

NVAO • NEDERLAND

ASSOCIATE DEGREE-OPLEIDING
MANAGEMENT
Saxion Hogeschool

ADVIESRAPPORT

SEPTEMBER 2019



NVAO • NEDERLAND

ASSOCIATE DEGREE-OPLEIDING MANAGEMENT

Saxion Hogeschool

BEPERKTE TOETS NIEUWE OPLEIDING ADVIESRAPPORT

SEPTEMBER 2019



Inhoud

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | Samenvattend advies | 4 |
| 2 | Introductie | 5 |
| 2.1 | Werkwijze panel..... | 5 |
| 2.2 | Rapport panel..... | 7 |
| 3 | Beschrijving instelling | 8 |
| 3.1 | Algemene gegevens..... | 8 |
| 3.2 | Profiel instelling | 8 |
| 3.3 | Profiel opleiding | 8 |
| 4 | Beoordeling per standaard | 9 |
| 4.1 | Beoogde leerresultaten..... | 9 |
| 4.2 | Onderwijsleeromgeving | 12 |
| 4.3 | Toetsing | 15 |
| 4.4 | Graad en CROHO-onderdeel..... | 18 |
| 4.5 | Algemene conclusie kwaliteit opleiding..... | 19 |
| 4.6 | Overzicht aanbevelingen..... | 20 |
| 5 | Overzicht oordelen | 21 |
| | Bijlage 1: Programma locatiebezoek | 22 |
| | Bijlage 2: Bestudeerde documenten | 24 |
| | Bijlage 3: Afkortingenlijst | 25 |

1 Samenvattend advies

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 2 april 2019 een aanvraag ten behoeve van de accreditatie van de nieuwe Associate degree-opleiding Management van Saxion Hogeschool. De NVAO heeft daarop een panel van experts gevraagd om alle aangeleverde informatie te bestuderen, het programma met afgevaardigden van de instelling en opleiding tijdens een locatiebezoek te bespreken en een concluderend oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

Er is in Oost-Nederland een grote behoefte aan Ad-opgeleide leidinggevend. De beoogde leeruitkomsten die de opleiding geformuleerd heeft, zijn relevant voor het (regionale) werkveld. De opleiding besteedt veel aandacht aan vaardigheden op het gebied van coachen en leidinggeven en onderscheidt zich daarmee van andere Ad-opleidingen Management, die zich meer op bedrijfskundige aspecten van het managen richten. Bij het samenstellen van het profiel van de opleiding zijn niet alleen werkveldvertegenwoordigers, maar ook lectoraten en ROC-partners betrokken. De opleiding toont daarmee aan het onderwijs werkelijk en in de ruimste zin 'van buiten naar binnen' te vormen. De opleiding heeft een heldere onderwijsvisie die consequent wordt doorgevoerd. De persoonlijk-zakelijke situatie van de student staat centraal en daar wordt het onderwijs omheen gebouwd. Het onderwijs bestaat uit werkplekieren, online leren en bijeenkomsten. Dit didactische model is niet alleen een vertaling van de onderwijsvisie maar sluit tevens aan bij de behoeften van de doelgroep van werkende studenten; het contactonderwijs beslaat gemiddeld circa 20% van de totale studietijd, de student besteedt de meeste tijd aan zijn opleiding op de werklocatie en thuis. Een gebruikersvriendelijke digitale leeromgeving is daarom essentieel. De opleiding voorziet daarin. Het curriculum is opgebouwd uit 21 modules van 5 EC en een afstudeertraject van 15 EC. Het programma is flexibel te volgen, maar er is wel een standaardroute ontworpen. Er is een duidelijke koppeling tussen de modules en de beoogde leeruitkomsten en beroepstaken. De student maakt keuzes in de te volgen route en bespreekt die met de studietoetscoach. De studietoetscoach is de linking pin; hij kent zowel het werkveld als de opleiding. Vakinhoudelijk worden studenten begeleid door bekwame docenten met een didactische bevoegdheid en ruime ervaring in het onderwijs en in het werkveld. Bij de opleiding zijn twee academies betrokken: De Academie Mens & Arbeid en Saxion Parttime School. Beide academies vormen samen een tandem om de student zo goed mogelijk te bedienen. De werkomgeving van de student neemt een belangrijke plaats binnen de opleiding in; binnen de werkomgeving levert de student de beroepsproducten op. De opleiding zet bewust in op een relevante, eventueel wisselende, werkomgeving per op te leveren beroepsproduct. Zo kunnen ook studenten instromen die bij aanvang van de opleiding nog niet beschikken over een relevante werkplek. De opleiding heeft een goede, consequente vertaling gemaakt van de onderwijsvisie naar de toetsvisie en deze passend uitgewerkt in een toetsprogramma van beroepsproducten. Toetsing van vakbekwaam handelen prevaleert boven toetsing van feitenkennis en de beroepsproducten zijn relevant voor het werkveld. De SPS-examencommissie en de SPS-afdeling Kwaliteit werken intensief samen en functioneren op een hoog niveau. Dilemma's bij het toetsen zijn goed in beeld en keuzes worden zorgvuldig afgestemd. Deze professionele samenwerking zal ook in de toekomst zijn vruchten af blijven werpen. Het panel heeft ook enkele aanbevelingen. Een overzicht daarvan is opgenomen in paragraaf 4.6.

Het panel komt tot een **positief eindoordeel** aangaande de kwaliteit van de nieuwe Associate degree-opleiding Management van Saxion Hogeschool en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 4 september 2019

Namens het panel ter beoordeling van de beperkte Toets nieuwe opleiding Associate degree Management van Saxion Hogeschool,

Mw. ir. M.A. (Maartje) Loncke
(voorzitter)

Mw. drs. B.E. (Barbara) Roemers
(secretaris)

2 Introductie

2.1 Werkwijze panel

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 2 april 2019 een aanvraag ten behoeve van de accreditatie van de nieuwe Associate degree-opleiding Management van Saxion Hogeschool. Het succesvol doorlopen van een procedure Toets Nieuwe Opleiding (TNO) is een voorwaarde om als opleiding door de NVAO erkend te worden. Met het keurmerk van de NVAO mogen opleidingen die bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan de procedure voor bestaande opleidingen, dus opleidingen die al eerder geaccrediteerd zijn. Een TNO is een planbeoordeling. Na het toekennen van de accreditatie nieuwe opleiding, valt de opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure, dus onder die van bestaande opleidingen.

Om de nieuwe opleiding te beoordelen, heeft de NVAO het volgende panel van experts vastgesteld:

Voorzitter:

- Mw. ir. M.A. (Maartje) Loncke, opleidingscoördinator deeltijd/duale Ad- en bacheloropleiding Bedrijfskunde en Logistics Management bij de Hogeschool Arnhem Nijmegen Deeltijdstudies Economie, Management en Recht

Leden:

- Dhr. drs. P.C.J.G. (Paul) Kop, algemeen directeur Lagerweij en partners en executive psycholoog
- Dhr. lic. T. (Tom) van Wassenhove, coördinator bacheloropleiding KMO-management Faculteit Bedrijf & organisatie en lector vakgroep Commerciële economie en ondernemerschap bij Hogeschool Gent, tevens eigenaar van managementadviesbureaus Navigeer GCV en Maarschalk Consulting BVBA
- Dhr. A. (Akash) Hanoeman, student Bachelor of Business Administration, lid van de opleidingscommissie en lid van het College van Beroep voor de Examens

Het panel werd bijgestaan door een procescoördinator, mw. drs. L. (Laura) Oosterveld, beleidsmedewerker bij de NVAO en door een extern secretaris, mw. drs. B.E. (Barbara) Roemers.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de beperkte toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr 3198) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 1 juli 2019 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor het locatiebezoek.

Op 2 juli heeft het panel de locatie bezocht. Tijdens dit bezoek heeft het panel in verschillende gespreksrondes de onderwerpen bevestigd zoals in het vooroverleg besproken. Het programma van het locatiebezoek is opgenomen in bijlage 1. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies meegedeeld aan de opleiding. Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het conceptrapport is op 26 juli aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opleiding heeft op 20

augustus gereageerd. Alle voorgestelde wijzigingen zijn overgenomen, waarna het definitieve adviesrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 4 september aan de NVAO aangeboden.

2.2 Rapport panel

Hoofdstuk 1 van dit rapport is het samenvattend advies.

Hoofdstuk 2, het huidige hoofdstuk, is de introductie.

Hoofdstuk 3 bevat een omschrijving van het programma waaronder de positionering van de opleiding binnen de instelling en binnen het hoger onderwijsbestel in Nederland.

Hoofdstuk 4 bevat de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel, ondergebracht onder de standaarden uit het relevante kader. De bevindingen zijn beschrijvingen van waarnemingen van het panel. Dit betreft zowel waarnemingen in de aangeleverde documentatie als waarnemingen gedurende het locatiebezoek. De overwegingen bevatten de oordelen en meningen van het panel.

Het uiteindelijke oordeel van het panel op een standaard wordt bepaald door waarnemingen en overwegingen. Op basis van alle waarnemingen en overwegingen tezamen wordt een algemene conclusie geformuleerd die de basis vormt voor het advies aan de NVAO.

Hoofdstuk 5 bevat de oordelen per standaard en het eindoordeel, de algemene conclusie voor het advies aan de NVAO.

3 Beschrijving instelling

3.1 Algemene gegevens

| | |
|---------------------|---|
| Instelling | : Saxion Hogeschool |
| Opleiding | : Associate degree-opleiding Management |
| Variant(en) | : deeltijd |
| Graad | : Ad |
| Afstudeerrichtingen | : niet van toepassing |
| Locatie(s) | : Enschede en Deventer |
| Studieomvang (EC) | : 120 |
| CROHO-onderdeel | : Economie (voorstel) |

3.2 Profiel instelling

Saxion is een hogeschool voor het hoger beroepsonderwijs (hbo) met vestigingen in Enschede, Deventer en Apeldoorn. De instelling telt 13 academies die gezamenlijk zo'n 100 opleidingen en cursussen verzorgen, waaronder 84 bacheloropleidingen (59 voltijd en 25 deeltijd) en 16 masteropleidingen (11 voltijd en 5 deeltijd). Saxion bedient daarmee momenteel ongeveer 27.000 studenten die in voltijd, deeltijd, of duaal studeren, al dan niet met studiefinanciering. Vanaf 1 september 2019 biedt Saxion 2 Associate degree-opleidingen aan: een Ad Ondernemerschap en retailmanagement en een Ad Pedagogisch Educatief Professional. De Saxion Parttime School, één van de 13 academies, is gespecialiseerd in het vormgeven en organiseren van bij- en nascholing met deeltijd-onderwijs. De uitvoering van de Ad-opleidingen is hier ondergebracht. De "toeleverende" academies zijn inhoudelijk verantwoordelijk.

3.3 Profiel opleiding

Saxion is voornemens per 1 september 2020 een Associate degree-opleiding Management te starten. Andere hogescholen die een Ad-opleiding Management aanbieden zijn Avans Hogeschool (voltijd en deeltijd), HZ University of Applied Sciences (voltijd en deeltijd) en LOI Hogeschool (deeltijd).

De Ad-opleiding Management van Saxion is bedoeld voor professionals op de werkvloer voor wie managen een intrinsiek onderdeel van het werk is (geworden). De opleiding spreekt van technisch specialisten en zorgprofessionals die "boven zijn komen drijven als leidinggevende". Deze professionals vervullen doorgaans lijnfuncties in het lager management of middenmanagement.

De opleiding is ontwikkeld met het oog op uitstroom naar de regionale arbeidsmarkt, dus naar bedrijven in Oost-Nederland. De arbeidsmarkt en de behoefte vanuit de arbeidsmarkt zijn onderzocht en in kaart gebracht door Expertisecentrum Hoger Onderwijs en Tien Organisatieadvies.

De Ad-opleiding Management van Saxion is in de eerste plaats een mensgerichte opleiding; de focus ligt op de soft skills van het coachen en leidinggeven. In de tweejarige opleiding van 120 EC, die opgebouwd is uit vier eenheden van leeruitkomsten (EVL's) van 30 EC, leert de student onder andere zich te richten op het bieden van ondersteuning (in plaats van sturing) en op duurzame inzetbaarheid (weerbaarheid en wendbaarheid) van personeel in relatie tot voortschrijdende technologische ontwikkelingen. Ook leert de student om te gaan met de toenemende diversiteit binnen teams (jong en oud, verschillende culturele achtergronden etc.) en leert hij zich te ontwikkelen tot cultuurdrager en rolmodel binnen de organisatie waar hij werkzaam is.

Twee academies spelen een belangrijke rol in de Ad-opleiding Management: de Saxion Parttime School (SPS) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en het studietraject van de student en de Academie van Mens en Arbeid (AMA) is inhoudelijk verantwoordelijk voor het curriculum en levert onderwijsontwikkelaars en docenten.

4 Beoordeling per standaard

In dit hoofdstuk wordt de opleiding per standaard geëvalueerd. Bij elke standaard zijn bevindingen, overwegingen en het oordeel van het panel weergegeven. Bij de beoordeling zijn de criteria gehanteerd zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). De beoordeling is tot stand gekomen op basis van documentatie van de opleiding en gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding (gesprekken tussen 'peers') tijdens het locatiebezoek.

Per standaard geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel. Dat oordeel luidt: 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet'. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding. Dat oordeel luidt: 'positief', 'positief onder voorwaarden' of 'negatief'.

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.

Bevindingen

Het doel van de praktijkgerichte Associate degree-opleiding Management (Ad Management) van Saxion Hogeschool is om van professionals op de werkvloer voor wie managen een intrinsiek onderdeel van het werk is (geworden) goede leidinggevendenden te maken. De opleiding spreekt daarbij van technisch specialisten en zorgprofessionals die "boven zijn komen drijven als leidinggevende" in lijnfuncties in het lager management of middenmanagement.

De opleiding richt zich op uitstroom naar de regionale arbeidsmarkt, dus naar bedrijven in het oosten van het land. De arbeidsmarkt en de behoefte vanuit de arbeidsmarkt zijn kwalitatief en kwantitatief onderzocht en in kaart gebracht door Expertisecentrum Hoger Onderwijs en Tien Organisatieadvies. Daarbij is het aanbod aan vacatures geanalyseerd en zijn vragenlijsten uitgezet bij werkgevers. De opleiding heeft aangegeven dat de uitkomsten van het onderzoek en aanvullende gesprekken met het werkveld leidend zijn geweest bij het opstellen van de beoogde leeruitkomsten. Ook ROC-partners zijn betrokken geweest.

Er bleek in de eerste plaats behoefte te zijn aan een mensgerichte opleiding waarbij de focus ligt op de soft skills van het coachen en leidinggeven, zodat de afgestudeerden zich zullen richten op het bieden van ondersteuning (in plaats van sturing) en op duurzame inzetbaarheid van personeel (weerbaarheid en wendbaarheid) in relatie tot voortschrijdende technologische ontwikkelingen. Ook omgang met toenemende diversiteit binnen teams (jong en oud, verschillende culturele achtergronden etc.) en een persoonlijk-professionele ontwikkeling tot cultuurdrager en rolmodel binnen de organisatie zijn essentieel. Ten behoeve van dit profiel zijn vier eenheden van leeruitkomsten (EVL's) geformuleerd:

| |
|--|
| Managen binnen een veranderende maatschappij (EVL 1) |
| De manager analyseert trends en ontwikkelingen in de beroepspraktijk en branche. Vervolgens vertaalt hij deze naar de mogelijke consequenties op teamniveau en individueel niveau, rekening houdend met de specifieke kenmerken van zijn team. Hij communiceert hierover met (internationale) belanghebbenden. |
| Verbeteren van kwaliteit door managen (EVL 2) |
| De manager begeleidt en motiveert het individu en het team vanuit het oogpunt van kwaliteitsverbetering, effectiviteit en efficiënt werken. Hierbij worden verschillende factoren geanalyseerd om te komen tot een optimale werkomgeving en werkprestaties en de eigen rol als manager of leidinggevende hierin te verbeteren. |
| Managen op resultaat en ontwikkeling (EVL 3) |

De manager analyseert en stuurt op veranderingen en innovaties passend bij de strategische doelen van de organisatie. Hierbij zet hij individuele mogelijkheden en teammogelijkheden in op korte en langere termijn.

Managen in complexe situaties (EVL 4)

De manager voert vanuit de strategische doelen van de organisatie de gesprekscyclus uit waarin de kwaliteit van de medewerker en die van het team centraal staan. Daarnaast voert de manager innovaties of veranderingen door in samenwerking met het team.

Voor het bepalen van het niveau van de opleiding is aansluiting gezocht bij de landelijke beschrijving van niveau 5 van het Nederlands Kwalificatieraamwerk NLQF. Alle NLFQ-descriptoren zijn daarbij gebruikt: context, kennis, vaardigheden (vaardigheden in het toepassen van kennis, in het oplossen van problemen, in leren en ontwikkelen, in communicatie en in omgang met informatie) en zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Deze descriptoren zijn gekoppeld aan een beschrijving die van toepassing is op de ad-manager.

Vervolgens is een vertaalslag naar beroepstaken gemaakt:

| Leidinggeven aan een medewerker (beroepstaak 1) | |
|---|---|
| Kennis | <ul style="list-style-type: none"> - Formele HRM-gesprekken - Gesprekstechnieken - Basis van arbeidsrecht: Wet werk en zekerheid, CAO, Arbo, Basisprivaatrecht, Wet verbetering Poortwachter |
| Vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> - Gespreksvaardigheden: voeren van formele gesprekken, zoals selectiegesprekken, functioneringsgesprekken, verzuimgesprekken, beoordelingsgesprekken en slechtnieuwsgesprekken. |
| Houding | <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelingsgericht - Oplossingsgericht - Weerbaar |
| Leidinggeven aan een team (beroepstaak 2) | |
| Kennis | <ul style="list-style-type: none"> - Planmatig werken, PDCA-cyclus - Kwaliteitszorg - Diverse soorten plannen, zoals teamplan, implementatieplan - Leiderschapsstijlen/situationeel leidinggeven; effectief leidinggeven - Implementatie strategieën - Rapportage technieken (mondeling, schriftelijk) |
| Vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> - Vraagstuk uit de praktijkomgeving op een planmatige manier aanpakken - Situationeel leidinggeven - Opstellen implementatie- en teamplan - Implementeren van organisatie- en procesverandering - Leiden/voeren van werkoverleg - Uitvoeren van kwaliteitszorg - Rapportagevaardigheden (mondeling en schriftelijk) - Spreek- en schrijfvaardigheid in een vreemde taal (minimaal ERK-niveau B1) |
| Houding | <ul style="list-style-type: none"> - Weerbaar - Oplossingsgericht - Ondernemend |
| Coachen van een medewerker op duurzame inzetbaarheid (beroepstaak 3) | |
| Kennis | <ul style="list-style-type: none"> - Motivatie- en coachingstheorieën - Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Inzetbaarheidsvraagstukken |
| Vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> - Gespreksvaardigheden (slechtnieuwsgesprekken, confronterende gesprekken, oplossingsgerichte gesprekken, feedbackgesprekken) - Loopbaansturing en duurzame inzetbaarheid |
| Houding | <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelingsgericht - Voorbeeldfunctie |
| Coachen op teamontwikkeling (beroepstaak 4) | |
| Kennis | <ul style="list-style-type: none"> - Interculturele diversiteit - Vitaliteit van medewerkers - High performance in organisaties - Talentontwikkeling in de organisatie |
| Vaardigheden | <ul style="list-style-type: none"> - Inzetten van culturele sensitiviteit |

| | |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Adviseren van de organisatie over vitaliteit - In kaart brengen en meetbaar maken van teamdoelstellingen en – ontwikkeling - Medewerkers motiveren - Talentontwikkeling stimuleren, ontwikkelen van een talentprogramma |
| Houding | <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelingsgericht - Voorbeeldfunctie |

Overwegingen

Het is het panel uit de documentatie en vooral uit de gesprekken duidelijk geworden dat er behoefte is aan Ad-opgeleide leidinggevenden. De beoogde (eenheden van) leeruitkomsten zijn relevant voor het werkveld en sluiten goed aan op de wensen van het regionale werkveld. De opleiding heeft een aantoonbare meerwaarde voor bedrijven in de regio. Voor het profiel van de Ad-leidinggevende is een breed draagvlak in het werkveld. De opleiding heeft de vraag vanuit de arbeidsmarkt zorgvuldig onderzocht en daar bij het werkveld en het panel waardering mee geoogst.

Het panel was positief over de betrokkenheid van het werkveld bij de totstandkoming van het profiel. De opleiding toont daarmee aan dat het onderwijs al vanaf de ontwerpfase van het profiel werkelijk en in de ruimste zin 'van buiten naar binnen' wordt gevormd.

Voor de toekomst adviseert het panel een werkveldadviescommissie (dus naast de beroepenveld-commissie voor HRM en de raad van advies voor de AMA) in te stellen of de betrokkenheid van het werkveld op een andere wijze structureel in te bedden. De meerwaarde daarvan ligt onder andere op strategisch niveau, bijvoorbeeld op het gebied van de profilering en positionering van de opleiding ten opzichte van verwante opleidingen.

Op het gebied van profilering en positionering vond het panel de documentatie soms wat verwarrend. Daarom is met alle gremia uitvoerig gesproken over het doel van de opleiding. Tijdens de visitatie kwam naar voren dat studenten, reeds werkzaam als leidinggevenden, zich primair ontwikkelen op mensgericht vlak. Ze worden eerstelijns *people managers* in uiteenlopende sectoren. Het gesprek met de kwaliteitscommissie bood kwantitatieve duidelijkheid: de eenmaal afgeronde Ad-opleiding levert 90 EC aan vrijstellingen op voor een bacheloropleiding HRM en 60 EC voor een bachelor Bedrijfskunde (exclusief opvulling van de minor).

De verwarring die bij het panel ontstond, vindt mogelijk ook zijn oorsprong in het advies van de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). De CDHO adviseerde om de opleiding niet de titel 'Ad Coachen en leidinggeven' te geven (waarbij aansluiting bij het domeinoverleg HRM voor de hand zou liggen), maar de titel 'Ad Management' (waarbij aansluiting bij het domeinoverleg Business Administration passender zou zijn). Het panel is van mening dat de initiële titel 'Coachen en leidinggeven' de lading beter dekt en meer duidelijkheid biedt aan studenten in spe. De opleiding onderscheidt zich immers juist op dit gebied, terwijl andere Ad-opleidingen Management meer gericht zijn op projectmanagement, office management en event management en zich meer bedrijfskundig profileren. Het panel wil daarom in overweging geven toch de initiële opleidingsnaam te hanteren.

De beschrijving van het niveau van het profiel komt overeen met de beschrijving van niveau 5 van het NLQF. De gemaakte vertaalslag van EVL's en de niveaubeschrijving per descriptor naar beroepstaken is navolgbaar en adequaat.

Met betrekking tot de EVL's zou het panel nog aandacht willen vragen voor de volgende zaken: in de EVL's (en de daaraan gekoppelde beroepstaken) miste het panel expliciete vermelding van aandacht voor digitale en technologische ontwikkelingen, de impact daarvan op de ontwikkeling van individuen en teams en de rol van de Ad-leidinggevende daarin. Elders in het dossier werd het belang hiervan wel benoemd en ook erkend tijdens de auditgesprekken. Het panel is van mening dat dit dan ook zijn beslag zou moeten vinden in de EVL's.

Voorts wordt in de beoogde leeruitkomsten gesproken van communicatie met (internationaal) belanghebbenden (zie EVL 1). Het doel van het internationale aspect werd in de auditgesprekken niet helemaal helder, maar het panel acht dit aspect voor een Ad-opleiding minder van belang gezien het regionale karakter. Het panel sluit zich daarmee aan bij de mening van de opleiding dat juist het regionale perspectief leidend moet zijn. Ook is het panel van mening dat de opleiding er daarom goed aan heeft gedaan om onder beroepstaak 2 niet vaardigheden in het

Engels op te nemen, maar vaardigheden in een vreemde taal. Daarmee blijft er ruimte voor Duitse taalvaardigheid (zie verder standaard 2), een taal die voor de regio belangrijk is. Tot slot zou het panel in overweging willen geven om op termijn aansluiting te zoeken bij de internationale *Chain5 community* en de opleiding te zijner tijd internationaal te benchmarken.

Conclusie:

De opleiding **voldoet** aan de criteria van standaard 1.

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.

Bevindingen

De onderwijsvisie van Saxion is gebaseerd op het uitgangspunt dat studenten alleen kennis en vaardigheden kunnen ontwikkelen door interactie met de omringende wereld en door vervolgens zelf betekenis te geven aan nieuwe informatie en ervaringen. Het onderwijs bestaat daarom uit werkplek-leren, online leren en bijeenkomsten. Dit model is niet alleen een vertaalslag van de onderwijsvisie maar sluit tevens aan bij de behoeften van de doelgroep van werkende studenten.

De concrete uitwerking is als volgt: in één kwartiel van 10 weken volgt de student in principe 3 modules. De studiebelasting van één module is gemiddeld circa 7 uur per week: een bijeenkomst van 1,5 uur en 5,5 uur voor de voorbereiding en de verwerking. Wie alle modules van het programma volgt en nominaal studeert, heeft 4,5 uur contactonderwijs per week. Het contactonderwijs beslaat gemiddeld circa 20% van de totale studietijd.

Het curriculum is opgebouwd uit 21 modules van 5 EC en een afstudeertraject van 15 EC. Het programma is flexibel te volgen, maar er is wel een standaardroute ontworpen. Daarbij is tevens de koppeling met de EVL's (zie pagina 8) en beroepstaken (zie pagina 9) inzichtelijk gemaakt:

| Kwartiel 1 jaar 1 | EVL | BT |
|---|------------|-----------|
| Verbeter je professionele communicatie | 1 | 3 |
| Je ondernemende houding | 1 | 3 |
| Ontdek de basis van HRM | 3 | 1 |
| Kwartiel 2 jaar 1 | EVL | BT |
| Ontwikkel je onderzoekend vermogen | 1 | 2 |
| Analyseren van vitaliteit en employabiliteit in een organisatie | 2 | 2 |
| Gespreksvoering binnen de dienstverlening | 3 | 1 |
| Kwartiel 3 jaar 1 | EVL | BT |
| Maak je team succesvol door inzicht in groepsdynamica | 2 | 4 |
| Oog voor kwaliteit | 2 | 3 |
| Professioneel en doelgericht coachen | 3 | 2 |
| Kwartiel 4 jaar 1 | EVL | BT |
| English for professionals | 1 | 1 |
| Zicht op cijfers | 2 | 3 |
| Werken aan leiderschap | 2 | 1 |
| Kwartiel 1 jaar 2 | EVL | BT |
| Implementeren van verandering | 3 | 3 |
| Organiseer talent in jouw organisatie | 3 | 4 |
| High performance in organisaties | 2 | 4 |
| Kwartiel 2 jaar 2 | EVL | BT |
| Werken aan inclusief HRM | 1 | 4 |
| In gesprek over loopbaan en werk | 3 | 2 |

| | | |
|--|------------|-----------|
| Handelen binnen interculturele diversiteit | 1 | 4 |
| Kwartiel 3 jaar 2 | EVL | BT |
| Opstellen teamplan | 4 | 4 |
| Ontwikkel je eigen visie als coach en leidinggevende | 4 | 2 |
| Afstuderen | 4 | 3 |
| Kwartiel 4 jaar 2 | EVL | BT |
| Voeren van formele HRM-gesprekken | 4 | 1 |
| Afstuderen | 4 | 3 |
| Afstuderen | 4 | 3 |

De opleiding besteedt aandacht aan drie, impliciet aan het programma gekoppelde, kennisdomeinen.

| |
|--|
| Kennisdomein A&O-psychologie |
| Employability |
| Teamvorming en team learning |
| Work design |
| Workplace learning |
| Kennisdomein Bedrijfskunde |
| Externe verslaglegging |
| Kwaliteitszorg en kwaliteitsmodellen als INK |
| High Performance organisaties |
| Verandermanagement |
| Workplace innovation |
| Kennisdomein Leidinggeven |
| Situationeel/transformatief leidinggeven |
| Devolution theory |
| Leiderschapsstijlen |
| AMO-model |

EVL 1, 2 en 3 tellen zes leeruitkomsten, EVL 4 telt er 4. Voor elke leeruitkomst is een beperkte set van prestatie-indicatoren beschreven. Iedere module is gekoppeld aan één leeruitkomst en iedere module wordt afgerond met een beroepsproduct dat op de werkplek gemaakt wordt (zie ook standaard 3).

De praktijkcontext waarbinnen beroepsproducten tot stand komen, is uitvoerig besproken tijdens het locatiebezoek. De opleiding maakt onderscheid tussen een relevante werkplek en een relevante werkpraktijkomgeving. Een constante relevante werkplek is niet vereist, een relevante (eventueel wisselende) werkomgeving die aan bepaalde criteria voldoet wel. In de praktijk betekent dat soms dat de student buiten zijn eigen afdeling en functie (of zelfs buiten zijn organisatie, bijvoorbeeld bij organisaties van medestudenten) op zoek moet naar een werkcontext waarbinnen hij het beroepsproduct kan maken. Studenten hoeven dan ook bij aanvang van de opleiding geen leidinggevende functie te hebben. Maar tegen de tijd dat de student bijvoorbeeld een teamplan moet schrijven (kwartiel 3), moet wel een relevante context gevonden worden waarbinnen dit mogelijk is. Er wordt gewerkt met een "Verklaring relevante praktijkorganisatie". Deze wordt ondertekend door de student, de organisatie en de opleiding. Rollenspellen en virtuele werkplekken zijn niet toegestaan.

De opleiding houdt middels telefoongesprekken zicht op de werkomgeving van de student. Soms komen werkplekbegeleiders op verzoek naar Saxion voor overleg en soms bezoekt de studietoetscoach de werkplek.

De studietoetscoach is de *linking pin*; hij kent zowel het werkveld als de opleiding. De studietoetscoach heeft vanaf het begin van de opleiding een belangrijke rol in het studietraject van de student. Dat begint met het "Studieadvies op Maat". Iedere deeltijdstudent krijgt minimaal één keer een Studieadvies op Maat, bestaand uit informatie over de opleiding (inhoud en didactisch concept) en over de eisen die gesteld worden aan de werkomgeving om beroepsproducten te kunnen maken. Daarna volgt een gericht advies over de aansluiting van de opleiding op de situatie en de behoeften van de student in spe (matching). Na de start houdt de studietoetscoach een belangrijke rol in het studieproces van de student. De student maakt keuzes in de te volgen route en bespreekt

die elk kwartiel met zijn coach. De coach organiseert tevens proactief (dus niet alleen op verzoek van studenten) individuele gesprekken, groepsgesprekken en workshops en verzorgt webinars. Een studiecoach begeleidt maximaal 25 studenten, spreekt elke student minimaal viermaal per jaar en heeft een belangrijke rol in uitvalpreventie. Studenten kunnen voor studieadvies tevens terecht bij het StudieSuccescentrum van Saxion dat speciaal voor deeltijdstudenten een studiesuccesscan en een zelfhulpprogramma ontwikkeld heeft.

Studenten worden vakinhoudelijk begeleid door docenten van de Academie Mens en Arbeid (AMA). Het beoogde docententeam bestaat uit 10 docenten die allen een achtergrond in HRM, psychologie of bedrijfskunde hebben. Ook beschikken ze allemaal over een didactische bevoegdheid en minimaal vijf jaar ervaring in het onderwijs en het werkveld. Eén van hen heeft een bachelorgraad, acht hebben een mastergraad en één docent is gepromoveerd en werkt als associate lector Strategisch HRM.

Een deel van de docenten ontwikkelt het onderwijs voor de opleiding. Ze doen dat binnen een docent-ontwikkelteam (DOT) aan de hand van een handleiding (Ontwikkelbundel deeltijdonderwijs SPS).

Tijdens de audit is stilgestaan bij de verhouding tussen de SPS en de AMA en de belegging van de verantwoordelijkheden bij deze beide betrokken partijen. De AMA is vakinhoudelijk verantwoordelijk en levert de docenten. De AMA heeft dan ook curriculumcommissies op opleidingsniveau. SPS is verantwoordelijk voor de implementatie van de onderwijsvisie van SPS en voor het studieloopbaanproces van de student. Er wordt gesproken van "een nieuw product (de Ad-opleiding) vanuit één hand met één visie". SPS heeft dan ook één SPS-brede curriculumcommissie voor alle SPS-opleidingen. Voor de onderwijsleeromgeving kan de AMA niet zonder SPS en SPS niet zonder de AMA; ze vormen samen een tandem om de student Ad Management zo goed mogelijk te bedienen.

Overwegingen

De opleiding heeft een heldere onderwijsvisie die consequent is doorgevoerd. De persoonlijk-zakelijke situatie van de student staat centraal en daar wordt het onderwijs omheen gebouwd. Zo ontstaat een sterk praktijkgerichte opleiding. Het programma is, passend bij deze visie, flexibel te volgen. Evenwel biedt de opleiding een standaardroute aan die logisch en helder is opgebouwd. De link met eenheden van leeruitkomsten is expliciet gemaakt, evenals de link met de beroepstaken. Er is ook een link met de kennisdomeinen, al heeft de opleiding deze nog niet expliciet gemaakt. Het panel adviseert om dit alsnog te doen, mede met het oog op de profilering van de opleiding (zie standaard 1).

In aansluiting op de behoefte zoals de werkveldvertegenwoordigers die benoemden, vraagt het panel aandacht voor onderwerpen als HR analytics en managementinformatie (statistieken, grafieken, begrotingen etc.). Het panel vraagt zich af of de module 'Zicht op cijfers' voldoende diepgang biedt om te voorzien in die behoefte van het werkveld.

Mogelijk zouden studenten ook voor Duits moeten kunnen kiezen i.v.m. de regionale focus van de opleiding en omdat, in de ogen van het panel terecht, in beroepstaak 2 niet gesproken wordt van vaardigheden in het Engels maar van vaardigheden in een vreemde taal.

Studenten die relatief weinig op de instelling zijn (20% van de studietijd), hebben behoefte aan een heldere, gebruikersvriendelijke digitale leeromgeving. De opleiding biedt die.

De werkplek van de student neemt een belangrijke plaats in de opleiding in. Het panel adviseert daarom om in overweging te nemen niet alleen telefonisch contact te onderhouden met de werklocatie, maar deze ook regelmatig te bezoeken. Aan de werkplek worden geen eisen gesteld. Na de toelichting van de examencommissie, docenten en directie begrijpt het panel deze keuze. De opleiding zet bewust in op een, eventueel wisselende, relevante werkomgeving (waar wel eisen aan worden gesteld) per op te leveren beroepsproduct. Daarmee kunnen namelijk ook studenten instromen die bij aanvang van de opleiding niet beschikken over een relevante werkplek. Het thema komt bij de intake ("Studieadvies op Maat") aan bod. Studenten weten daardoor goed wat er van hen verwacht wordt.

Het panel heeft gesproken met een team van enthousiaste docenten en lectoren die met beide benen in het werkveld staan en een goed beeld hebben van de doelgroep van werkende

studenten. Ze maken vakinhoudelijk en didactisch een zeer bekwame indruk. De meeste van hen hebben ook een rol als onderwijsontwikkelaar en worden daarbij ondersteund door onderwijskundigen. Zij dragen daarmee actief bij aan het opleidingsontwerp, waardoor hun gevoel van eigenaarschap gewaarborgd is vanaf de start. Ze zijn bovendien laagdrempelig benaderbaar, waar studenten goed gebruik van maken.

Momenteel vormen de docenten en lectoren in de ogen van het panel nog niet echt een team. Dat is begrijpelijk omdat zij uit verschillende opleidingen van de AMA afkomstig zijn en de Ad-opleiding Management nog niet gestart is. Het panel heeft er alle vertrouwen in dat de docenten Ad Management metertijd een hechter team zullen vormen. De opleidingscoördinator kan daar mogelijk een stimulerende rol in spelen.

De verantwoordelijkheden van de AMA en SPS zijn duidelijk belegd. Wel merkt het panel op dat deze verantwoordelijkheden nog niet bij alle betrokkenen even helder in beeld zijn. Het panel heeft daar begrip voor omdat de opleiding nog niet gestart is en omdat de SPS nog niet zo lang bestaat (sinds 2016). De directie van de SPS zou daar de komende jaren op kunnen sturen.

Conclusie:

De opleiding **voldoet** aan de criteria van standaard 2.

4.3 Toetsing

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

Bevindingen

Modules worden getoetst aan de hand van beroepsproducten:

| Kwartaal 1 jaar 1 | Beroepsproduct |
|---|---|
| Verbeter je professionele communicatie | Member check presentatie en schriftelijk advies over communicatiethema uit eigen praktijkomgeving |
| Je ondernemende houding | Persoonlijk ontwikkeldossier met visie op ondernemen en ondernemende houding |
| Ontdek de basis van HRM | Analyse operationeel HR-beleid |
| Kwartaal 2 jaar 1 | |
| Ontwikkel je onderzoekend vermogen | Onderzoeksverslag |
| Analyseren van vitaliteit en employabiliteit in een organisatie | Analyse vitaliteit en employabiliteit medewerkers |
| Gespreksvoering binnen de dienstverlening | Voeren van intake- en vervolgggesprek, schriftelijke weergave en reflectie |
| Kwartaal 3 jaar 1 | |
| Maak je team succesvol door inzicht in groepsdynamica | Adviesrapport met interventies ter verbetering van groepsprestaties |
| Oog voor kwaliteit | Ontwikkelen van een kwaliteitsplan, uitvoeren van een kwaliteitsscan, analyse van kwaliteitsuitvoering, kwaliteitsadvies en een beschrijving van de kwaliteitsborging |
| Professioneel en doelgericht coachen | Videofragment van een coachingsgesprek en een reflectieverslag, incl. analyse en onderbouwing |
| Kwartaal 4 jaar 1 | |
| English for professionals | Mondeling assessment en een zakelijke tekst |
| Zicht op cijfers | Financiële analyse jaarverslag (klein) beursgenoteerd bedrijf |
| Werken aan leiderschap | Analyse en adviesrapport leerklimate en leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie |
| Kwartaal 1 jaar 2 | |
| Implementeren van verandering | Implementatieplan voor mogelijke verandering in de organisatie |
| Organiseer talent in jouw organisatie | Talentontwikkelingsprogramma |

| | |
|--|--|
| High performance in organisaties | Implementatieplan met performance-cyclus |
| Kwartiel 2 jaar 2 | |
| Werken aan inclusief HRM | Beleidsaanbevelingen over inclusief HRM, met een benchmarkonderzoek en presentatie |
| In gesprek over loopbaan en werk | Assessment over exploratie- en/of actiesprek over inzetbaarheid bij werk en loopbaan |
| Handelen binnen interculturele diversiteit | Portfolio: persoonlijk en cultureel diversiteitsprofiel, inclusief reflectie, samenstellen van een culturele vergelijking en een interventieplan |
| Kwartiel 3 jaar 2 | |
| Opstellen teamplan | Teamplan inclusief evaluatie |
| Ontwikkel je eigen visie als coach en leidinggevende | Portfolio bestaande uit een reflectieverslag, een visiedocument en een beeld- en geluidsopname van een elevator pitch |
| Afstuderen | Zelfstandig opzetten en uitvoeren van coaching- en/of leidinggeven-traject voor team van medewerkers/lijnmanagers binnen organisatie |
| Kwartiel 4 jaar 2 | |
| Voeren van formele HRM-gesprekken | Beschrijving van een ingerichte gesprekscyclus, inclusief reflectie |
| Afstuderen | Zie kwartiel 3 |
| Afstuderen | Zie kwartiel 3 |

Dit toetsstelsel is de uitwerking van de vertaling van de onderwijsvisie naar de visie op toetsen: kennis blijkt het best als deze niet afzonderlijk, maar geïntegreerd in de praktijk wordt getoetst. De theorie die de student bestudeert integreert hij zelf in een beroepsrelevante omgeving met als output een beroepsrelevant product. Voorbeelden van beroepsproducten zijn een verslag, adviesrapport, visiedocument, analyse, actieplan etc. Beroepsproducten worden in fases samengesteld, zodat sprake is van formatieve, leerprocesondersteunende toetsing. Als de student alle modules van het programma volgt, levert hij buiten het afstudeertraject 21 maal een beroepsproduct (of een set van beroepsproducten) op. Ieder beroepsproduct (dan wel set van beroepsproducten behorend bij één module) toont de realisatie van een leeruitkomst aan. De leeruitkomsten zijn uitgewerkt in indicatoren en deze zijn geformuleerd in termen van professioneel gedrag.

De beroepsproducten worden door twee docenten (vierogenprincipe) beoordeeld. Ook wordt elk beroepsproduct gescand op plagiaat. Beoordeling vindt plaats aan de hand van rubrics die opgesteld worden met ondersteuning van de SPS-toetsgroep. De rubrics bevatten beoordelingscriteria en een overzicht van de wijze van de punttoekenning. Ze zijn in de digitale leeromgeving geplaatst en vooraf inzichtelijk voor de student. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel van enkele modules beroepsproducten met ingevulde rubrics bekeken (zie bijlage 2).

Beroepsproducten worden in principe ingeleverd aan het eind van het kwartiel waarbinnen de module gevolgd is (summatieve toetsing). Wanneer een beroepsproduct niet voldoet, kan het in het volgende kwartiel opnieuw ingediend worden. Voor elk product heeft de student twee kansen per studiejaar. Bij het monitoren van de studeerbaarheid van het programma gaat de opleiding specifiek letten op het effect van het toetsprogramma op de studeerbaarheid. In het afstudeertraject zet de student zelf een coachingstraject of een leidinggeventraject op voor een team van medewerkers of lijnmanagers binnen een organisatie. Het doel is drieledig: een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van individuele medewerkers, aan het team en aan de organisatie als geheel. Daartoe voert de student een probleemanalyse uit, kiest een passende methode voor coaching of leidinggeven en relateert deze aan theoretische bronnen, beargumenteert de keuze en voert het daaruit volgende traject (interventie) uit. Tot slot evalueert de student het traject en schrijft hij een advies voor coaching of leidinggeven voor de organisatie.

De opleiding werkt, in aansluiting op de gekozen verdeling van verantwoordelijkheden (zie pagina 13), met twee examencommissies: de examencommissie van de AMA en de examencommissie van SPS. De examencommissie van SPS is verantwoordelijk voor het waarborgen van de toetskwaliteit (en beschikt over een speciaal daarvoor opgerichte toetsgroep SPS) en het gerealiseerde eindniveau, voor het aanstellen van examinatoren en voor de uitvoering van de OER. De voorzitter van de examencommissie van SPS voert maandelijks overleg met de voorzitter van de examencommissie van de AMA voor afstemming tussen de opleidingen van SPS en de AMA.

De examencommissie werkt nauw samen met de afdeling Kwaliteit van SPS. De SPS-examencommissie en de SPS-afdeling Kwaliteit zijn vanaf het begin van het ontwerp van het opleidingsprofiel betrokken geweest. Tijdens de audit bespreekt het panel deels kenmerkende, deels voor deze opleiding specifieke dilemma's met de examencommissie en de afdeling Kwaliteit. Zo wordt toegelicht waarom er geen eisen gesteld worden aan de werkplek, maar wel aan de werkomgeving, waarom er – afgezien van de digitale toets voor Engels en de casusopdracht voor Zicht op cijfers – alleen middels beroepsproducten wordt getoetst, waarom begeleiders in het werkveld niet aangesteld worden als examinator en geen rol hebben in het vrijstellingsproces maar wel optreden als adviseur en waarom de ambitie voor de toekomst is om meer holistisch te gaan toetsen. Tot slot wordt toegelicht hoe het uitstroomniveau in de toekomst aan de hand van alumni-evaluaties, de HR-monitor en de Management-monitor gemeten en geëvalueerd zal worden.

Overwegingen

De opleiding heeft een goede en consequente vertaling gemaakt van de onderwijsvisie naar de visie op toetsen en deze passend uitgewerkt in een toetsprogramma dat nagenoeg uitsluitend

bestaat uit beroepsproducten. Er worden geen kennistoetsen afgenomen. De keuze daarvoor is weloverwogen en ligt in het verlengde van de onderwijsvisie: toetsing van vakbekwaam handelen prevaleert boven toetsing van feitenkennis. De beroepsproducten zijn volgens de werkveldvertegenwoordigers relevant en het panel sluit zich daarbij aan. Er wordt valide getoetst.

Wel meent het panel dat het toetsprogramma erg ambitieus is; de hoeveelheid op te leveren beroepsproducten is aan de hoge kant. Het panel juicht het dan ook toe dat de opleiding gaat monitoren wat het effect daarvan is op de studeerbaarheid en wil de opleiding tevens adviseren om het effect op de werkdruk bij docenten te monitoren. Om alle beroepsproducten door vier ogen te laten beoordelen is een prijzenswaardige ambitie, maar in de toekomst zal mogelijk naar een balans gezocht moeten worden waarbij er voldoende betrouwbaar getoetst wordt, zonder dat dat een te grote extra werkbelasting voor docenten met zich meebrengt. De examencommissie is voornemens steekproeven te nemen en kalibreersessies te organiseren. Resultaten hiervan zouden het uitgangspunt kunnen vormen voor eventuele nieuwe beleidsinitiatieven aangaande de praktische uitwerking van het vierogenprincipe. Het panel juicht het toe dat de opleiding de mogelijkheden tot meer holistisch toetsen gaat onderzoeken. Het panel vindt het ook interessant dat de kwaliteitscommissie gaat onderzoeken of het mogelijk is om bepaalde beroepsproducten in te zetten voor de afronding van meer dan één module. Wanneer het totale aantal op te leveren beroepsproducten omlaaggaat, zouden mogelijk meerdere betrokkenen daarvan kunnen profiteren: voor studenten kan de studeerbaarheid verbeteren, voor docenten die optreden als examinator kan de werkdruk omlaaggaan en voor de werkplekbegeleiders geldt dat er minder vaak een beroep op hen gedaan zal hoeven worden. Om het aantal op te leveren beroepsproducten te verlagen, zou ook het inzetten van andere toetsvormen overwogen kunnen worden.

De toetsing is voor studenten (en examinatoren) transparant. De goed uitgewerkte rubrics zijn via een zorgvuldig ontwikkelproces in samenspraak met de SPS-toetsgroep tot stand gekomen en gepubliceerd op Blackboard.

De nauwe samenwerking tussen de SPS-examencommissie en de SPS-afdeling Kwaliteit alsmede het hoge functioneringsniveau van beide gremia, verdienen aparte vermelding. De voorzitters zijn goed op elkaar ingespeeld terwijl de voorzitter van de examencommissie ook haar onafhankelijke rol bewaakt en het professionele, soms lastige debat niet schuwt. De dilemma's zijn goed in beeld bij de betrokkenen en de keuzes die gemaakt worden, worden zorgvuldig afgestemd. Het panel is ervan overtuigd dat deze professionele samenwerking ook in de toekomst zijn vruchten af zal blijven werpen.

De opleiding gaat meerdere instrumenten inzetten om het uitstroomniveau te monitoren, waaronder alumni-evaluaties, de HR-monitor en de Management-monitor. Het panel vindt dit een goed voornemen en adviseert daarbij specifiek te letten op de aansluiting van het kennisniveau van de alumni in relatie tot de behoeften in de arbeidsmarkt. Het panel hoopt tevens dat meetbare effecten van de opleiding op zaken als personeelsverloop, ziekteverzuim en realisatie van organisatie-doelen in kaart gebracht en geëvalueerd zullen worden.

Conclusie:

De opleiding **voldoet** aan de criteria van standaard 3.

4.4 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Associate degree. Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

4.5 Algemene conclusie kwaliteit opleiding

Het oordeel van het panel over de kwaliteit van de nieuwe Associate degree-opleiding Management van Saxion Hogeschool luidt '**positief**'. Het panel adviseert de NVAO om met betrekking tot de accreditatie van de opleiding dienovereenkomstig te besluiten.

4.6 Overzicht aanbevelingen

In dit adviesrapport zijn de volgende aanbevelingen aan de orde gekomen:

- Werkveldcommissie instellen of op een andere wijze de werkveldbetrokkenheid structureel inbedden (pagina 10)
- Naamgeving heroverwegen (pagina 10)
- Digitale en technologische ontwikkelingen expliciet in EVL's opnemen (pagina 10)
- Keuzevak Duits aanbieden (pagina 10 en 13)
- Expliciete koppeling maken tussen kennisdomeinen en modules (pagina 13)
- Meer aandacht voor HR analytics, managementinfo, begrotingen e.d. (pagina 13)
- Effect hoeveelheid beroepsproducten op studielast bij studenten en werkdruk bij docenten monitoren en relateren aan toetsplan (pagina 16)
- Uitstroomniveau monitoren, lettend op kennisniveau en op meetbare effecten binnen organisatie (pagina 16)

5 Overzicht oordelen

| Standaard | Oordeel |
|--|----------|
| <u>Beoogde leerresultaten</u> Standaard 1 <i>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.</i> | Voldoet |
| <u>Onderwijsleeromgeving</u> Standaard 2 <i>Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.</i> | Voldoet |
| <u>Toetsing</u> Standaard 3 <i>De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.</i> | Voldoet |
| <u>Gerealiseerde leerresultaten</u> Standaard 4 <i>De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.</i> | N.v.t. |
| Algemene conclusie | Positief |

Bijlage 1: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 2 juli 2019.

Locatie: M.H. Tromplaan 28, 7513 AB Enschede (lokaal F0.50)

Programma:

| Tijdstip | Betrokkenen - wie |
|------------------|--|
| 08:30 – 09:00 | Panel (besloten) – documentenonderzoek en overleg |
| 09:00 – 09:30 | <i>MT/TL/Coördinatoren</i> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur Academie Mens en Arbeid (AMA) - Directeur Saxion Parttime School (SPS) - Teamleider AMA/opleiding (International) HRM - Opleidingscoördinator Ad Management - Projectleider Associate degrees (Ad's) |
| 09:30 – 09:45 | Panel (besloten) |
| 09:45 – 10:30 | <i>Kwaliteitscommissie</i> <ul style="list-style-type: none"> - Onderwijskundige AMA - Associate lector AMA - Voorzitter Examencommissie SPS - Voorzitter Toetsgroep SPS - Voorzitter Kwaliteit SPS |
| 10:30 – 10:45 | Panel (besloten) |
| 10:45 – 12:00 | <i>Docententeam</i> <ul style="list-style-type: none"> - Docent Human Talent Development - Docent HRM - Docent international HRM - Opleidingscoördinator HRM - Associate lector HRM - Docent HRM en Bedrijfsmanagement - Docent HRM |
| 12:00 – 13:00 | Panel (besloten) – documentenonderzoek, overleg en lunch |
| 13:00 – 13:30 | Demonstratie digitale leerplatform (Blackboard) door onderwijskundige/ instructional designer |
| 13:30 – 14:15 | <i>Werkveld</i> <ul style="list-style-type: none"> - Rayonmanager Huis in 't Veld (Dienstverlening/schoonmaak) - HR-manager Profish Food (Productie/food) - Head of Operations Scania (Productie/industrie) - Manager Production Polaroid (Productie/industrie) - Rayonmanager Ter Stal (Retail) - Filiaalmanager Praxis (Retail) - <i>Student Ad Ondernemerschap en Retailmanagement (ORM)</i> <p><i>NB I.v.m. een tentamen later die dag is de student Ad ORM aangeschoven bij het gesprek met het werkveld, samen met zijn leidinggevende (filiaalmanager Praxis).</i></p> |
| 14:15 – 14:30 | Panel (besloten) |
| 14:30 – 15:00 | <ul style="list-style-type: none"> - Student deeltijdopleiding Bachelor of Business Administration |
| 15:00 – 15:45 | <i>Pending issues</i> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur AMA - Directeur SPS - Projectleider Ad's - Associate lector AMA |

| | |
|------------------|--|
| | - Voorzitter Kwaliteit SPS |
| 15:45 - 15:55 | Korte demonstratie 'forum' Blackboard door onderwijskundige |
| 15:55 - 16:30 | Panel (besloten) - oordeelsvorming, voorbereiding terugkoppeling |
| 16:30 - 17:00 | Plenaire terugkoppeling |

Bijlage 2: Bestudeerde documenten

| Informatiedossier |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Hoofdstuk zelfevaluatie- Bijlage beroepsprofiel Ad Management- Overzicht modules Ad Management- Onderwijsmodel SPS – uitwerking voor deeltijdonderwijs sector Economie- Conceptueel onderwijsmodel Ad-opleidingen Saxion- Handreiking studiecoaching SPS sector Economie en Techniek- Overzicht beoogd docententeam Ad Management- Beleidsplan Onderwijs en Toetsing SPS Economie- Saxion OER Associate degree-opleidingen 2018-2019 |
| Documenten ter inzage |
| <ul style="list-style-type: none">- Beroepsproducten en rubrics van enkele modules uit de Ad Management die ook gegeven worden binnen andere opleidingen, waaronder:<ul style="list-style-type: none">• Je ondernemende houding• Oog voor kwaliteit• Ontdek de basis van HRM• Zicht op cijfers- Valideringsmeetlat met matrix (beschrijving mogelijke beroepsproducten Ad Management incl. criteria waaraan deze producten moeten voldoen)- Blauwdruk valideringsaanpak SPS- Conceptversie Onderwijs- en toetsplan Ad Management SPS- Onderwijs- en toetsplannen van aanpalende bacheloropleidingen:<ul style="list-style-type: none">• Bacheloropleiding Bedrijfskunde SPS 2018-2019• Bacheloropleiding HRM SPS 2019-2020- Ontwikkelbundel deeltijdonderwijs SPS (handleiding voor docenten in de rol van onderwijsontwikkelaar)- Beleid Kwaliteitsmanagement & Research SPS- Notitie aanpassing evaluatiecyclus kwaliteitszorg |

Bijlage 3: Afkortingenlijst

| Afkorting | Omschrijving, toelichting |
|-----------|--|
| Ad | Associate degree |
| AMA | Academie Mens en Arbeid |
| A&O | Arbeid en organisatie |
| BA | Bachelor |
| BT | Beroepstaak |
| CDHO | Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs |
| DOT | Docentontwikkelteam |
| EC | European Credit(s) (studiepunten) |
| EVL | Eenheid van leeruitkomsten |
| Hbo | hoger beroepsonderwijs |
| HRM | Human Resource Management |
| MA | master |
| NLQF | Nederlands kwalificatieraamwerk (<i>qualification framework</i>) |
| NVAO | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie |
| OER | Onderwijs- en Examenregeling |
| ORM | Ondernemerschap en Retailmanagement |
| SPS | Saxion Parttime School |

Dit adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de toetsing van de nieuwe Associate degree-opleiding Management van Saxion Hogeschool (beperkte opleidingsbeoordeling).

Aanvraagnummer: 008179



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvaio.net
www.nvaio.net