IHRM af in thema-groepen en krijgen daarbij intensieve begeleiding van een docent-coach.

Het lectoraat Employability Transition is op verschillende manieren betrokken bij het onderwijs o.a. door kennis te delen en projectopdrachten te verstrekken voor derdejaars studenten. Het lectoraat is ook betrokken bij het afstuderen.

Het lectoraat is verantwoordelijk voor de onderzoeklijnen/-thema's i) inclusieve samenleving, ii) lifelong learning in a smart world en iii) mensgerichte techniekimplementatie. Dit sluit aan bij het Saxion speerpunt Living Technology. Uit deze thema's vloeien actuele interdisciplinaire onderzoeksvraagstukken voort die het lectoraat kan aanwenden voor de studenten van o.a. de AMA. Zo'n 40 docenten participeerden al in de kenniskring van het lectoraat of hebben daarin nu zitting. Zo is een van de docenten bezig met het ontwikkelen van een labopdracht rondom een skillspaspoort voor het MKB.

Ten tijde van de audit waren er 10 afstudeerders die hun onderzoek bij het lectoraat uitvoerden.

#### *Internationale en interculturele dimensie*

Het auditteam heeft geconstateerd dat de opleiding aandacht besteedt aan internationale aspecten en aan thema's als inclusie en diversiteit.

In het eerste jaar van HRM is er een internationale module, waarbij de opleiding de studenten vraagt zich te verdiepen in verschillende landculturen. Zij moeten op basis daarvan de vertaalslag maken naar de werkcultuur binnen dat land en de betekenis daarvan aangeven voor het HR-beleid van een organisatie die in dat land en in Nederland een vestiging heeft. Daarnaast experimenteert HRM met een samenwerking met een hogeschool in Canada, een zgn. COIL (Collaborative Online International Learning), waar studenten aan dezelfde casus werken en via MS Teams elkaars cultuur leren kennen, toepassen in de casus e.d. Ook is er aandacht voor het werken in een internationale context.

Het auditteam is net als de docenten en studenten van mening, dat dat nog meer mag worden en dieper mag gaan, omdat studenten in het werkveld steeds vaker internationale HR-vraagstukken tegenkomen. Ten tijde van de audit speelde bijvoorbeeld de komst van de vele Oekraïners naar Nederland.

De opleiding merkte wel op dat in het omliggende werkveld weinig internationaal opererende organisaties zijn en dat er geen multinationals zijn die zich in deze regio vestigen. Derhalve zijn er weinig stageplekken voor studenten bij dit type bedrijven beschikbaar. Alleen voor de studenten IHRM lukt het wel om geschikte plekken te vinden en zij mogen er nu ook voor kiezen om stage in het buitenland te lopen.

Bij IHRM is er al meer aandacht voor specifieke internationale ontwikkelingen, zoals Liberal Arts en European Law; modules die specifiek voor IHRM zijn ontwikkeld. Ook hebben de studenten de mogelijkheid om hun stage en minor in het buitenland te volgen. Maar ook de studenten van IHRM zeiden tijdens de audit dat ze nog meer mogelijkheden zien, zoals meer internationale oriëntatie op hoe HRM in andere landen is georganiseerd. Dat zou kunnen via het aantrekken van gastdocenten, aldus de studenten. Ook is het meewerken aan het project in een Nederlands bedrijf met een internationale poot wat anders dan het uitvoeren van een project in het buitenland. IHRM zou meer moeten zijn dan het lesgeven in het Engels, aldus de studenten.

Ook zouden HRM en IHRM meer van elkaars aanwezigheid kunnen profiteren. Er zijn in de opleiding studenten vanuit zoveel verschillende culturen aanwezig. Dat zou de opleiding meer kunnen en moeten uitbuiten. De opleiding blijkt zich hiervan bewust, noemt dat zelf ook een ontwikkelpunt en heeft de ambitie uitgesproken hiermee aan de slag te gaan.

#### *Onderwijs in coronatijd*

De studenten die het auditteam sprak, vertelden dat de opleiding heel snel was overgeschakeld op online onderwijs. De docenten waren goed bereikbaar en de studenten kregen gedurende al die tijd goede begeleiding. Vanuit hun eigen achtergrond in het HRM-domein zijn de docenten ook 'mensgericht' ingesteld en gewend aan het begeleiden en werken met mensen. Ook de online toetsing in de coronatijd verliep naar wens. Wel was het stagelopen een uitdaging en liepen sommige studenten daarin enige vertraging op.

#### *Studentgerichtheid en studeerbaarheid*

De eerste twee studiejaar zijn heel breed ingestoken. Vanaf het derde jaar kunnen de studenten ervoor kiezen om een brede HR-professional te worden of juist meer de diepte in te gaan. De stage en de minor in de afstudeerfase kunnen ze naar eigen keuze invullen. Door de nieuwe onderwijsontwikkeling in het SOM komt er met de implementatie van het nieuwe curriculum per september 2024 voor studenten meer vrijheid om een eigen pad te kiezen. De huidige studenten zijn overigens tevreden met het onderwijs-spoor dat ze nu volgen, zo blijkt uit de studentevaluaties.

Alle studenten (I)HMR krijgen in het eerste studiejaar begeleiding van een studieloopbaanbegeleider (SLB'er). Er is dan veel contact over het studeren en de studievoortgang. In de daaropvolgende jaren kan de student nog steeds terecht met vragen bij de SLB'er, maar dan op eigen verzoek. De SLB'er neemt dan zelf niet meer het initiatief. Uit het studentenhoofdstuk blijkt dat deze overgang voor sommige tweedejaars studenten te groot is. Het auditteam beveelt de SLB'ers aan na te gaan of ze niet wat actiever kunnen optreden. De opleiding noemt zelf de uitval in het eerste studiejaar een ontwikkelpunt en gaat – hoewel het percentage uitvallers boven de streefwaarde zit – analyseren wat ze eraan kan doen om dit percentage te verlagen.

Verder blijkt uit het studentenhoofdstuk van de studenten IHMR dat de afstudeerfase niet altijd naar wens verloopt. Er is weinig contact onderling tussen studenten in deze periode en de themateams/kringen zijn soms te groot of juist te klein. Sommige studenten hebben meer steun en begeleiding nodig, weten niet waar ze de juiste informatie kunnen krijgen en lopen soms studievertraging op. Het auditteam beveelt de docenten IHMR aan met deze opmerkingen aan de slag te gaan.

#### *Tevredenheid studenten*

Uit de evaluaties en het studentenhoofdstuk alsook uit de gesprekken met de studenten op de auditdag, blijkt dat zij tevreden tot zeer tevreden zijn over het programma. Er is een mooie verbinding tussen theorie en praktijk aanwezig en er is een goede afwisseling in de verschillende (les)activiteiten. Ook de groepsopdrachten waarderen zij zeer. Wel zouden de studenten bij de lab-lessen nog meer dan nu het geval is, contact willen hebben en willen samenwerken met het bedrijf, zodat ze een netwerk kunnen opbouwen. Later in de beroepspraktijk moeten ze immers ook veel samenwerken met anderen. Nu is er een aantal contactmomenten ingepland, maar daarna moet de student zelf verder aan de slag met het HR-vraagstuk.

De studenten IHRM die bewust hebben gekozen voor dit internationale programma en die zich professioneel willen ontwikkelen om te kunnen werken in een internationaal werkveld, zijn eveneens heel tevreden. Wel vragen zij aandacht voor (het benutten van) de interculturele dimensie: er zou binnen IHRM meer samengewerkt mogen worden tussen studenten vanuit de verschillende landen en culturen en er zou meer aandacht mogen zijn voor cultuurverschillen en de manier van werken bij gezamenlijke opdrachten. Zo was een student uit Roemenië van huis uit gewend dat er meer werd voorgeschoteld wat hij moest doen. Daarover zouden de docenten explicieter het gesprek mogen voeren, zodat de studenten niet zelf moeten oplossen hoe ze op elkaar zouden kunnen reageren. Zoals al hierboven beschreven, vindt het auditteam dat de

opleiding de aanwezigheid van de studenten in de verschillende programma's veel meer zou mogen benutten, o.a. door meer samen te doen en met en van elkaar te leren. De studenten vertelden verder dat de opleiding heel goed naar hen luistert en op basis van opmerkingen van studenten (via de opleidingscommissie en studentvertegenwoordiging) actie onderneemt; ook tussentijds. Daarover waren ze heel tevreden.

## **II. Programma deeltijd**

Zoals al in het voorjaar van 2019 is geconstateerd in de tussentijdse beoordeling van de deeltijdopleidingen van Saxion Parttime School (SPS) in het experiment leeruitkomsten, kent de deeltijdvariant van de opleiding HRM een modulaire insteek met sectormodules voor alle deeltijdopleidingen in de sector Economie, clustermodules voor twee of meer opleidingen en opleidingsmodules die alleen voor HRM zijn ontwikkeld. Elke sector-, cluster- of opleidingsmodule van veelal 5 EC is gekoppeld aan een leeruitkomst.

De opleiding zorgt voor een duidelijk overzicht voor alle betrokkenen via een zogenaamde 'Placemat Ba HRM' dat een totaaloverzicht geeft van de koppeling van de modules aan de EvL's.

De studenten werken gedurende hun studie aan relevante beroepsproducten om de beoogde (eenheden van) leeruitkomsten te verwerven. De studenten nemen hun eigen relevante praktijkomgeving mee gedurende de opleiding, ook bij de sector- en clustermodules, en moeten daarbij een vertaalslag maken naar hun eigen praktijkomgeving.

Er is voldoende aandacht voor internationale aspecten. Een deel van de SPS-studenten werkt nu al of zal gaan werken in een internationale omgeving. Het internationale perspectief komt direct tot uiting door het gebruik van relevante en recente internationale literatuur bij meer dan de helft van de SPS-modules. Bij enkele modules wordt studenten gevraagd hun beroepsproducten vanuit een internationaal perspectief te bezien en te onderbouwen. En studenten kunnen zich naar wens bekwamen in diverse vreemde talen (Engels, Duits, Spaans) in de vrije keuzeruimte. Een deel van de modules is specifiek gefocust op de generieke onderzoeksvaardigheden die relevant zijn voor alle opleidingen in de sector, zoals S05 'Ontwikkel je onderzoekend vermogen' en S06 'Verbeter de praktijk met onderzoek'. Naast de modules die specifiek op onderzoeksvaardigheden zijn gericht, komen de drie aspecten van onderzoekend vermogen net als in de voltijdvariant geïntegreerd in meerdere modules aan bod.

Ook is er in een aantal clustermodules en opleidings specifieke HRM-modules expliciet aandacht voor actuele onderwerpen als ondernemerschap, digitalisering, duurzame business en samenleving en veiligheid; passend bij de geactualiseerde visie op de sector Economie uit 2021.

De opleiding biedt studenten ruimte om - indien zij dat wensen - te versnellen, te vertragen, tijdelijk te stoppen of modules in een andere volgorde te volgen. De opleiding biedt de modules meerdere malen per jaar aan. Ook dat biedt flexibiliteit voor de studenten. Met elke student wordt een onderwijsovereenkomst afgesloten. In het studiecontract leggen opleiding en student elk kwartaal vast aan welke leeruitkomsten/modules de student gaat werken. Zoals ook in 2019 het geval was, kiezen de meeste studenten voor het volgen van modules en de standaardroute.

Het auditteam heeft geconstateerd dat de deeltijdvariant al meer samenwerkt met andere opleidingen. Door opleidingen samen in een sector te laten opereren, zorgt SPS ervoor dat er over een weer samenwerking is en blijft tussen opleidingen. Ten tijde van de audit waren de opleidingen in de sector Economie bijvoorbeeld bezig om samen na te denken wat de economische opleidingen – en dus ook de opleiding HRM - elkaar over en weer nog meer zouden kunnen bieden. Zo werd er o.a. nagedacht over het thema 'ecologische economie'. De opleidingen denken dat er al veel over dit thema in elke opleiding zit, maar ze weten dat niet van elkaar.

De opleidingen denken in de sector ook na over hoe zij samen kunnen aansluiten bij de Saxion speerpunten. Zo is er al een sectormodule over het onderwerp 'duurzaamheid'. In de komende tijd willen de opleidingen nadenken over andere/nieuwe sectormodules of nieuwe leeruitkomsten rondom de speerpunten, waarbij de opleiding HRM zal bekijken of en hoe dat bij HRM past.

De curriculumcommissie van de sector speelt in het bovengenoemde en in de actualisering en gewenste verbeteringen van het programma een belangrijke rol. Eén van de leden zorgt voor de verbinding met de voltijdvariant doordat hij ook zitting heeft in de curriculumcommissie van de voltijd. Hij gaf tijdens de audit aan het thema 'ecologische economie' ook mee te willen nemen in het voltijdcurriculum. Dat is een mooi initiatief en zorgt voor de hierboven al genoemde en gewenste kruisbestuiving voltijd-deeltijd.

Ook de verschillende lectoraten worden door SPS-opleidingen betrokken bij het onderwijs. Zij worden geconsulteerd wanneer een leereenheid een match heeft met het betreffende lectoraat. Daarnaast wordt er gekeken of lectoraten kunnen optreden als opdrachtgever binnen module 'S22 Ervaring in een relevante praktijkomgeving'.

De studenten die het auditteam sprak, vonden het waardevol om met studenten van andere opleidingen de sector- en clustermodules te volgen. Iedereen doet dat vanuit zijn eigen achtergrond. Deze manier van multidisciplinair samenwerken en kennisdelen, herkennen ze vanuit hun eigen werkveld waarbij ze ook moeten samenwerken met collega's op het gebied van kwaliteitszorg, bedrijfseconomie en management.

De studenten zijn tevreden over de studeerbaarheid. De studietoets speelt daarin een belangrijke rol en is - als zij daar behoefte aan hebben - zeer 'helpend', aldus de studenten. Ze houden gedurende de vier studiejaar dezelfde coach. Alle relevante informatie is op blackboard goed terug te vinden. Het is wel pittig om een studie te volgen naast werk en privé en in de coronatijd was het voor sommigen (te) zwaar. Daarvoor was veel aandacht vanuit de opleiding, die de studenten goed bleef volgen en begeleiden. Desgewenst konden de studenten hun studie vertragen; dus een periode minder of geen modules volgen.

### **III. Personeel**

Het auditteam trof een zeer betrokken docententeam aan, dat zorgt voor kwalitatief en degelijk onderwijs. Uit het overzicht personeel blijkt dat de meeste docenten een hbo- of wo-masteropleiding hebben gevolgd en met elkaar een brede deskundigheid afdekken. Aan de docenten die lesgeven bij IHRM stelt de opleiding adequate eisen aan hun Engelse taalvaardigheid.

Alle docenten hebben een aanstelling bij de AMA. Sommige docenten geven les in meerdere programma's (HRM en IHRM) of geven in zowel de voltijd- als de deeltijdvariant les, maar het merendeel van de docenten geeft òf les in HRM òf in IHRM. Ook in de deeltijdvariant zet de opleiding voor een deel docenten in die alleen aan de deeltijdstudenten lesgeven. In feite 'huurt' SPS de docenten van de AMA in. Het is de wens van de betrokkenen bij de deeltijdvariant dat er meer docenten exclusief bij SPS worden ingezet, zodat ze beter in het concept van de deeltijd komen/zitten. Door een grotere aanstelling en een compacter team wordt afstemming over het onderwijs en kalibratie over het beoordelen van beroepsproducten ook gemakkelijker. (Zie ook standaard 3.)

Wanneer er vanuit de voltijdvariant geen docent beschikbaar is of een docent door ziekte uitvalt, huurt de opleiding externe docenten in.

Het lesgeven in de sector- en clustermodules noemt SPS nog als ontwikkelpunt, maar daar is ze wel mee bezig door expliciet te kijken naar opleidingen/docenten met de meeste expertise in de leeruitkomst/module en die eigenaar/verantwoordelijk te maken voor de betreffende module.

De opleiding besteedt voldoende aandacht aan professionalisering. Alle docenten dienen een didactische bevoegdheid te hebben of te behalen. De opleiding streeft naar 100% docenten met een certificering Basiskwalificatie Examinering (BKE). Die biedt de Saxion Academy aan. Ten tijde van de audit had 75% van de docenten HRM en 67% van de docenten IHRM zijn BKE. Nieuwe aangenomen docenten gaan daarmee zo snel mogelijk aan de slag.

Zoals al bij de paragraaf 'onderzoek' is vermeld, participeren/participeerden veel docenten in onderzoek bij het lectoraat. Dit versterkt hun deskundigheid en het contact met het werkveld.



Tevens honoreert de opleiding het bijwonen van congressen/symposia, lidmaatschap van de beroepsvereniging NOLOC<sup>6</sup> en NVP<sup>7</sup> en abonnementen op vaktijdschriften.

Ten tijde van de audit werd duidelijk dat de opleiding een roerige tijd achter de rug heeft met veel managementwisselingen. Nu is er weer een vaste directeur voor de AMA en is per september 2022 de start gemaakt met het ontwikkelen van het nieuwe onderwijs. Het auditteam vindt het een compliment waard, dat de studenten daarvan klaarblijkelijk niets hebben gemerkt. Het kwam in de gesprekken en in de studentenhoofdstukken niet als aandachtsthema naar voren. De betrokken docenten hebben er met elkaar voor gezorgd dat het onderwijs 'gewoon' doorgang vond. Zoals al hierboven is vermeld, vindt het auditteam het belangrijk dat de docenten nu de tijd en ruimte nemen om met en van elkaar te leren, gebruik te maken van elkaars kennis en ervaringen en zich samen bezinnen op thema's als internationalisering, culturele diversiteit en flexibilisering van het onderwijs. De docenten meldden desgevraagd dat het nieuwe management hen ook uitnodigt om meer met elkaar het gesprek te gaan voeren; ook AMA-breed met de docenten Toegepaste Psychologie. De nieuwe onderwijsontwikkeling op basis van het SOM en het opnieuw opzetten van leerlijnen biedt hen daarbij kansen. Het auditteam denkt dat er meer in het docententeam zit en ziet het avontuur met elkaar aangaan nog als een ontwikkelkans voor het team. Daarvoor is vertrouwen en veiligheid binnen het team van belang. Dat lijkt met het nieuwe management nu mogelijk. Het auditteam zou het in dit verband goed vinden als de opleiding op zoek gaat naar 'innovators' omdat die nodig zijn om de maatschappelijk impact van HRM in het werkveld te kunnen realiseren.

Studenten (voltijd en deeltijd) zijn zeer tevreden over de docenten, over hun deskundigheid en hun kennis van de praktijk. Ze kunnen goede voorbeelden geven, aldus de studenten. De deeltijdstudenten vonden dat de verschillende docenten elkaar goed aanvulden: de ene docent weet meer van de theorie en kan verdieping bieden en de andere heeft juist meer praktijkervaring omdat hij daarin bijvoorbeeld zelf nog werkzaam is. Deze gemixte samenstelling heeft meerwaarde, aldus de studenten.

Ook zijn de docenten goed benaderbaar en nauw betrokken bij de studenten. Ze reageren meestal heel snel op vragen van studenten, zo blijkt het studentenhoofdstuk. De Engelse taalvaardigheid van de docenten is in orde. Sommige expats die de opleiding inzet, spreken met een accent. Maar over het algemeen zijn ze goed te volgen, aldus de studenten die het auditteam sprak.

#### **IV. Voorzieningen**

De voorzieningen waarover de opleiding beschikt zijn overwegend adequaat. Wel is er behoefte aan meer kleinere overlegruimtes voor het werken in groepen, passend bij het SOM-model en grotere ruimtes in Enschede voor de labs en het Practical Quarter voor IHRM. Alle informatie over de studie staat voor alle studenten (I)HRM op Blackboard.

De studenten zijn tevreden over de voorzieningen, over de beschikbare ruimtes voor zelfstudie en werken in groepsverband, zo blijkt uit de studentenhoofdstukken. Als kleinere aandachtspunten noemden zij o.a. verouderde ICT, te weinig stopcontacten in sommige lokalen en roosters die soms te laat beschikbaar komen.

#### **Weging en Oordeel: voldoet**

Het zeer betrokken docententeam zorgt voor kwalitatief en degelijk onderwijs in zowel de voltijd- als de deeltijdvariant. Er is voldoende aandacht voor professionalisering. Studenten zijn zeer tevreden over hun docenten.

De opleiding biedt de voltijdstudenten van HRM als IHRM een helder en degelijk programma waarin veel aandacht is voor het ontwikkelen van een stevige kennis- en vaardigheidsbasis. Er is een duidelijk opbouw in moeilijkheidsgraad. In de opleiding is een sterke praktijkcomponent aanwezig. Door het curriculum te doorlopen, kunnen de studenten (I)HRM de beoogde competenties ontwikkelen.

---

<sup>6</sup> NOLOC: beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en jobcoaches

<sup>7</sup> NVP: Nederlandse Vereniging voor Psychotherapeuten

De voltijdstudenten (I)HRM zijn tevreden tot zeer tevreden over het programma. De opleiding zorgt ervoor dat de deeltijdstudenten alle EvL's kunnen ontwikkelen en zorgt voor een actueel onderwijsaanbod. Er is ruimte voor flexibiliteit. De studiecoach stelt met de student per studiejaar een onderwijsovereenkomst op en een studiecontract. De placemat zorgt voor een totaaloverzicht. De deeltijdstudenten zijn tevreden over het geboden onderwijs en vinden het waardevol om samen met studenten uit andere opleidingen multidisciplinair onderwijs te volgen.

De opleiding zorgt er in de voltijd- en de deeltijdvariant voor dat de studenten hun onderzoeksvaardigheden ontwikkelen. Er is aandacht voor internationale en interculturele aspecten, maar dat zou met name voor de studenten van de voltijdvariant van HRM nog meer mogen zijn.

Ontwikkelpunt voor de voltijdvariant HRM en IHRM en de deeltijdvariant is het meer van elkaars aanwezigheid profiteren en docenten en studenten vaker met en van elkaar laten leren. Ook zou de voltijdvariant meer mogen samenwerken met andere opleidingen; iets wat bij de deeltijdvariant al volop gebeurt.

De voorzieningen zijn adequaat, zij het dat er thans wat wensen leven ten aanzien van o.a. beschikbaarheid van kleinere en grote (werk)ruimtes.

Het auditteam is op basis van bovenstaande en met in achtneming van enkele ontwikkelpunten van oordeel dat de opleiding voldoet aan basiskwaliteit en komt daarom tot het oordeel 'voldoet' voor deze standaard voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

### 4.3. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De eisen zijn helder voor de studenten. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

#### Bevindingen

**Systeem van toetsen en beoordelen (voltijd)**

De opleiding baseert zich op het AMA Toetsbeleid dat weer is gebaseerd op de verschillende kaders van Saxion. Het auditteam heeft kennisgenomen van deze documenten en van de toetsen die de opleiding inzet en is op grond daarvan van oordeel, dat het toetshuis goed op orde is.

De opleiding kiest bewust voor een mix van toetsvormen, aansluitend bij een variatie in doelen, werkvormen en leerstijlen. De mix bestaat uit beroepsproducten, assessments, portfolio's en kennistoetsen. De opleiding zet zowel formatieve als summatieve toetsen in.

In het kader van het SOM onderzoekt de opleiding thans wat er zou moeten wijzigen in de toetsing. De betrokkenen (examencommissie en toetscommissie) die het auditteam hierover sprak, vertelden dat ze nog niet weten hoe dat gaat worden. Alles is nog open, aldus de betrokkenen. Sommige modules vindt de opleiding heel goed en het zou jammer zijn als die vanwege SOM moeten verdwijnen. De opleiding wenst te behouden wat goed is en dit verder aan te passen. Wel zijn de betrokkenen het erover eens dat studenten integraler moeten gaan denken. Voor de studiejaren 3 en 4 ziet de opleiding meer in verandering in de toetsen. Er moet in de studiejaren zeker aandacht komen voor ontwikkelingsgerichte geïntegreerde toetsing.

**Validiteit, betrouwbaarheid, transparantie (voltijd)**

Het auditteam heeft geconstateerd dat de opleiding er op verschillende manieren voor zorgt dat het toetsen en beoordelen op een valide, betrouwbare en transparante wijze plaatsvindt. Dit gebeurt o.a. door:

- voor alle betrokkenen inzichtelijk te maken op welke wijze en op basis van welke criteria de opleiding de studenten toetst en beoordeelt en wat de cesuur is;
- beoordelingsformulieren of antwoordmodellen voor elke toets op te stellen;
- kwaliteitseisen aan de toetsen en aan de examinatoren te stellen. Zo moeten alle examinatoren hun BKE halen (zie ook standaard 2);
- de toetsdeskundige uit de toetscommissie preventief de toetsen te laten checken en na afloop voor de toetsen met gesloten vragen statistische analyses uit te laten voeren. Op basis daarvan volgen waar nodig acties ter verbetering. Bij de check vooraf worden ook de rubrics bij opdrachten en de beoordelingsmodellen bij open vragen meegenomen;
- bij de beoordeling van de eindwerken het zogenoemde vierogenprincipe toe te passen. Er zijn twee beoordelaars: de begeleider en een onafhankelijke examinerator. Tevens betreft de opleiding in de regel ook de opdrachtgever of een andere externe deskundige als adviseur bij de beoordeling van de scriptie en de praktijkbegeleider bij de beoordeling van de stage;
- ten aanzien van scripties regelmatig intervisie- en kalibratiebijeenkomsten te houden, waarbij scriptiebegeleiders en beoordelaars vragen en thema's in kunnen brengen om zodoende van elkaar te leren en steeds meer op één lijn te komen; ook met betrekking tot de beoordeling. Inmiddels is de opleiding ook gestart met intervisie- en kalibratiebijeenkomsten voor stagedocenten/-beoordelaars.

De examencommissie van de AMA is eindverantwoordelijk voor het borgen van de kwaliteit. (Zie daarover verder de paragraaf 'examencommissie en toetscommissie/-groep').

Het auditteam heeft ook zelf kennis genomen van een steekproef van toetsen en acht deze passend bij het onderwijs. Wel viel het bij het bestuderen van de beoordelingsformulieren van de

afstudeerfase op dat nog niet overal feedback was gegeven. Dit aandachtspunt heeft de opleiding inmiddels naar aanleiding van het advies van de examencommissie opgepakt.

Uit de evaluaties en het studentenhoofdstuk blijkt dat de studenten over het algemeen tevreden zijn over de toetsing. Via de rubrics en eisen aan verslagen weten zij wat er van hen wordt verwacht. Als aandachtspunt noemden studenten het meeliften dat soms bij groepsopdrachten plaatsvindt. De studenten die het auditteam sprak, vinden dat de opleiding daar scherper op toe moet zien of moet overgaan op het ook individueel toetsen van de verslagen. Nu krijgt de hele groep één cijfer. Bij de eindschrijft werken alle studenten wel individueel. Het auditteam onderschrijft deze aanbeveling van de studenten.

Daarnaast vertelden de studenten IHRM dat ze verschil merken tussen docenten in de beoordeling die zij geven. De opleiding is hiermee al bezig en onderzoekt of er significante verschillen in scores zijn tussen docenten die dezelfde module verzorgen.

De studenten HRM die het auditteam sprak, pleitten ook nog voor een aanpassing van het beoordelingsformulier van de opleidingsstage voor HRD en HR&BM. De beoordeling gebeurt nu (nog) aan de hand van eenzelfde matrix en de opdracht binnen HR&BM voor de stage – een adviesopdracht - sluit hier niet goed op aan. De opleiding meldde desgevraagd dat ze dit formulier inmiddels heeft aangepast.

### **Examencommissie en toetscommissie/-groep (voltijd en deeltijd)**

De voltijdvariant HRM en de deeltijdvariant kennen beide een eigen examencommissie, waarbij de examencommissie SPS fungeert als eigenstandige kamer van de examencommissies van de voltijdvarianten van de betreffende opleidingen. De opleiding HRM valt binnen SPS onder de examencommissie van de sector Economie. Deze bestaat uit twee kamers, een kamer OER en regelgeving en een kamer Kwaliteitsborging.

De voltijdvariant (I)HRM kent samen met de voltijdvariant van de opleiding Toepaste Psychologie een examencommissie AMA. Binnen deze commissie is een brede expertise aanwezig. In de examencommissie AMA heeft ook een extern lid van een andere hogeschool zitting.

Een aantal malen per jaar komen de voorzitters van de beide examencommissies bij elkaar, o.a. in het kader van het aanstellen van examinatoren die in beide varianten toetsen en beoordelen.

Het auditteam heeft geconstateerd dat de examencommissies van de voltijd- en van de deeltijdvariant een stevige borgende rol vervullen. Ze hebben scherp in beeld waar de ontwikkelpunten liggen en bespreken die ook proactief met het management. Ook de examencommissies zijn blij, dat er nu weer stabiliteit is in het management.

De examencommissie van de deeltijdvariant heeft als interventie o.a. gezorgd dat er kalibratiesessies plaatsvinden rondom de beroepsproducten. Dat ziet er nu hoopvol uit, aldus de leden van de commissie.

De leden van de examencommissie AMA en SPS bekijken jaarlijks een steekproef van eindwerken van de deeltijd- en de voltijdvariant en vergelijken die met elkaar. Bij deze beoordeling is ook het externe lid van de examencommissie betrokken.

Tijdens de audit is ook gesproken over de visie op toetsen en de weg die HRM wil inslaan met betrekking tot het SOM-model. De betrokkenen melden dat de voltijdvariant van de opleiding nog volop bezig is met de inhoud van het curriculum en zoals ook uit bovenstaande blijkt met toetsing nog niet zo ver is. Maar het is wel zeker dat er door een curriculum met eenheden/modules van 5 EC ook andere eisen komen aan de toetsen. Bij de deeltijdvariant gaat het gesprek over holistisch toetsen en beoordelen. Zie verderop.

De toetscommissie/-groep van de voltijd- en deeltijdvariant werken samen met de examencommissie van de eigen variant.

De toetscommissie van de voltijd checkt toetsen vooraf en voert in geval van gesloten vragen achteraf statistische analyses uit, waarbij ze de uitkomsten vervolgens bespreekt met de examencommissie en het MT. Vanwege het grote aantal studenten denkt de voltijdvariant thans over een toetsborgingsgroep naast de toetscommissie, die onder mandaat van de examencommissie AMA een deel van de borgende taken over kan nemen.

Zoals al in 2019 is geconstateerd, heeft SPS een toetsgroep ingesteld om de kwaliteit van toetsing te borgen. De toetsgroep ondersteunt de docent-ontwikkel-teams (DOT's) bij de ontwikkeling van toetsen en beoordelingsinstrumenten en het opstellen van de toetsdossiers. Ook is een afvaardiging van de toetsgroep aanwezig bij de werkveldadviesgesprekken in de DOT's om mee te denken in de hoofdaspecten van te beoordelen beroepsproducten. Afgelopen jaren zijn alle ontwikkelde modules beoordeeld op de aangescherpte kwaliteitseisen rondom toetsing en toetsdossiers.

### **Afstuderen (voltijd)**

De toetsing van de competenties op eindniveau gebeurt op basis van de Beroepsopleidende (BOP) stage en de scriptie (beroepsproduct met onderzoeksrapport). Stage en scriptie omvatten samen 60 EC. De studenten krijgen voor de beide afstudeeronderdelen een apart cijfer. Voor de scriptie voeren de studenten een onderzoek uit dat ten dienste staat van het beroepsproduct dat ze voor de praktijk ontwikkelen. Alvorens te mogen starten moeten zij een plan van aanpak laten goedkeuren. Zoals al onder standaard 2 is vermeld, studeren de studenten af in themateams/-kringen. De studenten sluiten dit afstudeeronderdeel af met een eindgesprek, waarbij het oordeel over de scriptie voor 70% meeweegt en het eindgesprek voor 30%.

Over de BOP-stage stellen de studenten HRM een werkervaringsportfolio samen. Studenten moeten sinds september 2021 via bewijsmateriaal aantonen dat ze de vier kerntaken die de opleiding heeft ontwikkeld voor deze stage, bereikt hebben.

De studenten IHRM schrijven een verslag over hun stage en de wijze waarop zij aan de zes competenties en hun eigen doelen hebben gewerkt. Daarnaast beschrijven ze het stagebedrijf, maken een analyse van een HR-probleem in het bedrijf en stellen oplossingen voor in de vorm van een advies.

### **Leerwegaafhankelijke toetsing en afstuderen (deeltijd)**

Uit het 'Onderwijs- en toetsplan Ba Human Resource Management – Saxion Parttime School 2022-2023' blijkt dat de toetsing van elke leeruitkomst leerwegaafhankelijk plaatsvindt, zodat de studenten zonder aanwezigheidsverplichting en onafhankelijk van andere studenten de toets kunnen voorbereiden en maken. Alle toetsen van de leeruitkomsten – de beroepsproducten die de studenten moeten opleveren inclusief de onderbouwing - dragen uiteindelijk bij aan het te realiseren eindniveau.

Uit het onderwijs- en toetsplan blijkt ook dat de opleiding verschillende vormen van beroepsproducten hanteert om de realisatie van de leeruitkomst te toetsen en te beoordelen, zoals een analyse, een advies, een ontwerp, een (video van een) handeling, een fabricaat, een persoonlijk ontwikkelplan, een onderzoeksplan, een reflectie. Ook vinden er een aantal assessments plaats op het gebied van spreek- en luistervaardigheden, simulatie en inzicht/verdediging.

Zoals al bij standaard 1 is beschreven, heeft de opleiding nagenoeg elke leeruitkomst uitgewerkt in vier tot zes prestatie-indicatoren aan de hand waarvan de docent-examinator het beroepsproduct beoordeelt. Iedere indicator is op zijn beurt verdeeld in, bij benadering, twee criteria.

De scriptiefase is voor voltijd- en deeltijdstudenten gelijk. De opleidingen in de sector Economie houden nog vast aan de scriptie. Bij andere opleidingen binnen SPS is er een beweging naar beroepsproducten gaande.

Zoals al hierboven is beschreven, zijn de examencommissie en de toetsgroep nauw betrokken bij de kwaliteit van de toetsing. Binnen SPS is er nu een gesprek gaande over holistisch toetsen en beoordelen. Hiervoor loopt een pilot bij o.a. Social Work. Daarvan gaan andere opleidingen leren.

Voor het afstuderen (30 EC) moeten de studenten een onderzoek uitvoeren. Het afstudeerdossier dat zij opleveren bestaat uit een plan van aanpak, een onderzoeksrapport met bijlagen en een reflectieverslag. In dit reflectieverslag moet de student over de acht leeruitkomsten een eigen kritische reflectie schrijven. De studenten sluiten de studie af met een eindgesprek. Het plan van

aanpak is een voorwaardelijke toets. Het onderzoeksrapport, reflectieverslag en eindgesprek maken voor respectievelijk 70% - 20% - 10% deel uit van het eindcijfer. Bij de beoordeling van de afstudeeronderdelen maakt de opleiding altijd gebruik van het meerogenprincipe. Het auditteam dat ook naar het beoordelingsformulier van de afstudeerfase heeft gekeken, vond het lastig om daarin de verschillen (eenheden van) leeruitkomsten terug te zien. De beoordelingscriteria waren vrij algemeen geformuleerd en betroffen het uitvoeren van het onderzoek, de professionele ontwikkeling en -houding en de kwaliteit van de presentatie. De leeruitkomsten zijn allemaal al wel eerder in de opleiding afzonderlijk getoetst. Zoals al hierboven is beschreven, leiden die uiteindelijk tot het te realiseren eindniveau. Daarmee borgt de opleiding dat alle studenten alle leeruitkomsten aan moeten en kunnen tonen.

De studenten die het auditteam sprak, waren heel tevreden over de toetsing. Op Blackboard staan alle modules en de rubrics, waardoor ze weten wat er van hen wordt verwacht. Bij de start van het jaar krijgen ze daarover expliciet informatie en een handreiking hoe ze de verschillende producten kunnen maken. Vaak moeten ze een verslag opleveren, maar er zijn ook andere toetsvormen zoals een filmpje, een powerpoint, een vlog of een presentatie. De studenten vonden het prettig dat ze geen aparte kennistoetsen kregen. Ze vonden het waardevoller dat ze de kennis moeten integreren/ direct moeten toepassen in het beroepsproduct. Daardoor beklijft de kennis beter.

### **Weging en Oordeel: voldoet**

De voltijd- en deeltijdvariant van de opleiding toetsen over het algemeen op een valide, betrouwbare en inzichtelijke manier of de studenten de beoogde competenties/ leeruitkomsten hebben gerealiseerd.

Het toetshuis van de voltijdvariant is goed op orde. Over het gebruik van verschillende toetsvormen is het auditteam positief.

De deeltijdvariant toetst aantoonbaar leerwegaafhankelijk en laat de studenten aan de hand van verschillende soorten beroepsproducten de realisatie van de leeruitkomsten aantonen.

Het toetsen en beoordelen is in beide varianten in ontwikkeling.

De studenten zijn over het algemeen tevreden over de toetsen en de beoordelingen. Ze weten wat er van hen wordt verwacht. Aandachtspunten zijn nog het meeliften, het verschil in beoordeling tussen docenten bij IHRM en het geven van feedback op de beoordelingsformulieren van de afstudeerfase. De opleiding is al aan de slag met de twee laatstgenoemde punten. Het meeliften bij groepsopdrachten moet de opleiding nu ook aanpakken. Bij de eindschrijving vormt dit geen aandachtspunt, daar alle studenten alleen aan hun eindschrijving werken.

De examencommissie AMA van de voltijdvariant en de examencommissie/kamer van de sector Economie van de deeltijdvariant vervullen een stevige borgende rol en worden hierbij ondersteund door de eigen toetscommissie/-groep.

Het auditteam is positief over het toetsen en beoordelen. De genoemde aandachtspunten voor de voltijdvariant acht het auditteam weliswaar belangrijk, maar daar is de opleiding grotendeels al mee aan de slag gegaan en meeliften is bij de schrijving niet aan de orde. Om deze reden staan deze punten het oordeel voldoet voor de voltijdvariant niet in de weg. Het auditteam komt daarom tot het oordeel 'voldoet' voor standaard 3 voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

## 4.4. Gerealiseerde leerresultaten

### **Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.**

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### **Bevindingen**

#### **Wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren**

Uit de evaluaties en gesprekken tijdens de audit is gebleken dat zowel het werkveld als de alumni tevreden zijn over de opleiding en het over niveau dat de studenten hebben gerealiseerd. De alumni die het auditteam sprak, vertelden dat het niet moeilijk was om werk te vinden. Sommigen worden al direct gevraagd om na afloop van de studie op hun stageadres te komen werken. De opleiding sluit goed aan op het werk, aldus de alumni. Ze hebben veel relevante theoretische bagage meegekregen. In de praktijk ontwikkelen ze nu nog verder naar een hoger niveau. Sommige bedrijven vragen om medewerkers die al wat werkervaring hebben. Maar met de implementatie van de labs naast de stages, doen de huidige studenten al meer werkervaring op in de opleiding zelf en lijkt dit vraagstuk opgelost.

De alumni meldden dat ze de aandacht voor thema's als inclusie en diversiteit en internationale aspecten hadden gemist. Maar zoals al bij standaard 2 is vermeld, is daarvoor nu al aandacht in het programma; zij dat het nog meer mag worden en dieper mag gaan. Ook meldde het werkveld dat de studenten wel wat meer financiële kennis zouden mogen verwerven. Dat voert verder dan multidisciplinair kunnen samenwerken met de collega van de afdeling financiën. Ze moeten hetgeen ze beogen ook zelf kunnen onderbouwen. Daarnaast merkte een vertegenwoordiger vanuit het werkveld - die ook betrokken is bij het beoordelen van scripties - op dat er meer een appel gedaan mag worden op creativiteit en innovatie. Hij zou het mooi vinden als studenten meer buiten de context van het vraagstuk/'out-of-the-box' gaan denken bij het oplossen van vraagstukken. Daar herkent het auditpanel zich in (zie hieronder) en dit blijkt ook een ontwikkelpunt te zijn uit het werkveldtevredenheidsonderzoek.

#### **Eigen oordeel auditteam over het gerealiseerde niveau.**

Het auditteam bestudeerde van 20 studenten die in 2021 en 2022 afstudeerden het eindwerk. Dit betrof eindwerk van 8 voltijdstudenten HRM en 7 voltijdstudenten IHRM en eindwerk van 5 deeltijdstudenten.

Van de voltijdstudenten bestudeerde het auditteam de scriptie/het onderzoeksverslag.

Daarnaast bekeek het auditteam ook het portfolio van de eindstage (HRM) of de analyse van het stagebedrijf (IHRM).

Van 5 deeltijdstudenten van HRM bij SPS bestudeerde het auditteam het hele afstudeerdossier.

Het auditteam is van oordeel dat alle studenten (voltijd en deeltijd) in hun eindwerk hebben aangetoond dat zij kunnen denken en handelen op het niveau van een startbekwame HRM'er. De scripties die het auditteam inzag, waren van een voldoende tot goed niveau. Het auditteam was over het algemeen onder de indruk van de gedegen wijze waarop de studenten in hun onderzoek te werk zijn gaan. De onderzoeksvragen waren actueel en duidelijk geformuleerd. Het theoretisch kader, het gebruik van literatuur en de onderzoeksmethodologie waren op orde. Alle studenten reflecteerden in voldoende mate kritisch op het eigen onderzoek. Wel zag het auditteam in de scripties weinig innovatieve ideeën terug. De meeste onderzoeken waren op traditionele wijze opgezet en uitgevoerd. De uitkomsten waren veelal niet 'spannend'; zij het wel passend bij de onderzoeksvraag. Een enkele student voerde een minder klassiek onderzoek uit waarbij de uitkomsten in de ogen van het auditteam ook relevanter waren voor de praktijk. Het auditteam raadt de docenten/begeleiders daarom aan samen met de studenten en de themateams/-kringen op zoek te gaan naar (meer) vraagstukken die vragen om een innovatieve, creatieve oplossing.

Het auditteam vond het jammer dat de opleiding voorschrijft dat de student bij de scriptie òf een advies òf een ontwikkelontwerp òf een interventieproduct mag maken en vraagt zich af of de opleiding de studenten daarin niet moet vrijlaten. Dit geeft het auditteam de opleiding in overweging mee.

Het auditteam kon zich in de regel vinden in de door de examinatoren gegeven beoordeling. Enkele scripties beoordeelde het auditteam met een iets lager cijfer, maar het week niet significant af van wat de opleiding aangaf en is in alle gevallen voldoende.

Ook de praktijkportfolio's van de voltijdstudenten zagen er goed uit. Het auditteam zag evenwel niet direct één op één de verbinding tussen de beide eindwerken (scriptie en praktijkportfolio). Daar zou de opleiding nog eens over kunnen nadenken.

In de reflectieverslagen van de deeltijdstudenten kon het auditteam teruglezen dat zij alle leeruitkomsten op het gewenste niveau hadden ontwikkeld.

Een punt dat niet direct met de beoordelingscriteria van deze standaard te maken heeft maar dat het auditteam de opleiding toch wenst mee te geven is de omvang van het totale dossier van alle studenten: tussen de 200 en 300 pagina's inclusief de beoordeling. Dat vraagt om 'herbezinning'.

### **Weging en Oordeel: voldoet**

Alle studenten (voltijd en deeltijd) hebben in hun eindwerk aangetoond dat zij kunnen denken en handelen op het niveau van een startbekwame HRM'er. De scripties waren van een voldoende tot goed niveau en de studenten waren op een gedegen wijze in hun onderzoek te werk gegaan. Wel zouden er meer creatieve en innovatieve ideeën terug mogen komen in de scripties. Ook de praktijkportfolio's van de voltijdstudenten zagen er goed uit. In de reflectieverslagen van de deeltijdstudenten kon het auditteam teruglezen dat zij alle leeruitkomsten op het gewenste niveau hadden ontwikkeld.

Dat de afgestudeerden het beoogde niveau hebben gerealiseerd, blijkt ook uit de tevredenheid van het werkveld en alumni. De opleiding sluit goed aan op het werk. Met name de theoretische bagage die studenten mee hebben gekregen, werd genoemd. Er zijn nog wensen voor het curriculum, maar daarmee is de opleiding (deels) al bezig. Uit de gesprekken blijkt, dat velen direct na de studie werk vinden.

Gelet op bovenstaande positieve punten, komt het auditteam tot het oordeel 'voldoet' voor deze standaard voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.



## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De opleiding staat voor zowel de voltijd-, de deeltijd en de internationale variant als een huis. Alles wat de voltijdvariant doet is helder en heel stevig/degelijk. De deeltijdvariant kent een duidelijke opbouw met de sector-, cluster- en opleidingsmodules op basis van de leeruitkomsten en zorgt al voor multidisciplinaire samenwerking. De internationale variant heeft een eigen degelijke inkleuring. De studenten zijn zeer tevreden. Toch denkt het auditteam dat er nog veel meer inzit, en dat de opleiding meer kan innoveren door meer lef te tonen. Het is belangrijk dat het management nu met de betrokken en bevlogen docenten zorgt voor meer met en van elkaar leren van elkaars sterke punten en laat zien waar de opleiding HRM van Saxion voor staat en kan staan.

Het auditteam beoordeelde alle standaarden met een 'voldoet' en komt op grond van de beslisregels van de NVAO tot het eindoordeel 'positief' voor de voltijdvariant (I)HRM en de deeltijdvariant HRM.

## 6. AANBEVELINGEN

- Zorg ervoor dat de studenten en docenten van de voltijdvariant van HRM en IHRM en de deeltijdvariant van HRM meer van elkaars aanwezigheid profiteren en vaker met en van elkaar leren. Daarbij valt te denken aan:
  - intercultureel en internationaal: er zijn bij IHRM studenten vanuit zoveel verschillende culturen aanwezig en er is bij IHRM veel kennis van internationale ontwikkelingen in het werkveld. Dat zou de opleiding meer kunnen en moeten uitbuiten;
  - kennis van het werkveld: de deeltijdvariant werkt nauw samen met het werkveld en is goed op de hoogte van actuele ontwikkelingenCreëer daarvoor tijd en ruimte. Ook mag de opleiding met het oog op de het toekomstige werkveld van de studenten meer integraal met andere opleidingen samenwerken.
- Ga na of de SLB'ers niet wat actiever kunnen optreden in het begeleiden van studenten in het tweede jaar. Na de intensieve begeleiding in het eerste studiejaar, blijkt de overgang naar het zelf moeten nemen van initiatief voor sommige studenten te groot.
- Besteed expliciet(er) aandacht aan het informeren en ondersteunen/begeleiden van studenten IHRM in de afstudeerfase. Er is weinig contact onderling tussen studenten in deze periode en afstudeerkringen zijn soms te groot of juist te klein.
- Zie scherp(er) toe op studenten die meeliften bij groepsopdrachten en zoek manieren om dat te voorkomen.
- Stimuleer de studenten bij hun afstudeeronderzoek tot meer creativiteit, innovatie en meer buiten de context van het vraagstuk te denken bij het oplossen van vraagstukken. Laat de studenten vrij in hun keuze wat voor beroepsproducten de studenten op basis van de scriptie maken. Toon als opleiding in die zin iets meer lef. De opleiding zou zichzelf ook meer mogen laten gelden en meer aandacht mogen besteden aan innovatie, creativiteit, branding en zichtbaarheid.

**BIJLAGE I****Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Saxion Hogeschool hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) voltijd en deeltijd</b>		
<b>Standaard</b>	<b>Oordeel voltijd</b>	<b>Oordeel deeltijd</b>
<b>Standaard 1. De beoogde leerresultaten</b>	Voldoet	Voldoet
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	Voldoet	Voldoet
<b>Standaard 3. Toetsing</b>	Voldoet	Voldoet
<b>Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten</b>	Voldoet	Voldoet
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>Positief</b>	<b>Positief</b>

## BIJLAGE II

## Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Human Resource Management (HRM) – Saxion Hogeschool – 08 december 2022

Tijd	Ruimte	Gesprek met	Deelnemers
8.45-9.00	S2.50 A	Inloop en ontvangst panelleden	MT AMA/SPS
9.00-9.30	S.250 A	Studenten en alumni H voltijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 vt Enschede</li> <li>• 2 vt HR&amp;BM Deventer en OLC</li> <li>• 2<sup>e</sup> jaars HR&amp;BM Enschede</li> <li>• 4 vt HRD Deventer</li> </ul> <p><u>Alumni</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• alumnus HRD Deventer</li> <li>• alumnus HR&amp;BM Deventer</li> <li>• alumnus HR&amp;BM Enschede</li> </ul>
9.30-10.00	S.250 A	Studenten en alumni IHRM voltijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (OLC)</li> <li>• 2<sup>e</sup> jaars IHRM</li> <li>• 3<sup>e</sup> jaars IHRM</li> <li>• 3e jaars IHRM</li> <li>• alumnus</li> <li>• alumnus</li> </ul>
10.00-10.15		Pauze / Intern overleg auditpanel	•
10.15-10.45	S.250 A	Studenten en alumni deeltijd (mogelijk online aanwezig)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4<sup>e</sup> jaars</li> <li>• 4<sup>e</sup> jaars</li> <li>• alumnus</li> <li>• 3e jaars</li> <li>• alumnus</li> <li>• alumnus</li> </ul>
10.45-11.00		Pauze / Intern overleg auditpanel	
11.00-11.45	S2.50 A	Docenten voltijd en deeltijd (I)HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• studentcontactpersoon vt en docent</li> <li>• opleidingscoördinator dt, studentcontactpersoon vt en docent</li> <li>• docent vt en dt</li> <li>• docent vt en dt</li> <li>• docent vt en dt</li> <li>• docent vt en dt</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• docent IHRM</li> <li>• docent IHRM</li> </ul>
11.4 5- 12.0 0		Pauze / Intern overleg auditpanel	
12.0 0- 12.3 0	S2.50 A	Curriculumcommissie voltijd HRM en IHRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter CC IHRM</li> <li>• lid CC IHRM</li> <li>• voorzitter CC HRM</li> <li>• lid CC HRM</li> <li>• lid CC HRM</li> <li>• lid CC HRM</li> <li>• docent vt en dt</li> <li>• onderwijskundige</li> </ul>
12.3 0- 13.0 0	S.2.50 A	Curriculumcommissie deeltijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter curriculumcommissie sector Economie deeltijd.</li> <li>• lid curriculumcommissie</li> <li>• onderwijskundige</li> <li>• onderwijskundige SPS, ondersteuning curriculumcommissie sector Economie.</li> </ul>
13.0 0- 13.4 5	<b>S2.19</b>	Lunch auditpanel/materiaalinzage	
13.4 5- 14.3 0	S2.50 A	Examencommissie/toetscomm issie voltijd en deeltijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• voorzitter examencommissie voltijd</li> <li>• lid examencommissie</li> <li>• lid examencommissie</li> <li>• toetsdeskundige voltijd, lid toetscommissie</li> <li>• voorzitter examencommissie deeltijd.</li> <li>• toetsdeskundige deeltijd, voorzitter toetscommissie</li> </ul>
14.3 0- 14.4 5		Pauze / Intern overleg auditpanel	

14.4 5- 15.3 0	S2.50 A	Lectoraat/werkveld	<b>Lectoraat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lector lectoraat Employability Transition.</li> <li>• onderzoeker lectoraat Employability Transition</li> <li>• onderzoeker lectoraat Employability Transition</li> </ul> <b>Werkveld:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BVC HRM-lid</li> <li>• BVC HRM-lid</li> <li>• alumnus</li> </ul>
15.3 0- 15.4 5		Pauze/Intern overleg auditpanel	
15.4 5- 16.1 5	S2.50 A	Opleidingsmanagement voltijd (AMA) en deeltijd (SPS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• directeur AMA</li> <li>• teamleider HRM – AMA</li> <li>• teamleider IHRM - AMA</li> <li>• directeur a.i. SPS</li> <li>• manager SPS</li> <li>• teamleider sector Economie SPS</li> </ul>
16.1 5- 17.0 0		Intern overleg auditpanel	
17.0 0- 17.3 0	<b>S2.19</b>	Mondelinge terugkoppeling door visitatiepanel	Visitatiepanel

*'NB. In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.'*

### **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland' van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop het auditpanel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het auditpanel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

De secretaris lichtte het auditpanel voorafgaand aan de visitatie uitgebreid voor over het beoordelingskader en de -procedure en over de van hen verwachte attitude voor, tijdens en na de visitatie. Tevens zorgde de secretaris voor een kalibratie van het auditpanel door de interpretatie van de standaarden, de oordelen en de beslisregels door te nemen. Tijdens het audittraject bewaakte de secretaris de correcte procesgang, zag erop toe dat het oordeel van het

auditpanel conform het kader tot stand kwam en ondersteunde het proces van de oordeelsvorming.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de betreffende opleiding. Voorafgaand aan het locatiebezoek vond een voorbereidend intern paneloverleg plaats waarin het auditpanel het informatiedossier en de onderliggende documenten besprak. Bovendien zijn de bevindingen van het auditpanel over de eindwerken tijdens het vooroverleg onderling gedeeld.

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 auditpanel 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 auditpanel met in achtneming 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.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

#### *Afstemming deelpanels binnen het cluster*

De visitatie binnen dit cluster is uitgevoerd door de visitatiebureaus Hobéon en NQA, waarbij Hobéon vijf hogescholen en NQA vier hogescholen (zes audits) heeft beoordeeld. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de auditpanels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'. 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. Het eindoordeel over de opleiding luidt: 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'.

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 beoordelingskader genoemde kwaliteitsstandaarden.

#### *Beperkte opleidingsbeoordeling*

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval positief onder voorwaarden indien Standaard 1 voldoet en maximaal twee standaarden een 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel het opleggen van voorwaarden adviseert.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval negatief indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoren
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort
- een of twee standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het auditpanel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- drie of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.



## BIJLAGE III            Lijst geraadpleegde documenten

Overzicht van het ingezette personeel

- Copy of Certificering docenten HRM IHRM
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid

Eindwerken

Overzichtslijst van *alle* recente eindwerken (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid):

- Copy of Afgestudeerden HRM-IHRM 20-21-22 tbv visitatie
- Overzicht afgestudeerden HRM deeltijd\_11-10-2022

Standaard 0 HRM deeltijd:

- Onderwijs en toetsbeleid Saxion Parttime School 2018-2022
- Dashboard Kwaliteit Opleiding Ba (International) Human Resource Ma
- Onderwijs- en Toetsplan Ba Human Resource Management SPS 2022-2023

Standaard 0 HRM voltijd:

- Opleidingsdocument HRM voltijd, juni 2022
- Studenten hoofdstuk visitatie Human Resource Management
- Studenten hoofdstuk visitatie International Human Resource Management
- Toetsplan (I)HRM 2022-2023
- Vision on the International HRM program Educational Document and E

Standaard 0 HRM deeltijd:

- 2022 Onderwijs- en toetsbeleid Saxion Parttime School 2018-2022
- Handreiking 'Het schrijven van een beroepsproduct'
- Landelijk\_Opleidingsprofiel\_Human\_Resource\_Management\_2020\_\_(2019)
- Notitie Borging eindniveau SPS opleidingen\_4.0\_20220909
- Onderwijs- en Toetsplan Ba Human Resource Management SPS 2022-2023
- Visitatierapport experiment SPS Economie A 2.0

Standaard 1 HRM voltijd:

- AMA-kwaliteitsbeleid 2021-2025 def
- Competentieprofiel HRM juli 2018
- Evaluatieplanning modules en labs AMA 2022-2023
- Internationaliseringsbeleid AMA 2021-2025
- Landelijk opleidingsprofiel HRM 2020+
- NSE 2022 HRM voltijd
- Opleidingsdocument HRM voltijd, juni 2022
- Procesflow AMA-evaluatiesystematiek okt22
- Rapport WTO-1 2021 AMA
- Saxion AMA IHRM Competency profile version 2015
- Vision on the International HRM program Educational Document and E

Standaard 2 HRM deeltijd:

- 2022 Onderwijs- en toetsbeleid Saxion Parttime School 2018-2022
- Groeidocument Saxion Parttime School 2021 (1)
- Jaarverslag Curriculum commissie sector Economie SPS 2021- 2022
- NSE Opleidingsrapport Human Resource Management deeltijd 2022
- Onderwijs- en Toetsplan Ba Human Resource Management SPS 2022-2023
- Opleidingsrapport HRM moduulevaluaties 21-22
- SPS Jaarplanning curcom Economie 2022-2023 (concept)

Standaard 2 HRM voltijd:

- Analyse evaluaties AMA 21-22 definitief
- De Arbeidsmarktpositie van alumni HRM, 09-11-2021
- Evaluatie minoren AMA studiejaar 2021-2022 en voorstel aanbod 2023
- Internationaliseringsbeleid AMA 2021-2025
- NSE 2022 HRM voltijd
- Opleidingsdocument HRM voltijd, juni 2022
- Presentatie HBO-monitor AMA 2021
- Rapport WTO-1 2021 AMA
- Vision on the International HRM program Educational Document and E

Standaard 3 HRM deeltijd:

- 2022 Onderwijs- en toetsbeleid Saxion Parttime School 2018-2022
- Ba Handleiding Afstuderen OHRM13 22-23
- Format Modulebeschrijving
- Format toetsdossier
- Generieke afspraken afstuderen SPS
- Groeidocument Saxion Parttime School 2021 (1)
- Jaarverslag examencommissie SPS 2020-2021
- Notitie Borging eindniveau SPS opleidingen\_4.0\_20220909
- NSE Opleidingsrapport Human Resource Management deeltijd 2022
- Onderwijs- en Toetsplan Ba Human Resource Management SPS 2022-2023
- SPS Examinatorenbeleid 2022-2023
- SPS OER Bacheloropleidingen 2021-2022\_def
- Stappen ontwikkeling SPS Afstuderen

Standaard 3 HRM voltijd:

- AMA kwartielanalyse toetsing K1 20-21
- AMA kwartielanalyse toetsing K1 21-22
- AMA kwartielanalyse toetsing K2 20-21
- AMA kwartielanalyse toetsing K2 21-22
- AMA kwartielanalyse toetsing K3 20-21
- AMA kwartielanalyse toetsing K3 21-22
- AMA kwartielanalyse toetsing K4 20-21
- AMA kwartielanalyse toetsing K4 21-22
- AMA-toetsbeleid 2022-2023
- NSE 2022 HRM voltijd
- Toetsplan (I)HRM 2022-2023
- Vision on the International HRM program Educational Document and E

Standaard 4 HRM deeltijd:

- Generieke afspraken afstuderen versie 7.0 dd 1 september 2022
- Groeidocument Saxion Parttime School 2021 (1)
- Jaarverslag examencommissie SPS 2020-2021
- Notitie Borging eindniveau SPS opleidingen\_4.0\_20220909
- Resultaten HBO Monitor \_Factsheet\_2021
- Screening Borging kwaliteit afstudeermodulen SPS v1.0

Standaard 4 HRM voltijd:

- Auditrapport opleiding Human Resource Management 15 januari 2021
- De Arbeidsmarktpositie van alumni HRM, 09-11-2021
- Handleiding Scriptie HRM september 2021
- HRM BOP-stagehandleiding
- Jaarverslag examencommissie AMA 2020-2021
- Presentatie HBO-monitor AMA 2021

Het panel heeft van twintig studenten de eindwerken bestudeerd. Deze keus is gemaakt om het panel een goed beeld te geven van de eindwerken van de verschillende afstudeerrichtingen (Human Resource & Business management (HRM); Human resource Development (HRM); International Human Resource Management (I-HRM), voltijd en deeltijd.

Om redenen van privacy zijn de namen van afgestudeerden en hun studentnummers van wie het panel de eindwerken heeft bekeken niet opgenomen in deze rapportage. Namen van de afgestudeerde studenten, hun studentnummer evenals de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditpanel.

## BIJLAGE IV      Panelsamenstelling

Op 17 oktober 2022 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Human Resource Management (HRM) van Saxion Hogeschool, onder het nummer 34609. Deze opleiding behoort tot onderstaande visitatiegroep.

Naam visitatiegroep:	HBO HRM groep 1
-------------------------	-----------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam	Rol	Korte functiebeschrijvingen
De heer prof.dr.mr. H.J.L.M. van de Luijtgaarden	Voorzitter	Lector en bijzonder hoogleraar preventieve law bij Zuyd Hogeschool en Universiteit Maastricht
De heer drs. J.J. Fahrenfort	Lid	Opleidingsmanager HRM en Toegepaste Psychologie, Fontys Hogeschool en voorzitter landelijk overleg HRM opleidingen.
Mevrouw C.J.L.E. van Kruining MSc	Lid	Docent-coach HRM en onderzoeker Technologie, Werk & HRM aan Avans Hogeschool.
De heer F. M. van Gaalen	Studentlid	Student HRM Fontys Hogeschool
Mevrouw G. C. Versluis	Secretaris	Senior-adviseur Hobéon; gecertificeerd secretaris NVAO sinds 2010.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste 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.



**Hobéon**

Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
+31 (0)70 30 66 800  
info@hobéon.nl  
www.hobéon.nl