

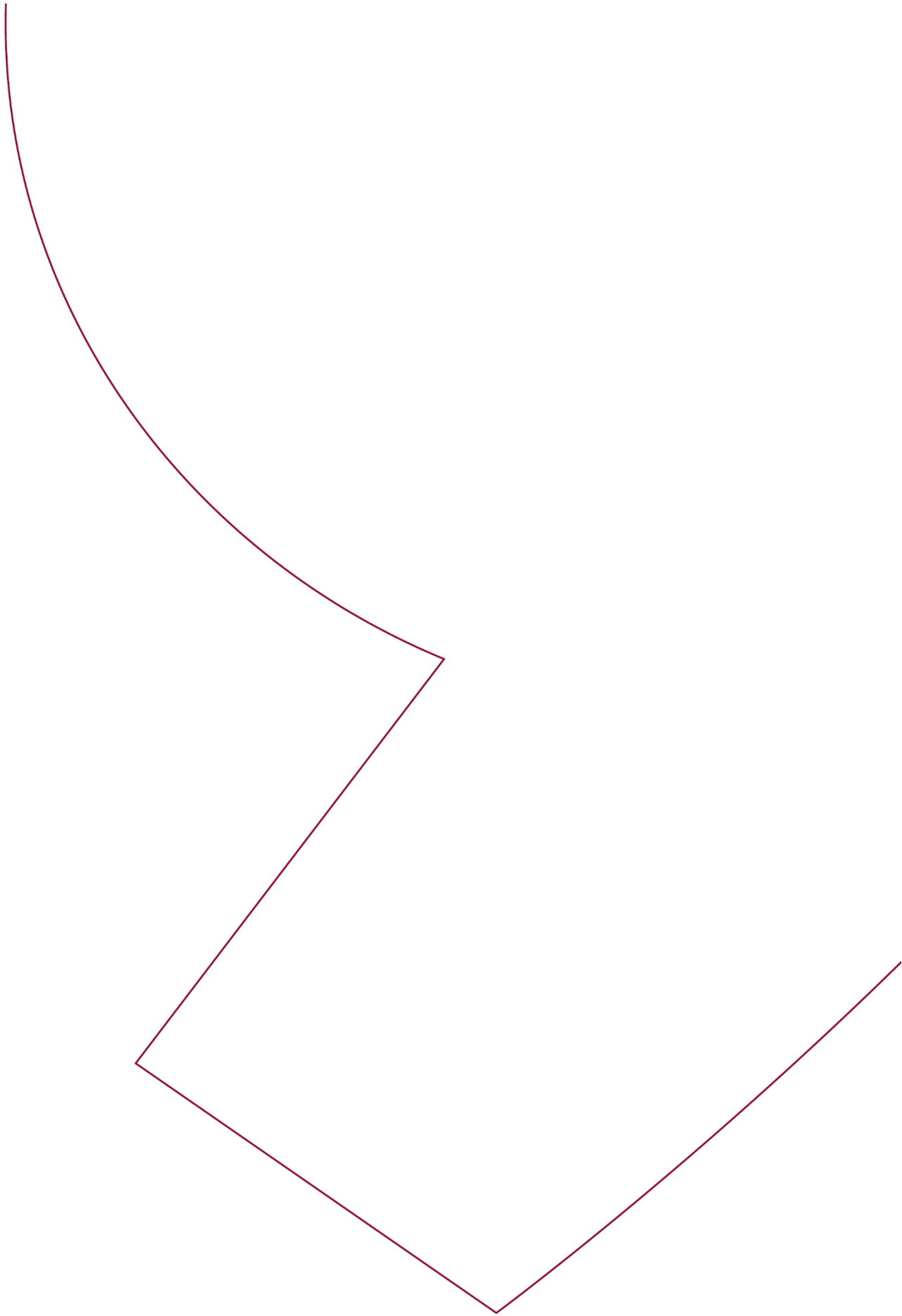
BEOORDELINGSRAPPORT

Instelling zonder erkenning ITK

**Associate degree opleiding
Management**
deeltijd/duaal

Hogeschool ISBW

Salta Professional Education



BEOORDELINGSRAPPORT

Instelling zonder erkenning ITK

**Associate degree opleiding
Management**
deeltijd en dual

Hogeschool ISBW

Isat nr. 80113
Brin nr. 25BV

Hobéon Certificering & Accreditatie

Datum

22 april 2026

Auditpanel

Mr. J.W.J. Fiers MBA

Ir. M.A. Loncke

Drs. F. Streefkerk

G. Aalvanger BA

Secretaris

J. Koot

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	36
6.	AANBEVELINGEN	37
BIJLAGE I	Scoretabel	38
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	39
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	44
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	45

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool ISBW
Status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in RIO)	Management
Opleidingscode (ISAT)	80113
Onderdeel	Economie
Oriëntatie opleiding	Hbo
Niveau opleiding	Associate degree
Graad en titel	Ad
Aantal studiepunten	120 EC
Afstudeerrichtingen en specialisaties	N.v.t.
Locatie	Utrecht
Varianten	Deeltijd, duaal
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Onderwijstaal	Nederlands
Werkt de opleiding met leeruitkomsten, en zo ja, in welke varianten van de opleiding?	Nee
Datum audit / opleidingsbeoordeling	5 maart 2026
Inleverdatum beoordelingsrapport	1 mei 2026

2. SAMENVATTING

Standaard 1. Beoogde leerresultaten

Het auditpanel constateert dat de opleiding helder voor ogen heeft waarvoor zij opleidt en waardeert de keuze om het landelijk domeinprofiel te vertalen naar een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. De toepassing van de Haymethodiek¹ en het NLQF²-raamwerk voor niveau 5 leidt volgens het panel tot leerresultaten en beheersingsindicatoren die goed aansluiten bij het Ad-niveau. Wel adviseert het panel om, gezien de doorgevoerde vertaling, blijvend te zorgen voor helderheid over het profiel voor alle betrokkenen. Daarnaast ziet het panel dat de opleiding zich onderscheidt door een duidelijke verankering in de beroepspraktijk van werkende studenten, wat terugkomt in de leerresultaten, opdrachten en de inzet van docenten uit de praktijk. Ook de visie op onderzoekend vermogen acht het panel passend bij de rol van Ad-manager en bij niveau 5, doordat de focus ligt op een onderzoekende houding geïntegreerd in beroepsauthentieke opdrachten. Tenslotte trof het panel een betrokken en deskundige werkveldcommissie, die wezenlijk bijdraagt aan de actualiteit en beroepsrelevantie van de opleiding, met als aandachtspunt om de vertegenwoordiging van het MKB te versterken. Gelet op bovenstaande weging beoordeelt het auditpanel standaard 1 voor de deeltijd en duale variant als 'voldoet'.

Standaard 2. Onderwijsleeromgeving

De opleiding heeft de leerresultaten op een heldere manier vertaald naar een modulaair programma met skills- en vakinhoudelijke modules. De nieuwe blauwdruk, die vanaf 2025-2026 als pilot is ingevoerd, wordt door het panel als doordacht en studeerbaar beoordeeld: onnodige onderwijs- en toetsdrempels zijn weggenomen en de koppeling tussen theorie en praktijk is versterkt doordat onderzoekend vermogen en beroepsvaardigheden integraal zijn opgenomen in de modules.

Het panel begrijpt de aangekondigde curriculumaanpassingen op basis van input uit het werkveld, waaruit blijkt dat de opleiding deze signalen serieus neemt. Wel vraagt het panel aandacht voor de geschiktheid van alle onderwijsvormen bij het aanleren van skills, zodat studenten gelijkwaardige kansen houden. Skills leren in een klaslokaal is anders dan via een e-learning. Het onderzoekend vermogen is volgens het auditpanel structureel en praktijkgericht ingebed en sluit goed aan bij het operationeel-tactische niveau van de Ad-manager.

Ten aanzien van AI constateert het panel dat de opleiding zich bewust is van zowel de kansen als de onderwijskundige risico's en dit zorgvuldig adresseert via een expliciet en actueel AI-beleid.

De opleiding biedt studenten de mogelijkheid tot het valideren van leeruitkomsten. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding dit proces zorgvuldig heeft ingericht.

De opleiding beschikt over een deskundig en betrokken docententeam met ruime en actuele praktijkervaring, wat door studenten ook positief wordt ervaren. De freelance professionals verzorgen het onderwijs terwijl het kernteam, bestaande uit interne medewerkers en een externe programma-adviseur, zorgt voor borging van inhoud, niveau en toetsing. De opleiding zet actief in op afstemming tussen freelance docenten, maar geeft haar als aandachtspunt mee om blijvend te investeren in de continuïteit en didactische en toetskundige kwaliteit van deze groep. Mede vanwege alle ontwikkelingen rondom toetsing, zoals holistisch beoordelen en het afnemen van assessments.

Het auditpanel is positief over de studentenbegeleiding en waardeert de inzet van een studieadviseur als vast aanspreekpunt. Als aandachtspunt geeft het panel mee om deze begeleiding ook beschikbaar te maken voor eerder ingestroomde studenten.

Het panel vindt de digitale leeromgeving overzichtelijk en goed toegankelijk

¹ De Hay-methodiek is een internationaal erkend systeem om functies en beroepen te waarderen

² Nederlands kwalificatie raamwerk

Het auditpanel beoordeelt Standaard 2 op grond van bovenstaande en met inachtneming van een aantal kleinere aandachtspunten met 'voldoet' voor beide varianten.

Standaard 3. Toetsing

De visie op toetsing sluit aan op de praktijkgerichtheid van de opleiding. De ontwikkeling dat modules af worden gesloten met een beroepsproduct vindt het panel hier ook passend bij, evenals de holistische manier van het beoordelen van de producten.

Het panel constateert dat de opleiding de kwaliteit van toetsen en beoordelingen op verschillende wijzen borgt, zoals middels kalibratie. Vooral het verplichte karakter van de kalibratie op eindniveau vindt het panel positief. Daarnaast beschikt de opleiding over een betrokken examencommissie die goed zicht heeft op de kwaliteit van toetsing en beoordelingen.

Studenten studeren momenteel af middels een beroepsproduct en een verantwoordingsrapport. Vanaf studiejaar 2026-2027 sluiten studenten de opleiding af met een Criterium Gericht Interview waarin zij aantonen de leerresultaten in samenhang te beheersen. Centraal in het gesprek staan vier nader te bepalen modules uit jaar 2. Het panel merkte dat er nog wel wat onduidelijkheid is rond het nieuwe afstuderen en beveelt de opleiding aan dit helder te krijgen.

De door het panel bekeken beoordelingen van 15 eindwerken vindt het panel navolgbaar en passend.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 3 op grond van bovenstaande met 'voldoet' voor beide varianten.

Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten

NB: de deeltijdvariant kent geen afstudeerders, daarom is deze standaard voor de deeltijdopleiding *niet beoordeelbaar*.

Het auditpanel stelt vast dat de 15 bekeken eindwerken overwegend praktijkgericht en helder zijn opgebouwd, met een duidelijke koppeling tussen theorie en concrete verbeter- of implementatievoorstellen. Hoewel de onderzoeksopzet met name in recente werken soms te beperkt is onderbouwd, concludeert het panel dat 14 van de 15 studenten aantonen op Ad-niveau te functioneren. Daarnaast blijkt uit gesprekken met het werkveld dat zij tevreden zijn over het functioneren van studenten in de beroepspraktijk.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 4 op grond van bovenstaande met 'voldoet' voor de duale variant.

Standaard 5. Voorzieningen

De huisvesting van de opleiding is adequaat ingericht, met goed bereikbare en toegankelijke locaties die door studenten positief worden gewaardeerd. Het panel waardeert de verbeterde communicatie over voorkeurslocaties en de geboden switch-garantie, maar vraagt aandacht voor het verwachtingsmanagement rond de beschikbaarheid van de fysieke lessen, die bij studenten de voorkeur hebben boven de Virtual Classroom.

Ten aanzien van de materiële voorzieningen is het panel positief over de beschikbaarheid van digitale leermiddelen en ziet het in Brightspace een duidelijke kwaliteitsimpuls die zorgt voor meer structuur, overzicht en betere ondersteuning van de vernieuwde onderwijsopzet.

Op grond van bovenstaande oordeelt het panel standaard 5 als 'voldoet' voor beide varianten.

Standaard 6. Kwaliteitszorg

Het auditpanel concludeert dat de opleiding beschikt over een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem waarin evaluaties structureel leiden tot concrete verbeteracties. Als aandachtspunten benoemt het panel de summiere verslaglegging van overleggen en de lage respons op studentenenquête's, en roept het de opleiding op om de informatievoorziening en studenteninput te versterken.

Op grond van bovenstaande beoordeelt het panel Standaard 6 als 'voldoet' voor beide varianten.

Algemene conclusie:

De deeltijdvariant kan nog geen afstudeerwerken overleggen, standaard 4 is daarom voor het panel voor deze opleidingsvariant nog niet beoordeelbaar. Het panel beoordeelt de overige standaarden als 'voldoet' voor de deeltijdopleiding.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de duale variant van de Ad Management van ISBW. Het auditpanel adviseert de NVAO derhalve tot het behoud van de accreditatie van de duale opleiding.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter op 13 april 2026.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de beoordeling van Associate degree opleiding Management van Hogeschool ISBW. Dit betreft een zogenaamde uitgebreide opleidingsbeoordeling ofwel een beoordeling van een opleiding van een instelling zonder erkenning Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK). Hogeschool ISBW is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van Salta Professional Education.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op zes kwaliteitsstandaarden, te weten 'beoogde leerresultaten', 'onderwijsleeromgeving', 'toetsing', 'gerealiseerde leerresultaten', 'voorzieningen' en 'kwaliteitszorg'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling van de opleiding het beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt uit 2024³.

ISBW biedt de opleiding aan in een deeltijd en duale variant. Studenten van beide varianten volgen hetzelfde programma, waar het in dit rapport over 'de opleiding' gaat, worden beide varianten bedoeld. Zo er verschillen zijn, worden deze expliciet genoemd in het rapport.

Karakteristiek van de opleiding

De Ad Management is sinds 2011 in het aanbod van Hogeschool ISBW en heette tot studiejaar 2020-2021 Operationeel Manager. In overleg met de NVAO is deze naam gewijzigd om beter aan te sluiten bij de landelijk gehanteerde naam en om de herkenbaarheid te vergroten. De opleiding leidt studenten op tot professionals die bedrijfsdoelstellingen vertalen naar concrete werkzaamheden, die processen overzien en optimaliseren en projecten effectief aansturen. Functies die afgestudeerden kunnen vervullen zijn onder andere teamleider, afdelingsmanager, projectleider of HR-officer. De opleiding heeft dit vertaald naar de volgende visie voor de opleiding:

"De afgestudeerde Ad-manager (NLQF 5) vertaalt operationeel beleid naar uitvoering en stuurt medewerkers en processen aan. Hij gebruikt data om prestaties te volgen, lost knelpunten op binnen afgesproken kaders en begeleidt medewerkers bij veranderingen. Met een coachende en flexibele houding draagt hij bij aan een veilige, kwalitatieve en toekomstgerichte organisatie."

De opleiding richt zich op werkende volwassenen met relevante praktijkervaring en een MBO-4 of vergelijkbaar niveau, en past het onderwijs aan op de doelgroep door een volwassen, praktijkgerichte leeromgeving te bieden waarin persoonlijke aandacht, toepasbaarheid en inhoudelijke verdieping centraal staan.

Instelling

Opvolging aanbevelingen vorige audit

In onderstaande tabel zijn de aanbevelingen weergegeven van het panel dat de voorgaande audit in september 2020 uitvoerde, inclusief de acties die de opleiding heeft ondernomen.

Aanbevelingen	Actie opleiding
Stel de internationale visie op schrift en communiceer deze richting de studenten.	De internationale component is in overleg met de werkveldcommissie versterkt. Binnen verschillende leeruitkomsten wordt onder andere aandacht besteed

³ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie dat vanaf 1 april 2024 in werking is getreden.

	aan grenzen tussen markten die vervagen en het werken in teams die steeds diverser worden.
Schenk meer aandacht aan de instructies voor de docenten met betrekking tot de niveauverschillen van de studenten.	De opleiding communiceert in haar vacatures helder wat ze zoekt in een freelance professional. Ook moeten aankomende docenten in hun sollicitatie laten zien didactisch bekwaam te zijn. Daarnaast monitort de opleiding het functioneren van freelance professionals structureel.
Verduidelijk de communicatie over de voorkeurslocatie.	Naar aanleiding van deze aanbeveling is de informatie op de website verbeterd. Daarbij biedt de opleiding een gratis switch-garantie per module aan voor onderwijsvorm of voorkeurslocatie. Daarmee kan de student tijdens de opleiding per module wisselen van voorkeurslocatie.
Vergemakkelijk de toegang tot databases en literatuur	Studenten krijgen de mogelijkheid tot vergoeding van een bibliotheeklidmaatschap aangeboden. Dit wordt in het intakegesprek benoemd. Daarnaast maken de studenten tijdens de opleiding gebruik van digitale bronnen, waaronder Google Scholar en de HBO Kennisbank. Hiermee hebben ze toegang tot wetenschappelijke en vakgerichte informatiebronnen..
Breng meer differentiatie aan in toetsvormen.	Voor de nieuwe opleidingsblauwdruk 25-26 is bewust gekozen om modules af te sluiten met een praktijkopdracht of een mondeling examen. Deze keuze sluit aan bij de praktijkgerichte aard van de Ad-opleiding en bij het uitgangspunt dat studenten aantoonbaar beroepscompetenties ontwikkelen en toepassen in hun beroepspraktijk.

Tabel 1 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

Het panel heeft op grond van de documentatie en de gesprekken tijdens de visitatiedag, bovengenoemde ontwikkelingen en verbeteringen kunnen verifiëren. In dit rapport beschrijft het panel daar waar van toepassing, zijn bevindingen over de door de opleiding ingezette acties op de 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, 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.

Aanvullende aspecten voor instellingen zonder erkenning ITK: De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Onderwijsontwikkeling

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt Salta Professional Education met gestandaardiseerde processen. Voor alle opleidingen stelt Salta Group een domeinspecifiek referentiekader op. Het referentiekader volgt de actuele versie van een landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt Professional Education een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. Dit gebeurt door een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen in het binnen- en buitenland. De werkveldcommissie en de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde leerresultaten van een opleiding. Deze activiteiten leiden ertoe dat in het standaard ontwikkelproces:

1. De beoogde leerresultaten inhoudelijk aansluiten op de (wettelijke) eisen van het werkveld en zijn gevalideerd.
2. De beoogde leerresultaten op het juiste niveau zijn geformuleerd, waarbij de Dublin Descriptoren als referentie hebben gediend.
3. De beoogde leerresultaten richting geven aan de inhoud van het programma.

Onderzoek

De visie op onderzoek is beschreven in het document Praktijkgericht onderzoek binnen Salta Professional Education. Hierin beschrijft zij de positie van praktijkgericht onderzoek binnen alle hbo-opleidingen. Voor onderwijsontwikkeling biedt dit een raamwerk waarbinnen ruimte is voor opleidingsspecifieke elementen. Opleidingen werken met beroepsproducten waarbij studenten aan het eind van hun opleiding onderzoekend vermogen en beroepsmatig handelen integreren. Het uitgangspunt is dat onderzoekend vermogen in dienst staat van het beroepsmatige handelen. De organisatie betreft het werkveld van een opleiding bij de ontwikkeling van beroepsproducten.

Internationalisering

Salta Professional Education gaat bij alle geaccrediteerde hbo-opleidingen uit van 'internationalisation at home'. Studenten ontwikkelen internationale kennis en interculturele vaardigheden zonder af te reizen naar het buitenland. Internationalisering is voor elke opleiding vakinhoudelijk en contextgebonden.

Bevindingen

Beoogde leerresultaten

De deeltijd en duale variant van de Ad Management leidt studenten op om operationeel beleid te vertalen naar uitvoering en medewerkers en processen aan te sturen. Hiervoor heeft de opleiding een eigen beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld. Dit profiel is onder andere gebaseerd op het landelijk domeinprofiel Associate degree opleiding Business Administration en verder uitgewerkt in samenwerking met het kernteam van de opleiding en de werkveldcommissie.

Het beroeps- en opleidingsprofiel wordt jaarlijks geactualiseerd in overleg met de werkveldcommissie en het kernteam en is hierdoor meerdere keren aangepast. Per 2022-2023 zijn de eindkwalificaties omgezet naar leerresultaten om zo leerwegonafhankelijke toetsing en

validering van leeruitkomsten mogelijk te maken. In 2025-2026 is het beroepsprofiel doorontwikkeld met behulp van de Hay-methodiek en de NLQF-beschrijving van niveau 5 (Ad niveau). De Hay-methodiek is een internationaal erkend systeem om functies en beroepen te waarderen op drie aspecten: Know-how, Problem Solving en Accountability:

- Know-how beschrijft de kennis en vaardigheden die de Ad manager nodig heeft om te handelen in de praktijk.
- Problem Solving laat zien hoe complex de vraagstukken zijn die de Ad manager analyseert en welke mate van onderzoekend vermogen daarbij nodig is.
- Accountability maakt duidelijk hoe zelfstandig de Ad manager opereert en welke beslissingen en resultaten worden verwacht.

Op basis van deze drie aspecten is de kern van het beroepsprofiel uitgewerkt waarbij er onder andere meer nadruk is komen te liggen op de operationele uitvoering en teamcoördinatie (waar in het vorige beroepsprofiel het bedrijfskundige aspect meer aanwezig was). Dit leidde tot de volgende omschrijving van de kern van het beroep: De Ad-manager vertaalt organisatiedoelen naar concrete afspraken en uitvoering binnen het team. Hij waarborgt kwaliteit, veiligheid en klantgerichtheid, en communiceert professioneel om afstemming, motivatie en heldere verwachtingen te realiseren.

Deze doorontwikkeling heeft geleid tot de volgende set van leerresultaten:

Leerresultaat	Toelichting
Operationaliseren van strategie	De student maakt strategische keuzes uitvoerbaar en meetbaar door inzet van managementkennis en data-analyse.
Leidinggeven in organisaties	De student geeft sturing en begeleiding aan mensen rekening houdend met de bedrijfscultuur, om doelen te realiseren.
Waarde creëren voor de organisatie	De student ondersteunt waardecreatie vanuit doelstellingen van de organisatie met oog voor mensen, middelen en omgeving.
Beroepsvaardig ontwikkelen	De student functioneert als startbekwame, reflectieve en lerende professional.

Vanuit de leerresultaten zijn beheersingsindicatoren geformuleerd die op eindniveau toetsbaar en waarneembaar gedrag beschrijven van wat een startbekwame professional moet kunnen. Het auditpanel zag in de documentatie en tijdens de gesprekken dat de opleiding helder heeft waar zij haar studenten voor opleidt. De keuze van de opleiding om het landelijk domeinprofiel te vertalen naar de eigen opleiding waardeert en begrijpt het panel. Ook zorgen de Hay-methodiek en het NLQF-raamwerk voor leerresultaten en beheersingsindicatoren die passen bij een Ad-opleiding, aldus het panel.

Er hebben verschillende wijzigingen in de leerresultaten en het beroepsprofiel plaatsgevonden. Het panel raadt de opleiding aan om te zorgen dat voor alle betrokkenen helder is en blijft waar de opleiding voor opleidt.

Eigen profilering

Zoals in de inleiding vermeld richt de opleiding zich op werkende studenten. Dat uit zich onder andere door de praktijkgerichtheid van de opleiding: studenten krijgen een theoretische basis aangeboden en passen die toe in opdrachten die in de beroepspraktijk worden uitgevoerd. Het werkveld is nauw betrokken bij het opstellen en actueel houden van de leerresultaten wat de aansluiting met de beroepspraktijk bevordert.

Het onderwijs is specifiek afgestemd op de behoeften van de werkende student. Daarbij wordt uitgegaan van zelfstandigheid, motivatie en relevante werkervaring. Studenten krijgen de ruimte om hun leerproces zo in te richten dat dit aansluit bij hun persoonlijke situatie en werkervaring, doordat ze hun eigen tempo, leerstijl en leerroute flexibel kunnen bepalen.

Het auditpanel zag tijdens de gesprekken en in de documentatie duidelijk terug dat de beroepscontext waarin de opleiding werkt onderscheidend is, en in de gehele opleiding terugkomt; van de leerresultaten tot de opdrachten tot de docenten die veelal ook werkzaam zijn in de praktijk.

Visie op onderzoekend vermogen

Binnen de opleiding worden generieke en beroepsspecifieke onderzoeksvaardigheden geïntegreerd. Deze vaardigheden staan niet los van elkaar maar zijn onderdeel van beroepsmatig handelen. Door deze integratie wordt onderzoekend vermogen niet aangeboden in een aparte leerlijn maar in beroepsauthentieke opdrachten (zie verder standaard 2).

De generieke onderzoeksvaardigheden zijn: i) een probleem of vraag kunnen analyseren en afbakenen, ii) informatie uit verschillende bronnen verzamelen, beoordelen en verwerken en iii) kritisch reflecteren op bronnen, betrouwbaarheid, relevantie en argumentatie.

De beroepsvaardigheden die studenten ontwikkelen zijn:

- Het kunnen interpreteren van managementinformatie en procesdata om knelpunten, trends en afwijkingen in het team of proces te signaleren en onderbouwde keuzes te maken voor verbetering.
- Het kunnen onderzoeken van oorzaken van knelpunten in samenwerking, planning of kwaliteit, door informatie op te halen bij medewerkers, leidinggevenden en andere betrokkenen en dit te toetsen aan bestaande procedures.
- Het kunnen analyseren van de impact van veranderingen op medewerkers en processen en deze inzichten gebruiken om een passende aanpak of begeleiding te kiezen voor teams.

Het auditpanel vindt het onderzoekend vermogen passend bij de rol van Ad Manager en bij het Ad niveau (5) en NLQF 5 omdat de focus ligt op een onderzoekende houding, in plaats van het uitvoeren van onderzoek.

Contact met het werkveld

De opleiding heeft nauw contact met het werkveld dat is vertegenwoordigd in een werkveldcommissie. Deze commissie komt twee keer per jaar samen, of vaker wanneer er grote ontwikkelingen zijn. Naast het valideren van het beroepsprofiel en de leerresultaten kijkt de werkveldcommissie ook naar de actualiteit van het programma en beoordeelt zij steekproefsgewijs studentenproducten op beroepsrelevantie en geven hun mening over het niveau van de producten.

Het werkveld geeft desgevraagd aan dat zij hun aanbevelingen terugziet in de opleiding en voelt zich daardoor gehoord.

Het auditpanel trof tijdens de visitatie een kundige werkveldcommissie die nauw wordt betrokken bij de opleiding. Wel vroeg het panel zich af of de samenstelling van de commissie passend is bij de opleiding. Er zijn nu veel corporate bedrijven vertegenwoordigd terwijl de stem van het MKB ook waardevol is voor de opleiding.

Weging en Oordeel

Het auditpanel constateert dat de opleiding helder voor ogen heeft waarvoor zij opleidt en waardeert de keuze om het landelijk domeinprofiel te vertalen naar een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. De toepassing van de Haymethodiek en het NLQF-raamwerk leidt volgens het panel tot leerresultaten en beheersingsindicatoren die goed aansluiten bij het Ad-niveau. Wel adviseert het panel om, gezien de doorgevoerde wijzigingen, blijvend te zorgen voor helderheid over het profiel voor alle betrokkenen. Daarnaast ziet het panel dat de opleiding zich onderscheidt door een duidelijke verankering in de beroepspraktijk van werkende studenten, wat terugkomt in de leerresultaten, opdrachten en de inzet van docenten uit de praktijk. Ook de visie op onderzoekend vermogen acht het panel passend bij de rol van Ad-manager en bij niveau 5, doordat de focus ligt op een onderzoekende houding geïntegreerd in

beroepsauthentieke opdrachten. Tenslotte trof het panel een betrokken en deskundige werkveldcommissie, die wezenlijk bijdraagt aan de actualiteit en beroepsrelevantie van de opleiding, met als aandachtspunt om de vertegenwoordiging van het MKB te versterken.

Gelet op bovenstaande weging beoordeelt het auditpanel standaard 1 voor beide varianten als '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. De opleiding hanteert toelatingseisen die realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten.

Studenten ontvangen een passende begeleiding. De informatievoorziening van de opleiding is adequaat. De inrichting van de leeromgeving bevordert de toegankelijkheid en studeerbaarheid van het onderwijs, mede voor studenten met een functiebeperking.

Aanvullende aspecten voor instellingen zonder erkenning ITK: De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling. De omvang van het personeelsbestand is toereikend. In het geval dat de opleiding in een andere taal dan het Nederlands wordt aangeboden, draagt het personeelsbeleid ertoe bij dat docenten in staat zijn in die taal te doceren.

Dit hoofdstuk is opgedeeld in verschillende paragrafen met bevindingen, waarna het oordeel op deze standaard volgt.

4.2.1. Inhoud en vormgeving programma

Uitgangspunten en onderwijsvisie

De visie op onderwijs van Salta Professional Education bestaat uit drie pijlers:

1. Valideren: alles wat de student weet en kan, is in beeld. De opleiding beoordeelt en valideert dit.
2. Opleiden: erkende opleidingen zijn zo opgezet dat een student op de meest efficiënte wijze op een zo praktijkgericht mogelijke manier een erkend diploma behaalt.
3. Professionaliseren: de student ontwikkelt zijn professionaliteit om hetgeen hij leert op de opleiding ook succesvol uit te dragen in de beroepspraktijk.

Het didactisch concept van Salta Professional Education bestaat uit het verbinden van drie leersituaties: leren door interactie, leren in de (beroeps)context en leren van experts. De drie leersituaties uit het didactisch concept zijn in iedere onderwijsvorm (klassikaal, online, virtual classroom) herkenbaar. \

Twee didactische kaders zijn leidend in het ontwerp en de uitvoering van het onderwijs. Constructive alignment waarborgt dat leeruitkomsten, onderwijs- en leeractiviteiten en toetsing nauwkeurig op elkaar zijn afgestemd en het ARCS-model van Keller wordt benut om motivatie en duurzaam leren te versterken door aandacht te besteden aan Attention, Relevance, Confidence en Satisfaction in zowel online als fysiek onderwijs.

Om het beroepsgerichte karakter en het niveau van de leeruitkomsten te waarborgen, worden de Hay-methodiek en de NLQF-niveaubeschrijvingen gecombineerd (zie Standaard 1).

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

Salta Professional Education ontwikkelt iedere hbo-opleiding samen met het kernteam en de input van de werkveldcommissie. In het standaard ontwikkelproces (zie verder 'blauwdruk') vormen de beroeps- en onderzoeksvaardigheden een standaard onderdeel. In alle hbo-opleidingen zit ruimte in het programma waarbinnen studenten beroeps- en onderzoeksvaardigheden ontwikkelen.

Tijdens het jaarlijkse curriculumcommissie-overleg worden de evaluaties en de opleidingsontwikkelingen besproken en een plan van aanpak voor doorontwikkeling vastgesteld voor het komende studiejaar.

In alle opleidingen staat de koppeling tussen de theorie en de beroepspraktijk centraal. Studenten leren van en met elkaar; zij wisselen (praktijk)ervaringen uit en koppelen deze aan de theorie. Er is altijd

aandacht voor de diversiteit van de studenten en voor casuïstiek gerelateerd aan de persoonlijke en/of professionele ervaring(en) van de student. Door de samenstelling van groepen is interdisciplinaire uitwisseling van kennis en ervaring en samenwerking ingebed in opleidingen. Ook is er steeds meer aandacht voor gepersonaliseerd leren. Zo kunnen studenten hun eigen leerroute samenstellen, waarbij ze per leeruitkomst kunnen kiezen tussen valideren en het volgen van onderwijs. Daarnaast kunnen studenten persoonlijke keuzes en ambities in de leeruitkomst profileren en de keuzeprogramma's in de opleiding inbrengen.

Onderzoekend vermogen

Onderzoekend vermogen heeft binnen de opleidingen geen aparte leerlijn maar wordt geïntegreerd in alle modules. Hiervoor hanteert Salta Professional Education de volgende uitgangspunten voor al haar opleidingen:

- Het onderzoekend vermogen dat studenten ontwikkelen is beroepsrelevant: het sluit aan bij het beroepsprofiel van de opleiding en bij het niveau dat gevraagd wordt in de praktijk. De essentie van onderzoekend vermogen is dat studenten (handelings) kennis kunnen creëren die direct toepasbaar is in hun eigen professionele context. De reikwijdte van deze kennis hangt af van het beroep waarvoor wordt opgeleid. Iedere opleiding of ieder opleidingsdomein heeft een eigen kleuring en variatie in de wijze waarop wordt toegewerkt naar oplossingen voor vraagstukken uit de beroepspraktijk waarvoor geen pasklare antwoorden bestaan. De benodigde kennis, vaardigheden en houdingsaspecten worden per opleiding of opleidingsdomein ingevuld. De studenten ontwikkelen hierbij verschillende soorten kennis:
 - expliciete, formele, verklarende kennis, zoals concepten, theorieën en modellen ('knows that', hoofd);
 - impliciete, informele praktische ervaringskennis ('knows how', hart en handen);
 - regulatieve, metacognitieve kennis die zorgt dat studenten blijven leren en ontwikkelen ('knows why').
- Vanaf de start van de opleiding werken studenten aan beroepsauthenticke taken. Deze nemen gedurende de opleiding toe in complexiteit. Het oplossen van vraagstukken is daarbij geïntegreerd in het leerproces. De kennis, vaardigheden en houding die studenten nodig hebben om onderzoekend vermogen te ontwikkelen, worden 'just-in-time' aangeboden – altijd in samenhang met de gehele beroepstaak.
- Beroepsproducten die worden ontwikkeld tijdens de opleiding, dragen bij aan een verbetering van de beroepspraktijk van de studenten.
- Freelance professionals spelen een belangrijke rol in de begeleiding. Zij beschikken over actuele praktijkkennis en zijn in staat studenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen binnen realistische beroepssituaties. Daarnaast leveren zij een bijdrage aan de implementatie van het beleid in de onderwijspraktijk.

Binnen de masteropleidingen is voor de omschrijving van de leerresultaten en leeruitkomsten specifiek gekeken naar het niveau van het onderzoekend vermogen. Hierbij is de beroepspraktijk waar de student werkzaam is leidend. De student wordt gestimuleerd om flexibel om te gaan met het weten en niet-weten om te komen tot afgewogen en gedragen oplossingen voor vraagstukken in de beroepspraktijk (Munneke, 2024).

De student levert per leeruitkomst een beroepsproduct met verantwoordingverslag op. Het beroepsproduct is passend binnen de organisatie van de student en sluit aan op de leeruitkomst. In zijn verantwoordingsverslag maakt de student de vertaalslag naar de leeruitkomst en de route die hij daarin bewandeld heeft. Met deze opdracht laat de student zien dat hij het onderzoekend vermogen, passend bij het niveau en zijn werkveld, beheerst en kan uitvoeren in de praktijk.

Beleidsplan onderzoekend vermogen

Er is binnen Salta Professional Education, mede door het afstuderen met een beroepsproduct en nieuwe perspectieven in het hoger onderwijs, behoefte ontstaan om de visie op onderzoekend vermogen te documenteren. Dit heeft geresulteerd in het Beleidsplan onderzoekend vermogen. Hierin wordt dieper ingegaan op de volgende punten: I) wat onderzoekend vermogen is, II) wat de koers van Salta Professional Education hierin is, III) de uitwerking van het onderzoekend vermogen naar niveau en IV) instrumenten om een opleiding te kunnen vormgeven waarin onderzoekend vermogen geïntegreerd is en beoordeeld wordt op eindniveau.

De opzet van dit beleidsplan is sindsdien doorontwikkeld en wordt stapsgewijs geïmplementeerd in de opleidingen van Salta Professional Education. Eerst is voor de ontwikkeling van de modules een stappenplan ontwikkeld waarin per niveau het onderzoekend vermogen is opgenomen. Met het document wordt het onderzoekend vermogen op het niveau van de opleiding geïmplementeerd in de leeruitkomsten en de inhoud van de lessen. De implementatie van het beleidsplan Onderzoekend vermogen wordt de komende jaren verder uitgerold en Salta Professional Education heeft de ambitie om het beleid met betrekking tot onderzoekend vermogen in studiejaar 2027-2028 volledig geïmplementeerd te hebben.

Inhoud

Voor elke hbo-opleiding werkt een kernteam de beoogde leerresultaten uit in kennis, vaardigheden en attitude. Het kernteam formuleert voor elke onderwijsseenheid beheersingsindicatoren, de context beschrijving en een toetsbare beschrijving wat samen de leeruitkomst vormt. Tijdens het jaarlijkse curriculumcommissie overleg wordt het curriculum van elke opleiding geëvalueerd en input geleverd voor het plan van aanpak van de opleiding. Daarbij toetst de curriculumcommissie onder andere aan de hand van data en evaluaties of studenten de doelen (kunnen) behalen. Het kernteam voert de verdere operationalisering, uitvoering en monitoring van het curriculum uit. Onderwijsseenheden binnen Ad- en bacheloropleidingen zijn 'modules' en binnen masteropleidingen 'masterclasses'.

Internationalisering

Internationalisering@home is door Salta Professional Education op praktische wijze vormgegeven door de inzet van internationaal georiënteerde literatuur, internationale casuïstiek, docenten met een internationale expertise of opdrachten in een internationale context. In deze benadering vormt het internationaal bewustzijn de leidraad waarmee opleidingen de internationale context in perspectief zetten.

Leeromgeving en vormgeving: didactisch concept

Salta Group heeft de ambitie om een internationale opleidingsorganisatie te zijn die flexibel, persoonsgericht leren makkelijker maakt voor iedereen en die bedrijven en publieke organisaties optimaal ondersteunt in het effectief aanbieden van de opleidingen aan hun werknemers. Iedereen moet zich kunnen blijven ontwikkelen, ongeacht leeftijd, levensfase, beroep, branche of privésituatie. Hiermee heeft Salta Group 'een leven lang ontwikkelen' ingebed in zijn visie.

Blauwdruk

Voor de Associate degree, hbo-bachelor- en hbo-masteropleidingen is op basis van de bestaande eindkwalificaties een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld en deze zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. Die beschrijven wat een student tijdens de opleiding moet aantonen. De student heeft de regie over zijn eigen leerroute en maakt in overleg met een studietoestel per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen: via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren.

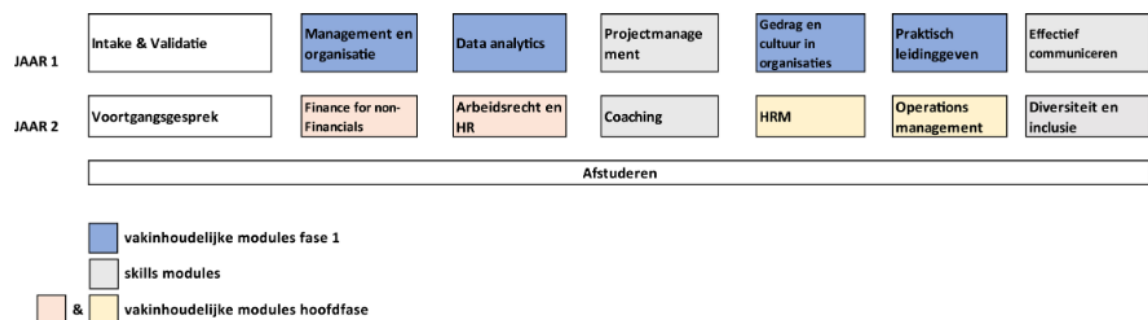
Tijdens de afstudeerfase toont de student aan deze leerresultaten te beheersen door middel van een afstudeeropdracht en een portfolio. Deze zijn voor iedere student gelijk.

De aanmeldprocedure is sinds studiejaar 2025-2026 aangepast met als doel het vergroten van het aantal studenten dat kiest voor het valideren van leeruitkomsten (voorheen HBO OP MAAT). Bij het aanmelden vult de student een valideringstool in en voert een studieadviseur een intakegesprek waarin de uitkomsten van de valideringstool worden besproken. De student bepaalt samen met de studieadviseur welk type onderwijs het meest passend is: E-learning, contactonderwijs of virtual classroom. Per leeruitkomst kan de student ervoor kiezen om onderwijs te volgen of het valideren van de leeruitkomst.

Bevindingen

Opbouw en inhoud curriculum

Aan de hand van de leerresultaten (zie standaard 1) heeft de opleiding leeruitkomsten geformuleerd die toetsbare beschrijvingen en contextbeschrijvingen bevatten. Deze leeruitkomsten heeft de opleiding vertaald naar een programma met een modulaire opzet. Zie hieronder een overzicht van het programma van de opleiding in studiejaar 2025-2026:



Overzicht programma 2025-2026

Zoals in het overzicht is te zien maakt de opleiding onderscheid tussen skills modules en vakinhoudelijke modules. Skills modules zijn gericht op toepasbare vaardigheden ('oefenmodules', zoals het leren aanspreken van een medewerker) en in vakinhoudelijke modules staat het opdoen en toepassen van vakinhoudelijke kennis centraal (zoals het opstellen van een plan van aanpak voor een project).

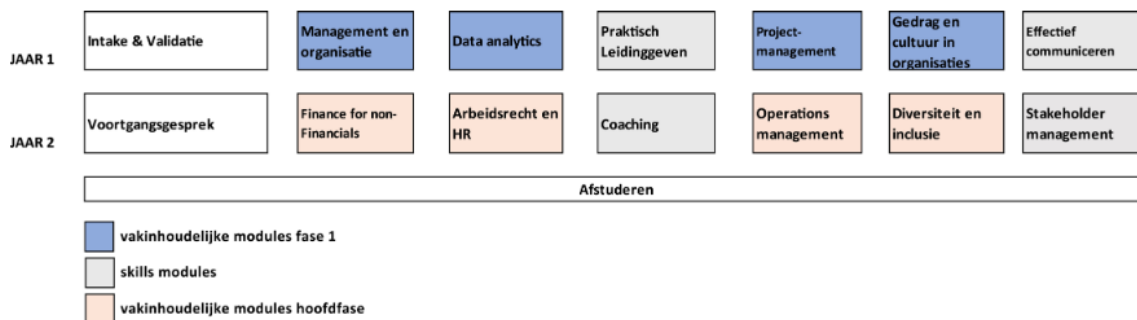
De opleiding werkt aan continue doorontwikkeling van het onderwijsprogramma. Er zijn diverse modules geactualiseerd, mede door de input van het werkveld.

Vanaf studiejaar 2025-2026 is de nieuwe blauwdruk als pilot ingevoerd in de opleiding. Deze nieuwe blauwdruk maakt het programma beter studeerbaar, haalt onnodige toetsdrempels weg en draagt bij aan frictieloos studeren. Zo zijn het onderzoekend vermogen en de beroepsvaardigheden geïntegreerd in de inhoud van de modules (in plaats van aparte leerlijnen) zodat beide onderwerpen continu aan bod komen in het programma. Dit zorgt mede voor een betere koppeling tussen theorie en praktijk omdat het geleerde gelijk toegepast wordt.

Het auditpanel heeft de nieuwe blauwdruk bestudeerd en is erg te spreken over de opzet van het programma. Het is duidelijk zichtbaar dat de opleiding onnodig onderwijs heeft geschrapt en het panel ziet ook de doorwerking daarvan in de toetsing (zie standaard 3). Ook vindt het panel dat het onderwijs, mede door de modulaire opzet en praktijkgerichtheid, past bij de volwassen doelgroep van de opleiding. Studenten waar het panel mee sprak deelden dit standpunt.

In studiejaar 2026-2027 wordt het curriculum verder aangepast. De werkveldcommissie vond de HRM-component in de opleiding te groot en miste stakeholdermanagement. Hierop heeft de opleiding de module HRM vervangen door Stakeholdermanagement. Ook gaat er een aantal modules van vakinhoud naar skills en andersom. Dit dient om de inhoud van de opleiding beter aan te laten sluiten op het beroepsprofiel van de Ad Manager. Het auditpanel begrijpt de aanpassingen die de opleiding doorvoert en het laat zien dat de opleiding de input van de werkveldcommissie serieus neemt.

Zie hieronder een overzicht van het onderwijsprogramma van studiejaar 2026-2027:



Overzicht programma vanaf studiejaar 2026-2027

Het programma voor de deeltijd en de duale variant is gelijk. Het verschil tussen beide varianten is dat duale studenten dienen te beschikken over een relevante werkplek voor minimaal 20 uur in de week en deeltijdstudenten een stageplek dienen te hebben voor ten minste 320 uur.

Bij het ontwerpen en uitvoeren van het onderwijs waarborgt de opleiding dat er sprake is van constructive alignment. De leeruitkomsten, onderwijs- en leeractiviteiten en toetsing zijn op elkaar afgestemd en dragen bij aan de ontwikkeling van de beroepsbekwaamheid van de studenten. Daarnaast gebruikt de opleiding het ARCS-model van Keller. Dit model biedt kaders voor het ontwikkelen van fysiek en online onderwijs door aandacht te besteden aan Attention, Relevance, Confidence en Satisfaction. In ieder onderwijsvorm (klassikaal, Virtual Classroom en E-learning) komen deze didactische kaders tot uiting.

Het auditpanel vroeg zich af of alle drie de onderwijsvormen geschikt zijn voor het geven van skills lessen en roept de opleiding op om hier aandacht voor te houden zodat alle studenten dezelfde kansen krijgen, welke onderwijsvorm ze ook kiezen.

Desgevraagd geeft de opleiding aan dat in de nieuwe onderwijsleeromgeving Brightspace straks meer didactische vormen mogelijk zijn.

Onderzoekend vermogen

Zoals hierboven vermeld ontwikkelen studenten onderzoekend vermogen niet losstaand maar als onderdeel van het beroepsmatig handelen door vanaf de start te werken in een beroepsauthentieke situatie aan het oplossen van vraagstukken die gedurende de opleiding in complexiteit toenemen.

Studenten leren in de modules methoden en technieken die belangrijk zijn voor een Ad-Manager. Zo komt in de module Management en organisatie het raadplegen van bronnen, identificeren van problemen en het observeren van een situatie aan bod. En bij Arbeidsrecht leren studenten hoe zij relevante bronnen kunnen raadplegen.

Het panel is positief over het onderzoekend vermogen binnen de opleiding, omdat dit structureel en praktijkgericht is ingebed in het curriculum. Studenten werken aan authentieke vraagstukken uit de beroepspraktijk en leren hun handelen systematisch te analyseren en te onderbouwen. Dit past bij het operationeel-tactisch niveau van de Ad-manager.

Internationalisering

De opleiding hanteert het principe internationalisation at home, waarbij internationalisering wordt benaderd vanuit de beroepspraktijk. Studenten ontwikkelen internationale competenties die nodig zijn voor het functioneren in een steeds internationaler en diverser werkveld. Daarbij wordt aangesloten bij de drie door Nuffic onderscheiden competenties: interculturele competenties, internationale oriëntatie en persoonlijke ontwikkeling.

Naar aanleiding van aanbevelingen van het auditpanel uit 2020 en in overleg met de werkveldcommissie is de internationale component van de opleiding versterkt. Dit komt tot uiting in meerdere leeruitkomsten en modules. Zo wordt binnen Management en organisatie aandacht besteed aan de invloed van cultuur op het functioneren van organisaties. In de leeruitkomst Gedrag en cultuur in organisaties werken studenten met internationaal erkende theorieën en modellen. Ook is er aandacht voor diversiteit en inclusie.

Het auditpanel vindt, net als het werkveld, dat de visie en uitvoering van internationalisering passend is bij het niveau en beroep waarvoor de opleiding opleidt. Voor een hbo-bachelor manager (die meer op tactisch, strategisch niveau opereert) internationalisering belangrijker dan voor een ad manager, die vooral operationeel tactisch bezig is.

AI

De opleiding constateert dat generatieve AI kansen biedt voor de beroepspraktijk, bijvoorbeeld als hulp in het analyseren van managementinformatie of het signaleren van afwijkingen in processen. Maar de opleiding is zich er ook van bewust dat AI onderwijskundige uitdagingen met zich meebrengt, zoals het gebruik van AI bij opdrachten. Daarom heeft Salta Professional Education een AI-beleid opgesteld waarin staat welke kansen en risico's kleven aan het gebruik van AI, zowel voor de medewerkers als de studenten.

4.2.2. Instroom

Doelgroep en toelating

Salta Professional Education omschrijft haar doelgroep als studenten tussen 30 en 55 jaar oud en werkt, afhankelijk van de keuze van zijn opleiding, op operationeel, tactisch of tactisch-strategisch niveau. Zij studeren onder meer voor baanbehoud of voor het doorgroeien naar een andere functie.

Salta Professional Education maakt gebruik van een toelatingsprocedure waarbij studenten via een online toelatingstool een toelatingsdossier invullen dat bestaat uit persoonsgegevens, opleidingsgegevens, werkplekgegevens en arbeidsverleden. Een relevante beroepscontext bestaat uit: minimaal twee jaar relevante werkervaring, aansluiten van taken bij de inhoud en het niveau van de te volgen opleiding en de aanwezigheid van een geschikte praktijkbegeleider. In de deeltijd opleidingsvariant ontbreekt een relevante beroepscontext. Studenten voeren in deze opleidingsvariant een verplichte stage uit. De toelatingscommissie die onafhankelijk opereert van het (opleidings)management beoordeelt dit dossier aan de hand van een beslisboom.

Toelatingseisen

Salta Professional Education hanteert de wettelijke toelatingseisen. In de generieke Onderwijs- en Examenregeling (OER) staan voor alle opleidingsvarianten (duaal en/of deeltijd) de algemene toelatingseisen beschreven. In de opleidingsspecifieke OER staan de opleidingsspecifieke toelatingseisen, zoals de criteria voor de werkomgeving. Jaarlijks evalueert het kernteam de toelatingseisen én adviseert het instellingsbestuur omtrent eventuele aanpassingen. Salta Professional Education hanteert de volgende uitgangspunten voor toelatingseisen per opleidingsvariant:

Situatie student	Instroom in opleidingsvariant
Beroepscontext relevant voor opleiding	Duaal
Beroepscontext niet relevant voor opleiding	Deeltijd

Tijdens de toelatingsprocedure beoordeelt de toelatingscommissie of de student een geschikte/passende werkplek heeft en meer dan twee jaar werkervaring op het niveau van de opleiding en in het betreffende vakgebied. Als dit het geval is, vindt bij de opleidingen een intake met een studieadviseur plaats.

Intake procedure

Vanaf 2024-2025 is het intake proces aangescherpt en als volgt ingericht:

- Toelating tot de opleiding:
 - De intake is een onderdeel van de toelating. De student doorloopt een digitale valideringstool. Daarnaast vindt een intakegesprek met een studieadviseur plaats waarin de informatie over de opleiding en de mogelijkheden tot valideren besproken worden.
 - Indien de student leeruitkomsten kan/wil valideren, krijgt hij toegang tot de leeromgeving Valideren. De student vindt in de online leeromgeving de informatie over het opstellen van zijn portfolio en het criteriumgericht interview. Na het inleveren van het portfolio wordt een criteriumgericht interview met de assessor ingepland. Tijdens het assessment wordt beoordeeld of de leeruitkomsten gevalideerd kunnen worden.
- Mogelijke vrijstellingen beoordelen.
- Op basis van eventuele vrijstellingen en de gevalideerde leeruitkomsten krijgt de student een studieprogramma aangeboden, gebaseerd op zijn persoonlijke leerweg.
- Start van de opleiding. De start van de opleiding kan ook parallel lopen aan het valideren. De leeruitkomsten die de student wil valideren, worden dan nog niet aan zijn programma toegevoegd.

Valideren

Vanaf studiejaar 2025-2026 wordt de inventarisatie – of een student in aanmerking komt voor het valideren van leeruitkomsten – uitgevoerd met behulp van een digitale valideringstool. De uitkomst van deze tool geeft een indicatie welke leeruitkomsten in aanmerking komen voor valideren. De studieadviseur bespreekt de uitkomst met de student. Door de aanpassing in het proces is de doorlooptijd van het valideringsproces korter en weet de student waar hij aan toe is.

Salta Professional Education ambieert een grotere instroom waarbij gebruikgemaakt wordt van het valideren van leeruitkomsten. Dit past bij de ambitie 'voorkomen van onnodig onderwijs'. In studiejaar 2024-2025 hebben 120 studenten binnen de verschillende Associate degree- en bacheloropleidingen een intakegesprek met een studiecoach gehad. Van alle studenten komen 24 studenten niet in aanmerking voor het valideren van leeruitkomsten, 51 studenten gaat één of meer leeruitkomsten valideren. Van 45 studenten is de uitslag van het intakegesprek nog niet bekend (peildatum 10-06-2025).

In de verdere ontwikkeling van de opleidingen van Salta Professional Education is meer aandacht voor het inrichten van de eerste fase van een opleiding. In deze fase ligt de nadruk op een brede oriëntatie

op de kern van het beroep. Het programma voor de eerste fase is een mix tussen vakinhoudelijke modules (vergaren van kennis en inzicht) en modules gericht op vaardigheden, die direct herkenbaar zijn vanuit het beroep waartoe wordt opgeleid. De aansluiting met de kwalificaties van de student is hierdoor verbeterd. In de latere fases van de opleiding neemt de complexiteit van de vakinhoud en vaardigheden toe en wordt er meer analytisch en probleemoplossend vermogen van de student gevraagd.

Vrijstellingen

Voor het verlenen van vrijstellingen heeft Salta Professional Education een standaard werkproces. Studenten dienen bij de examencommissie een verzoek in voor vrijstellingen. De examencommissie laat zich voor het beoordelen van het verzoek ondersteunen door een vrijstellingscommissie. De vrijstellingscommissie toetst of de student voldoet aan de opgestelde criteria om vrijstellingen te verlenen.

Onboarding programma

Vanaf studiejaar 2022-2023 biedt Salta Professional Education voor alle geaccrediteerde opleidingen een *onboarding* programma aan. Dit bestaat uit een video en diverse kennisclips. Deze geven een overzicht van de opleiding. De kennisclips, die verschillende thema's omvatten, zoals begeleiding, werkplekleren, examens, afstuderen en *e-Connect*, bieden de student inhoudelijk meer achtergrondinformatie per thema.

Bevindingen

Instroom

De opleiding telt in november 2025 23 studenten, waarvan bijna iedereen een passende werkplek heeft. Eén student heeft geen passende werkplek en volgt dus de deeltijdvariant, hij heeft een stageplek in plaats van een werkplek. Studenten die starten hebben gemiddeld 14,5 jaar werkervaring en komen voornamelijk uit het mbo.

De meeste studenten kiezen de opleiding omdat zij willen doorgroeien naar een managementfunctie. Een kleiner deel volgt de opleiding om een hbo-diploma te behalen of om zich verder te verdiepen in het managementvak.

De afgelopen jaren neemt de instroom af. Dit monitort de opleiding waarbij zij ook het gesprek voert over hoe je je als opleiding in de markt zet. Het panel vindt het goed dat de opleiding hier aandacht voor heeft.

Intake en validatie

Voor de start van de opleiding wordt via een digitale valideringstool in kaart gebracht of de studenten beschikken over eerdere (leer)ervaringen.. Studenten krijgen vragen die gekoppeld zijn aan leeruitkomsten om zo inzicht te krijgen in welke leeruitkomsten de student zou kunnen laten valideren. In het intakegesprek dat volgt bespreekt de student de uitkomsten van de valideringstool met een studieadviseur. Als een student een of meerdere leeruitkomsten wil en kan valideren, plant de opleiding een valideringsassessment in.

Voor het valideringsassessment levert de student een portfolio aan dat bestaat uit een bewijsstuk en een betoog. De assessor (die is aangesteld door de examencommissie) leest het dossier en stelt tijdens het Criterium Gericht Interview verdiepende en toetsende vragen om te beoordelen of de student de leeruitkomsten daadwerkelijk beheerst.

Wanneer de student aantoont de leeruitkomsten op het vereiste niveau te beheersen wordt validering toegekend. De student wordt dan vrijgesteld van het examen dat hoort bij de module.

Het panel vindt het een goede ontwikkeling dat door de tool meer aandacht is voor valideren. Mede uit gesprekken met assessoren van andere opleidingen blijkt dat het valideringsproces zorgvuldig gebeurt.

4.2.3. Personeel

Docenten/professionals

Salta Professional Education legt haar personeelsbeleid vast in het beleidsplan (freelance) professionals. Voor alle medewerkers zijn vaste profielbeschrijvingen beschikbaar. Zij kiest ervoor om te werken met freelance professionals die over inhoudelijke en actuele kennis van de inhoud van de opleidingen beschikken en werkzaam zijn in de dagelijkse (beroeps)praktijk, dan wel hierin ruime ervaring hebben opgedaan. Binnen Salta Professional Education zijn twee groepen medewerkers werkzaam: vaste medewerkers en freelance professionals. De vaste medewerkers zijn verantwoordelijk voor organisatorische processen zoals onderwijslogistiek, planning, administratie, studiebegeleiding en kwaliteitsbewaking. Deze groep is ook verantwoordelijk voor onderwijskundige en didactische innovaties. De freelance professionals zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderwijs, validering en de examinering. De samenwerking van vaste medewerkers en freelance professionals leidt tot (1) continuïteit in de organisatie en (2) actuele vakinhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs. Met een uitgebreide pool van freelance professionals is Salta Professional Education ervan verzekerd over voldoende gekwalificeerde docenten te beschikken. Opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven zorgen ervoor dat freelance professionals geïnformeerd worden over en betrokken blijven bij de opleiding.

Salta Professional Education hanteert een strikte rollenscheiding: eenzelfde persoon kan niet lesgeven en examens beoordelen voor één student of groep studenten. Voor de diverse freelance rollen werkt Salta Professional Education met profielen waarin per rol het doel en de inhoud van de rol en de aan de rol gestelde eisen/deskundigheid zijn uitgewerkt. Vanaf september 2023 is een BKE-certificering of de bereidheid deze op korte termijn te halen, toegevoegd als criterium aan het profiel van examinatoren op eindniveau.

Functies

De curriculumcommissie heeft als doel te waarborgen dat de opleiding haar doelstelling(en) kan realiseren. Zij verbindt de korte PDCA-cycli met de lange PDCA-cyclus en zet jaarlijks de grote lijnen voor de opleiding uit.

Het kernteam is verantwoordelijk voor de inhoudelijke vertaling van het beroeps- en opleidingsprofiel naar het programma, voor de implementatie en monitoring van de besluiten van de curriculumcommissie en voor het (door)ontwikkelen van de opleiding.

Het docententeam (freelance professionals) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering.

De studenten krijgen tijdens de opleiding vanuit verschillende rollen begeleiding en ondersteuning op maat. Bij de begeleiding van de studenten zijn de studieadviseur, de docent, de portfoliobegeleider, de afstudeerbegeleider en de praktijkbegeleider betrokken.

Valideren van leeruitkomsten

HBO OP MAAT is sinds studiejaar 2024-2025 geen aparte onderwijsroute meer. Deze route is nu een leerroute in het reguliere aanbod van de opleiding. Studenten kunnen bij aanvang van de opleiding de onderwijsroute kiezen die het best past bij de al aanwezige ervaring. De inventarisatie van de evaluaties en doorontwikkeling gaat mee in de reguliere kwaliteitscyclus van de opleiding.

Per opleiding of per domein worden kalibreer- en evalueermomenten ingepland met de assessoren, ook deze sessies gaan mee in de reguliere kwaliteitscyclus, de PDCA-cyclus van de opleiding. Tijdens de kalibreersessie worden indicatoren en contra-indicatoren opgesteld.

In januari 2025 heeft de projectgroep Integratie Valideren de eerste stappen gezet met betrekking tot het uitwerken van het valideringsproces met als doel het valideren breder uit te dragen.

Beoordelingscyclus

Salta Professional Education beoordeelt haar freelance professionals op basis van de studentevaluaties. De minimale score is een 8,0 op een schaal van 1 tot 10. Freelance professionals die lager scoren dan een 8,0 hebben een gesprek met de betreffende coördinator van Salta Professional Education. Ze bespreken de oorzaak en mogelijke verbeteringen. Als een freelance professional onder de 8 blijft scoren, zet Salta Professional Education deze professional niet meer in.

Bevindingen

Het auditpanel concludeert door het bekijken van documenten en het voeren van gesprekken dat de opleiding beschikt over een deskundig en betrokken docententeam dat beschikt over ruime praktijkervaring. Ook blijkt uit evaluaties en gesprekken met studenten dat zij tevreden zijn over de docenten: “Je wordt echt meegenomen in de les.”

De opleiding beschikt over interne medewerkers en freelance professionals. De freelance professionals verzorgen het onderwijs aan de studenten. Ook hebben zij ruime praktijkervaring. Zo verstevigen de docenten de koppeling met de beroepspraktijk.

De onderwijsmanager en onderwijsontwikkelaar zijn interne medewerkers. Samen met een externe programma-adviseur vormen zij het kernteam. Dit team is verantwoordelijk voor de inhoud en het niveau van het onderwijs en voor het ontwerp van de toetsing.

De programma-adviseur, die werkzaam is in de beroepspraktijk en als docent werkzaam is op een andere hogeschool, vertaalt ontwikkelingen en vraagstukken uit het werkveld naar leeruitkomsten en toetsing binnen de opleiding. Als extern professional brengt zij een onafhankelijke en actuele praktijkblik in het kernteam.

De onderwijsmanager zorgt voor borging van de kwaliteit van de opleiding en de onderwijsontwikkelaar ondersteunt de onderwijsmanager hierbij.

Het auditpanel zag dat de opleiding ervoor zorgt dat de freelance professionals met elkaar in contact staan via startbijeenkomsten, kalibratiesessies, nieuwsbrieven en vakoverleggen. Wel vraagt het panel de opleiding aandacht te houden voor de continuïteit van de kwaliteit van de freelance professionals en hen van passende informatie over bijvoorbeeld didactiek en toetsing te voorzien.

4.2.4. Voorzieningen: (studie)begeleiding en informatievoorziening

Studiebegeleiding en studie-advies

Salta Professional Education stemt de studiebegeleiding af op de doelgroep. Verschillende personen zijn betrokken bij de begeleiding van de studenten.

Het uitgangspunt is dat de werkende volwassen student zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding is hierop afgestemd. De student krijgt de regie om zijn leerroute flexibel en gepersonaliseerd in te richten, passend bij en gericht op het realiseren van zijn doelen en ambitie.

De student kan bij de studieadviseur terecht voor vragen over studievoortgang, studiekeuze, studieadvies, studieovertraging of een tijdelijke onderbreking van de opleiding. De studieadviseur monitort de studievoortgang van zijn studenten en heeft hierover contact met de student. De studieadviseurs werken voor één specifiek domein en kennen daardoor de specifieke kenmerken van de opleiding(en). De student kan de studieadviseur benaderen via een *online* chatfunctie, via de telefoon en per e-mail.

De praktijkbegeleider ondersteunt, begeleidt en stimuleert het leerproces van de student vanuit de werk-/stageplek. De praktijkbegeleider ontvangt via Salta Professional Education informatie over de eisen aan de begeleiding en de opleiding. Salta controleert of de praktijkbegeleider aan de eisen voldoet. Gedurende de opleiding is het monitoren en vastleggen van de ontwikkeling van de student in de werk-/stageomgeving een van de belangrijkste taken van de praktijkbegeleider. De praktijkbegeleider is aanwezig tijdens de werk-/stagebezoeken van de portfoliobegeleider om de voortgang te bespreken.

De praktijkbegeleider is het eerste aanspreekpunt van de student voor vragen rondom de werk-/stageplek. Praktijkbegeleiders hebben regelmatig stage-/voortgangsgesprekken met studenten. Aandachtspunten die zijn genoemd, zijn de informatie over de voorwaarden waaraan een geschikte stage-/werkplek moet voldoen, een startgesprek tussen student, portfoliobegeleider en praktijkbegeleider bij de start van de stage/ opleiding (duale student) en voorbeelden van bewijsstukken voor het portfolio om de student gericht te kunnen begeleiden. De informatievoorziening voor praktijkbegeleiders is op basis hiervan bij een aantal opleidingen aangescherpt en verwerkt in een gids voor praktijkbegeleiders.

Het Stage Instituut begeleidt studenten bij het zoeken naar een stageplaats. Salta Professional Education onderzoekt stelselmatig de kwaliteit van de studiebegeleiding en neemt verschillende verbeteracties. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de ontvangen studiebegeleiding.

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging om voldoende en goed personeel aan te trekken. Om ervoor te zorgen dat dit niet ten koste gaat van de kwaliteit van de studiebegeleiding ligt de focus niet alleen op de werving, maar ook op het behoud van goed personeel. Ook zijn in het software ondersteuningsprogramma (ERP) standaardtaken aangemaakt die de monitoring van

studenten nadrukkelijker bijhouden en daarmee de studiebegeleiding verder bevorderen. Daarnaast draagt kennisbank Joost ertoe bij dat vragen van studenten sneller kunnen worden beantwoord en wordt er gekeken of personeel ook ondersteund kan worden met artificial intelligence.

Informatievoorziening

Salta Professional Education maakt gebruik van de digitale leer- en informatieomgevingen *e-Connect* en *aNewSpring*. In deze omgevingen staat alle informatie voor de student. Het ERP-systeem Olympus monitort de activiteiten van de student en informeert studenten bij eventuele wijzigingen in het curriculum. Om meer mogelijkheden te hebben binnen het ERP-systeem gaat Salta Professional Education over naar *Falcon*. De laatste fase van de implementatie van dit systeem wordt in het najaar van 2025 afgerond. Het programma Klantwaardig heeft geleid tot meer klantgericht denken en handelen binnen Salta Professional Education. Ook heeft het afdelingen de ruimte geboden om aan de slag te gaan met alles wat klantwaardig mag en kan.

Bevindingen

Begeleiding

De begeleiding van studenten is in handen van de studieadviseur, dit is het eerste aanspreekpunt voor de student. Vanaf studiejaar 2025-2026 voert de studieadviseur ook het intakegesprek bij de start van de opleiding. Ook monitort de studiebegeleider de voortgang van studenten en voert sinds 2025-2026 een voortgangsgesprek aan het einde van fase 1. Hierin kijkt de adviseur met de student terug en vooruit op zijn of haar ontwikkeling. De studieadviseur volgt ook de studievoortgang, al blijft deze verantwoordelijk bij de (volwassen) student zelf liggen.

Het panel is spreken over de inzet van een studieadviseur per studiejaar 2025-2026. Het panel geeft de opleiding wel als aanbeveling mee om ook studenten die eerder aan de opleiding zijn gestart te koppelen aan een studieadviseur. De twee studenten waar het auditpanel mee sprak gaven namelijk aan dat zij de begeleiding onvoldoende vinden en niet bekend te zijn met een studieadviseur. Met vragen bellen ze een algemeen nummer waarbij ze niet altijd goed geholpen worden. Desgevraagd geeft ISBW aan dat dit te maken heeft met onderbezetting. De praktijkbegeleider begeleidt de student op de werk- of stageplek richting beroepsbekwaamheid. De opleiding heeft passende eisen verbonden aan de werkplekbegeleider. Zo moet hij of zij werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie als de student, minimaal op hetzelfde niveau en in hetzelfde domein opgeleid zijn als de student en ervaring hebben met het begeleiden van studenten.

Informatievoorzieningen

Studenten hebben toegang tot een digitale leeromgeving, *e-Connect*, waarin alle informatie en materialen zijn terug te vinden, zoals de Onderwijs- en examenregeling (OER), inhoud van de modules, inzicht in de studievoortgang en exameninformatie. Ook kunnen studenten via deze omgeving communiceren met docenten. Het auditpanel heeft de huidige onderwijsleeromgeving (*e-Connect*) bekeken en zag daar een heldere structuur in zitten. De documentatie is snel te vinden evenals de beoordelingscriteria. Dit vinden ook de studenten waar het auditpanel mee sprak.

De opleiding monitort de tevredenheid over de digitale leeromgeving middels evaluaties van studenten en docenten. Indien nodig wordt de leeromgeving aangepast aan de hand van de feedback.

De opleiding gaat gefaseerd over van *e-Connect* naar Brightspace als online leeromgeving, zie hiervoor standaard 5 Voorzieningen.

Weging en Oordeel

De opleiding heeft de leerresultaten op een heldere manier vertaald naar een modulair programma met skills en vakinhoudelijke modules. De nieuwe blauwdruk, die vanaf 2025-2026 als pilot is ingevoerd, wordt door het panel als doordacht en studeerbaar beoordeeld: onnodige onderwijs- en toetsdrempels zijn weggenomen en de koppeling tussen theorie en praktijk is

versterkt doordat onderzoekend vermogen en beroepsvaardigheden integraal zijn opgenomen in de modules.

Het panel begrijpt de aangekondigde curriculumaanpassingen op basis van input uit het werkveld, waaruit blijkt dat de opleiding deze signalen serieus neemt. Wel vraagt het panel aandacht voor de geschiktheid van alle onderwijsvormen bij het aanleren van skills, zodat studenten gelijkwaardige kansen houden. Het onderzoekend vermogen is volgens het auditpanel structureel en praktijkgericht ingebed en sluit goed aan bij het operationeel-tactische niveau van de Ad-manager.

Ten aanzien van AI constateert het panel dat de opleiding zich bewust is van zowel de kansen als de onderwijskundige risico's en dit zorgvuldig adresseert via een expliciet en actueel AI-beleid.

De opleiding biedt studenten de mogelijkheid tot het valideren van leeruitkomsten. Het auditpanel stelt vast dat de opleiding dit proces zorgvuldig heeft ingericht, maar dat het nog ontbreekt aan concrete ervaringen.

De opleiding beschikt over een deskundig en betrokken docententeam met ruime en actuele praktijkervaring, wat door studenten ook positief wordt ervaren. De freelance professionals verzorgen het onderwijs terwijl het kernteam, bestaande uit interne medewerkers en een externe programma-adviseur, zorgt voor borging van inhoud, niveau en toetsing. De opleiding zet actief in op afstemming tussen freelance docenten, maar geeft het als aandachtspunt mee om blijvend te investeren in de continuïteit en didactische en toetskundige kwaliteit van deze groep.

Het auditpanel is positief over de studentenbegeleiding vanaf 2025-2026 en waardeert de inzet van een studieadviseur als vast aanspreekpunt. Wel beveelt het panel aan om deze begeleiding ook beschikbaar te maken voor eerder ingestroomde studenten, studenten waar het panel mee sprak waren niet tevreden over de begeleiding.

Het panel vindt de digitale leeromgeving als overzichtelijk en goed toegankelijk wordt beoordeeld.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 2 op grond van bovenstaande met 'voldoet' voor beide varianten.

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. De examencommissie oefent haar wettelijke taken en bevoegdheden uit.

Visie op toetsen

Salta Professional Education heeft een visie op toetsen die leidend is voor het vormgeven van het systeem van toetsen en beoordelen: *Toetsing is een cruciaal onderdeel van de opleiding en heeft als doel het leerproces te bevorderen en valide, betrouwbare en navolgbare informatie over de voortgang in de opleiding te geven.* Toetsen en beoordelen bevat binnen Salta Professional Education twee functies: (1) het bevorderen van het leerproces en (2) het geven van informatie over de voortgang van de student.

In de nieuwe blauwdruk is toetsing nog meer ingericht op het profiel van de volwassen door een hoge mate van praktijkgerichtheid en authenticiteit. Het uitgangspunt voor toetsing is constructieve alignment waarbij de leeruitkomst leidend is voor de toetsing

Systeem van toetsen en beoordelen

De visie en uitgangspunten van het systeem van toetsen en beoordelen liggen vast in het Beleidsplan hoger onderwijs, de OER en in handleidingen en instructies ten aanzien van toetsing en examinering. Betrouwbaarheid, validiteit en transparantie zijn hierbij belangrijk. Het systeem is van toepassing op alle hbo-opleidingen.

Salta Professional Education heeft een standaard werkwijze voor het concretiseren van het systeem van toetsen en beoordelen. Per opleiding legt het kernteam het ontwerp van (validering,) toetsing en examinering vast in de opleidingsspecifieke onderwijs- en examenregeling. De gemaakte keuzes ten aanzien van de inhoud en toetsing zijn opgenomen in het concept van de module en de toetsmatrijs. De examencommissie stelt vast of het voldoet aan vastgestelde criteria. Dit leidt ertoe dat voor elke opleiding de gekozen toetsvormen voldoende afwisselend zijn, aansluiten op de leerdoelen, de leerresultaten afdekken en het leerproces van de student ondersteunen.

Kwaliteit van toetsen

Binnen Salta Professional Education zijn drie kwaliteitscriteria vastgelegd: validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Salta Professional Education onderneemt de volgende acties om te werken aan de kwaliteitscriteria:

Kwaliteitscriterium	Actie
Validiteit	Het aansluiten van de toetsvorm op inhoud (concept/toetsmatrijs). Het aansluiten van de toetsvorm bij de leeromgeving (concept). De dekking van de leerdoelen en de leeruitkomst (concept/toetsmatrijs) Classificeren van de moeilijkheidsgraad met de taxonomie van Bloom (concept/toetsmatrijs).
Betrouwbaarheid	Scheiden van de rollen: docent, ontwikkelaar, beoordelaar. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in het ontwikkelen van toetsen. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in de beoordeling van eindwerken. Selecteren en aanwijzen van gekwalificeerde examinatoren (BKE). Organiseren van kalibreersessies voor examinatoren.
Transparantie	Informeren van studenten over alle exameninformatie. Navolgbaarheid van de beoordeling van de examinator.

Examencommissie

Salta Professional Education beschikt over een centrale examencommissie en een tweetal domeinexamencommissies. Laatstgenoemden zijn verantwoordelijk voor een cluster van verwante opleidingen. De examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van validering, toetsing en examinering. Zij wordt in de uitvoering van haar taken en bevoegdheden, vastgelegd in het Uitvoeringsreglement Validering, Toetsing en Examinering, gefaciliteerd door het instellingsbestuur.

De examencommissie werkt conform het Integraal Beheermodel Centrale Examencommissie Hoger Onderwijs van Salta Professional Education, een methodiek die eerder door de Inspectie van het Onderwijs is geaccordeerd. Centraal hierin staat de taakopvatting van de examencommissie die omschreven is als het voorkomen dat een student onterecht een getuigschrift krijgt uitgereikt. Alle werkzaamheden zijn te herleiden naar deze taak. Met een set van preventieve en repressieve

maatregelen, aangevuld met gericht nader onderzoek, houdt de examencommissie zicht op validering, toetsing en examinering.

Scheiding van rollen (lesgeven en beoordelen) waarborgt de betrouwbaarheid en onafhankelijkheid van de beoordeling. Examinatoren zijn geselecteerd op basis van vastgestelde profielen en aangewezen door de examencommissie. Zij worden geïnformeerd over de beoordelingssystematiek en de examencommissie evalueert via steekproeven de kwaliteit van de door hen uitgevoerde beoordelingen. Afstemming over de beoordelingen van eindwerken vindt periodiek plaats, onder verantwoordelijkheid van de examencommissie, om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid continu te verbeteren.

Risicoanalyse

Jaarlijks voert de examencommissie per domein een risicoanalyse uit. Op basis daarvan bepaalt de commissie waar de focus op gaat liggen het komende studiejaar. De opzet van het analyse-instrument is het afgelopen studiejaar iets aangepast zodat het minder complex is en zo beter ingevuld kan worden.

De verschillende domeinen hebben geconstateerd dat er veel overeenkomsten zitten in de focuspunten. Voor studiejaar 2025-2026 ligt de focus binnen de examencommissiedomeinen op de navolgbaarheid van de beoordelingen, het kalibreren van de eindproducten en fraude en AI bij examinering. De domeinvoorzitters trekken hierin gezamenlijk op.

Kalibreren

Leden van de examencommissies hebben diverse kalibreersessies voorgezeten, met name rondom de eindwerken en plannen van aanpak. Het algehele beeld is dat deze sessies nuttig en noodzakelijk zijn. Het directe contact tussen de examinatoren en de examencommissie leidt tot wederzijds respect en vertrouwen. De handleiding kalibreren biedt hierin houvast.

Kwaliteit beoordelingen en Basiskwalificatie Examinering

Salta Professional Education stelt een Basiskwalificatie Examinering (BKE) vanaf september 2023 verplicht voor examinatoren op eindniveau. Ook de examencommissieleden volgen het BKE-programma. Andere examinatoren en beoordelaars worden ook op het programma gewezen. Het programma om een BKE te behalen is sinds 2021 beschikbaar.

Naast de BKE-maatregel neemt de examencommissie steekproeven (incidenteel en structureel) op de beoordelingen. Hierbij haakt zij het Team Kwaliteit en Examinering actief aan, dat beoordeelt of de beoordelingen transparant en navolgbaar zijn en voldoende feedback voor verbetering bevatten. De werving van extra afstudeerbegeleiders en -beoordelaars is een continu en zorgvuldig proces, waarin naast een cv-check ook sprake is van een proefbeoordeling. Na de proefbeoordeling volgen ze een specifiek basisprogramma dat door de afdelingen Examenbureau en Onderwijsmanagement wordt verzorgd. Hierin is naast organisatorische en praktische zaken rondom het afstuderen vooral aandacht voor de visie op afstuderen en onderzoekend vermogen en de beoordelingscriteria. Als de afstudeerbegeleiders en -beoordelaars alle stappen hebben doorlopen, krijgen ze een aanwijzing van de Examencommissie en mogen ze starten met de begeleiding en het doen van beoordelingen.

Aanvullende functies

Examinatoren zijn geselecteerd op basis van vastgestelde profielen en aangewezen door de examencommissie. Zij worden geïnformeerd over de beoordelingssystematiek en de examencommissie evalueert via steekproeven de kwaliteit van de door hen uitgevoerde beoordelingen. De examinatoren vormen een oordeel op basis van hun eigen deskundigheid, de exameninformatie en de handreiking beoordelingscriteria en geven een navolgbare onderbouwing van dat oordeel.

Valideren

Als studenten kiezen voor valideren, tonen ze leeruitkomsten aan met bewijsstukken en een betoog (per leeruitkomst). Dit gebeurt in een valideringsassessment. De assessor, door de examencommissie aangewezen op basis van een vastgesteld profiel, waardeert het door de student ingeleverde betoog en de bewijsstukken. Aansluitend vindt een criteriumgericht interview (CGI) plaats waarin de assessor aanvullende vragen stelt om het beeld over de kennis en ervaring van de student met de leeruitkomst volledig helder te krijgen. Vervolgens besluit de assessor of de student de leeruitkomsten voldoende of onvoldoende heeft aangetoond en legt dit besluit vast in een verslag valideringsassessment.

Herleidbaar beoordelen

Voor Salta Professional Education is herleidbaar beoordelen een manier om studenten te laten leren, het onderwijs te evalueren en beslissingen te nemen in het leerproces. Om herleidbaar beoordelen meer onder de aandacht te brengen wordt een nieuwsbrief opgesteld waarin wordt beschreven wat een herleidbare beoordeling is en wat de kenmerken zijn. Ook staat erin welke stappen kunnen worden gezet om herleidbaar beoordelen te verbeteren. In studiejaar 2025-2026 wordt deze nieuwsbrief gedeeld en worden de vervolgstappen gezet.

Holistisch en analytisch beoordelen

Salta Professional Education hanteert analytisch beoordelen bij schriftelijke en digitale examens die in essentie vooral gericht zijn op toetsing (toepassing) van kennis en inzicht in minder complexe of standaard situaties. Bij deze examens wordt steeds meer geautomatiseerde data-analyse ingezet om de kwaliteit van zowel de toetsvragen als de koppeling met de toetsmatrijzen te waarborgen.

Salta Professional Education zet holistisch beoordelen in bij de examenproducten die studenten binnen de eigen beroepspraktijk maken, zowel voor modules als voor Masterclasses. De beoordelingscriteria zijn verwerkt in de eisen waaraan het op te leveren product moet voldoen en verwerkt in de exameninformatie conform het driestappenplan. Gezien het praktijkgehalte van deze opdrachten is een analytische beoordeling niet realistisch. De examinatoren vormen op basis van hun eigen deskundigheid, de exameninformatie en de handreiking beoordelingscriteria een oordeel en geven een navolgbare onderbouwing van dat oordeel. Ook de leerlijn Integratie, leidend tot de afstudeeropdracht (beroepsproduct en verantwoordingsrapport) kent een holistische beoordeling aan de hand van een beperkt aantal beoordelingscriteria. Bij een afstudeeropdracht beoordeelt de opleiding meer analytisch ieder beoordelingscriterium afzonderlijk, voorzien van een waardering en toelichting.

Beide beoordelingsmethodieken vereisen kalibratie zodat examinatoren op één lijn zitten. Dit gebeurt onder leiding van de examencommissie (bij eindwerken) of het kernteam (op moduleniveau). Afstemming over de beoordelingen vindt periodiek plaats, onder verantwoordelijkheid van de examencommissie, om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid continu te verbeteren.

Afstuderen Ad

Binnen de Associate degree-opleidingen in de nieuwe onderwijsblauwdruk is de ambitie vastgelegd om het afstuderen per studiejaar 2026–2027 vorm te geven door middel van een eindgesprek in de vorm van een criteriumgericht interview (CGI). Dit CGI wordt gepositioneerd als alternatief voor de traditionele afstudeeropdracht en het portfolio.

De leeruitkomsten worden gedurende de opleiding reeds summatief getoetst binnen de modules, waardoor studenten aantoonbaar toewerken naar het behalen van de leerresultaten. Vanuit deze uitgangspositie is het CGI ingericht als afrondende, integrerende toets, waarin de student laat zien dat de leerresultaten in samenhang worden beheerst.

Tijdens het CGI verantwoordt de student op gestructureerde wijze hoe kennis, vaardigheden en professionele houding worden toegepast in authentieke beroepssituaties en hoe deze samenkomen in het professioneel handelen. Het eindgesprek wordt gevoerd door twee door de examencommissie aangewezen afstudeerbeoordelaars, waarmee de opleiding beoogt de betrouwbaarheid, consistentie en eenduidigheid van de beoordeling structureel te borgen.

Toetsing Masterclasses en afstuderen master

Leeruitkomsten staan centraal in de toetsing. Studenten tonen in de eindopdracht de leeruitkomst aan. Hiervoor levert de student bewijslast aan in de vorm van ontwikkelde producten uit de praktijk en schrijft hierbij een verantwoording met behulp van de STARRT-methodiek.

Het laatste half jaar van de masteropleiding omvat het afstuderen. De studenten gaan aan de slag met een praktijkvraagstuk. Ze ontwikkelen een beroepsproduct dat passend is voor het vraagstuk en tonen hiermee hun beroepsbekwaamheid (leerresultaten van de opleiding) aan. Ook leveren de studenten een verantwoordingsrapport op.

Artificial Intelligence

Door het ontwikkelen van een beroepsproduct in de praktijk met stakeholders centraal te zetten, wordt de mogelijkheid van het inzetten van ChatGPT of andere vormen van AI beperkt maar blijft dit een uitdaging.

In het beleid wordt de visie van Salta Group op AI weergegeven. Salta Group zet breed in op AI in de leerresultaten en de leeruitkomsten van de opleidingen en trainingen. De afdeling Onderwijsmanagement werkt hierin samen met experts op het gebied van AI.

Voor de afdeling Onderwijsmanagement wordt aansluitend een 'levend' beleidsdocument ontwikkeld waarin het gebruik van AI gespecificeerd wordt naar het gebruik bij onderwijsontwikkeling en het onderwijs. Dit beleid wordt geformuleerd op basis van het AI-organisatiebeleid van Salta Group en sluit aan op de AI Act van de Europese Unie. De algemene richtlijnen voor het gebruik van AI staan in het document omschreven.

Richting docenten, studenten en examinatoren is gecommuniceerd dat studenten AI mogen gebruiken als hulpmiddel (en ter inspiratie) bij het maken van hun opdrachten, net zoals het in de beroepspraktijk ingezet wordt. Salta Professional Education verwacht nog altijd van studenten dat zij zelf hun eigen examenteksten schrijven. Levert een student een tekst in die door AI is gemaakt, dan ziet Salta Professional Education dit als fraude. Met examinatoren zijn tips en aanwijzingen gedeeld die helpen om AI teksten te herkennen. De exameninformatie bij alle modules is aangevuld met informatie over AI.

Bevindingen

Systeem van toetsing en beoordeling

Het auditpanel constateert dat de opleiding een duidelijke visie op toetsing heeft die goed afgestemd is op leren in de praktijk. Toetsing binnen de opleiding is erop gericht om vast te stellen of studenten de leeruitkomsten beheersen en kunnen laten zien waar zij staan in hun professionele ontwikkeling.

Toetsing is gebaseerd op constructive alignment. Leeruitkomsten zijn leidend en route-onafhankelijk geformuleerd, waardoor transparant en valide wordt vastgesteld in hoeverre studenten deze beheersen. Toetsing is praktijkgericht en authentiek. De gehanteerde toetsvormen (zoals praktijkopdrachten, beroepsproducten en mondelinge examens) sluiten aan bij realistische beroepssituaties en beoordelen kennis, vaardigheden en professionele houding in samenhang met elkaar. Inspelend op de aanbeveling van het panel in 2020 om meer variantie in toetsvormen aan te brengen, heeft de opleiding in de nieuwe blauwdruk per studiejaar 2025-2026 gekozen om modules af te sluiten met een praktijkopdracht of mondeling examen. Een passende ontwikkeling volgens het panel.

De opleiding kiest voor een holistische beoordelingssystematiek. Dit omdat toetsing praktijkgericht is en voor iedere student de beroepspraktijk anders is.

Valideren

Zoals in standaard 2 vermeld kunnen studenten middels validering per leeruitkomst aantonen dat zij de vereiste kennis en vaardigheden al bezitten, zonder dat zij onderwijs hebben gevolgd. Hiervoor leveren studenten bewijsstukken en een betoog aan. Deze worden bestudeerd door de assessor die daarna een criterium gericht interview met de student heeft waarin hij de beheersing van de leeruitkomst(en) vaststelt. De assessor legt zijn oordeel vast in een verslag. De kwaliteit van assessment en beoordeling wordt geborgd doordat de examencommissie het valideringsproces en de beoordelingssystematiek vaststelt en toeziet op de gelijkwaardigheid van beoordelingen, door onder andere kalibratiesessies en steekproefsgewijze controles. Hoewel er binnen de opleiding nog geen valideringsassessments hebben plaatsgevonden, is er wel ervaring met deze assessments binnen andere opleidingen in het domein.

Kwaliteit van toetsing en beoordeling

ISBW borgt op diverse manieren de kwaliteit van toetsen en beoordelingen. Zo is er een rollenscheiding; docenten mogen de studenten die zij lesgeven niet beoordelen. Ook zorgt de examencommissie dat beoordelaars en examinatoren weten waar ze op moeten beoordelen en controleert de kwaliteit van beoordelingen middels steekproeven.

Ook voor studenten is het duidelijk waar hun producten aan moeten voldoen. Dit staat beschreven in de exameninformatie en beoordelingscriteria.

Daarnaast is er veel aandacht voor kalibratie, zodat de beoordelaars bij het holistisch beoordelen op één lijn zitten. Bij het kalibreren op moduleniveau heeft het kernteam de leiding, bij kalibreren op eindniveau de examencommissie. Kalibratie op moduleniveau is niet verplicht maar wordt wel actief bijgewoond door beoordelaars. Het verplichte karakter van kalibratie van de eindwerken vindt het panel positief.

De examencommissie heeft diverse recente beoordelingen bekeken en oordeelt dat de het gegeven cijfer in meerdere beoordelingen te herleiden is, maar dat dit wel blijvende aandacht vraagt.

Ook beschikken alle beoordelaars over de Basiskwalificatie Examinering, BKE.

Examencommissie

De examencommissie Bedrijfskunde, IT, Finance en Techniek is verantwoordelijk voor de kwaliteit van toetsing en het eindniveau van de opleiding. De commissie werkt volgens het Integraal Beheer Model Centrale Examencommissie Hoger Onderwijs van ISBW. Dit model is goedgekeurd door de Inspectie van het Onderwijs. Zoals hierboven genoemd monitort de

examencommissie de kwaliteit van beoordelingen, onder andere door steekproeven en kalibratiesessies. Daarnaast ziet zij toe op de borging van het eindniveau van de opleiding. Het auditpanel constateert, door gesprekken tijdens de visitatie en bestudeerde jaarverslagen, dat de examencommissie goed zicht heeft op de kwaliteit van toetsing en beoordelingen, mede door hun actieve betrokkenheid bij kalibratiesessies.

AI

Het panel constateert dat de opleiding op een doordachte wijze omgaat met generatieve AI. De kaders voor het gebruik van AI zijn duidelijk vastgelegd. Beoordelaars zijn geïnformeerd en worden ondersteund bij de toepassing van AI in toetsing. Studenten wordt verteld dat zij het gebruik van AI volgens de APA-normen dienen te verantwoorden. De examencommissie betreft het gebruik van AI bovendien bij de steekproeven die zij uitvoert. Ook is het panel te spreken over het feit dat gemaakte werken worden besproken in de les, zo laten studenten eigenaarschap zien van hun werk en wordt er vóór het uiteindelijke inlevermoment al gemonitord of stukken ook daadwerkelijk door studenten gemaakt zijn.

Afstuderen

Na verschillende vormen van afstuderen (zoals een scriptie en een businesscase) is sinds studiejaar 2024-2025 de afstudeeropdracht vormgegeven middels een beroepsproduct met verantwoordingsrapport waarmee studenten aantonen dat zij de leerresultaten Managen van operationele processen en Integraal handelen beheersen. Zowel de opleiding als het panel vindt deze vorm van afstuderen passend bij niveau 5 en bij de praktijkgerichtheid van de opleiding.

Studenten kiezen een passend praktijkvraagstuk uit de eigen organisatie. In het verantwoordingsrapport beschrijven ze hoe ze integraal beroepsgericht handelen door middel van onderzoekend vermogen inzetten.

Voor alle afstudeervormen geldt dat studenten ook een portfolio moeten samenstellen. Hierin tonen studenten aan over professioneel handelen te beschikken in verschillende praktijksituaties. In het huidige afstuderen verzamelt de student in zijn portfolio per leerresultaat bewijsstukken uit de eigen beroepspraktijk. Hij toont hiermee de leerresultaten Ondersteunen van verbeter- en veranderprocessen, Situationeel leidinggeven en Professionaliseren aan.

Vanaf studiejaar 2026-2027 past de opleiding aan de hand van de nieuwe blauwdruk het afstuderen aan. Afstuderen gebeurt vanaf dan met een eindgesprek (een criterium gericht interview). Het beroepsproduct en verantwoordingsdocument komen hiermee te vervallen. Studenten tonen de leeruitkomsten aan in de moduleopdrachten en in het eindgesprek laat de student zien dat hij de leerresultaten in samenhang beheerst. Hierbij ligt de focus op vier van de zes modules in het tweede jaar.

Het panel is te spreken over de doorontwikkeling van het afstuderen maar merkt wel op dat er nog een aantal zaken onduidelijk is, zoals de manier van documenteren van het afstuderen. Het panel beveelt de opleiding aan om scherper te maken hoe het afstuderen er precies uit gaat zien, voor zichzelf en voor de studenten.

Het auditpanel heeft 15 eindwerken van duale studenten bekeken (zie verder standaard 4) en de bijbehorende beoordelingen. De eindwerken betroffen tien scripties, drie afstudeeropdrachten (businesscases) en twee beroepsproducten. Van 14 van de 15 beoordelingen kon het auditpanel zich vinden in het gegeven cijfer. Van één student was het panel van mening dat de student onterecht is geslaagd met zijn businesscase. De opleiding gaf zelf ook aan bij het panel dat zij had gesignaleerd dat het beoogde eindniveau in dit dossier niet expliciet tot uitdrukking kwam. Volgens het panel laat dit zien dat beoordeling van de eindwerken door één examinerator, zoals dat nu werkt, kwetsbaar kan zijn. In het afstuderen vanaf 26-27 wordt het CGI afgenomen door twee assessoren. Dit vindt het panel een passende ontwikkeling.

Het panel is te spreken over de navolgbaarheid van de feedback op de beoordelingsformulieren. Ook is de feedback uitgebreid en nuttig voor de student in bijna alle gevallen.

Weging en Oordeel

De visie op toetsing sluit aan op de praktijkgerichtheid van de opleiding. De ontwikkeling dat modules af worden gesloten met een beroepsproduct vindt het panel hier ook passend bij, evenals de holistische manier van het beoordelen van de producten.

Het panel constateert dat de opleiding de kwaliteit van toetsen en beoordelingen op verschillende wijzen borgt, zoals middels kalibratie. Vooral het verplichte karakter van de kalibratie op eindniveau vindt het panel positief. Daarnaast beschikt de opleiding over een betrokken examencommissie die goed zicht heeft op de kwaliteit van toetsing en beoordelingen.

Studenten studeren momenteel af middels een beroepsproduct en een verantwoordingsrapport. Vanaf studiejaar 2026-2027 sluiten studenten de opleiding af met een Criterium Gericht Interview waarin zij aantonen de leeruitkomsten in samenhang te beheersen. Centraal in het gesprek staan vier nader te bepalen modules uit jaar 2. Het panel ondersteunt deze ontwikkeling, zeker omdat dit ook tot invoering van het 4-ogen principe bij het afstuderen gaat leiden. Het panel merkte dat er nog wel wat onduidelijkheid is rond het nieuwe afstuderen en beveelt de opleiding aan dit helder te krijgen.

De door het panel bekeken beoordelingen van 14 van de 15 eindwerken vindt het panel navolgbaar en passend.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 3 op grond van bovenstaande met 'voldoet' voor beide varianten.

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.

Realiseren beoogde leerresultaten

Studenten realiseren de beoogde leerresultaten tijdens het afstuderen. Salta Professional Education hanteert voor het vormgeven van het afstuderen de volgende uitgangspunten:

Opleidingsniveau	Vormgeving afstuderen
Ad	Beroepsproduct 0 EC
Bachelor deeltijd en duaal	Beroepsproduct 60 EC

Alumni

Salta Group beschikt over een alumnibeleid. Het beleid richt zich op het in de toekomst benaderen van de alumni voor permanente educatie, het volgen van een opleiding of het optreden als ambassadeur. Onderdeel van het alumnibeleid is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. Salta Professional Education evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumnibeleid.

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Zoals in standaard 3 vermeld heeft het panel 15 eindwerken bekeken van duale studenten. Het betrof tien scripties, drie afstudeeropdrachten (businesscases) en twee beroepsproducten (de meest recente vorm van afstuderen). Het zijn de 15 meest recente afstudeerwerken die zijn gemaakt tussen december 2021 en oktober 2025.

Voor alle eindwerken geldt dat deze overwegend praktijkgericht (vooral de beroepsproducten) en helder opgebouwd zijn, met een passende koppeling tussen theorie en concrete implementatieplannen. Wel schiet de onderzoeksopzet soms tekort door matig onderbouwde methodekeuzes, beperkte alternatievenafwegingen en een vaak te globale onderbouwing van conclusies en kosten-batenanalyses. Ook constateert het panel dat de onderzoekende houding in de oudere werken meer naar voren komt dan in de nieuwere werken. Een duidelijk signaal volgens het panel dat zowel de aanpassing van het onderzoekend vermogen (zie standaard 2) en het aanpassen van het afstuderen (zie standaard 3) passende ontwikkelingen zijn. Bij het panel bestaat geen twijfel dat 14 van de 15 studenten aantonen op Ad-niveau te functioneren. Het volgens het panel onvoldoende eindwerk besprak het panel met de examencommissie. De commissie had het wel zelf in een steekproef bekeken en ook als onvoldoende beoordeeld, in combinatie met het portfolio achtte de commissie wel het Ad niveau voldoende aangetoond.

De bekeken portfolio's tonen volgens het panel de ontwikkeling van de student maar zijn wel erg uitgebreid.

Functioneren in de beroepspraktijk

Uit gesprekken met het werkveld blijkt dat het zij tevreden zijn met de beroepsrelevantie en het niveau van de eindwerken van Ad Managementstudenten.

Vanwege de lage respons op de alumni-enquête heeft de opleiding onvoldoende zicht op de ervaringen van afgestudeerden na afronding van de opleiding. De opleiding signaleert dit ook als aandachtspunt en neemt dit mee in het opleidingsverslag.

Weging en Oordeel

NB: de deeltijdvariant kent geen afstudeerders, daarom is deze standaard voor de deeltijdopleiding *niet beoordeelbaar*.

Het auditpanel stelt vast dat de vijftien bekeken eindwerken overwegend praktijkgericht en helder zijn opgebouwd, met een duidelijke koppeling tussen theorie en concrete verbeter- of implementatievoorstellen. Hoewel de onderzoeksopzet met name in recente werken soms te beperkt is onderbouwd, concludeert het panel dat veertien van de vijftien studenten aantonen op Ad-niveau te functioneren. Aanpassingen in het onderzoekend vermogen (zie standaard 2) en het afstuderen (zie standaard 3) zijn dus volgens het panel passende aanpassingen. Daarnaast blijkt uit gesprekken met het werkveld dat zij tevreden zijn met de beroepsrelevantie en het niveau van de eindwerken van de studenten.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 4 op grond van bovenstaande met 'voldoet' voor de duale variant.

4.5. Voorzieningen

Standaard 5: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

Huisvesting

Salta Professional Education legt het beleid van huisvesting en onderwijsvoorzieningen vast in het beleidsplan voorzieningen.

De lessen worden verzorgd op locaties van Business Centre Nederland (BCN) of vergelijkbare externe locaties in Nederland of via de Virtual Classroom (VC). BCN-locaties zijn uitgerust met alle *state-of-the-art* techniek en cateringmogelijkheden en daarnaast is ieder leslokaal voorzien van alle benodigdheden voor de les. Alle locaties zijn toegankelijk voor studenten met een functiebeperking (beleidsplan functiebeperking) en goed bereikbaar met zowel openbaar als eigen vervoer. Voor de digitale examens maakt Salta Professional Education gebruik van de Test Centers van Lamark, die door het gehele land gevestigd zijn.

Virtual Classroom

Onderwijs vindt ook plaats binnen de Virtual Classroom (VC). Dit is een virtuele plek waar studenten en docenten via de computer in een digitale ruimte bijeenkomen. De VC bootst een fysiek klaslokaal na waarin docenten live les geven aan een groep studenten en er zijn verschillende toepassingen om interactie en samenwerking te faciliteren.

Materiële voorzieningen

Salta Professional Education voorziet, naast de VC, in twee *online* leeromgevingen: *e-Connect* en *aNewSpring*. De *e-Connect* omgeving heeft twee basisfuncties (zie hieronder) en *aNewSpring* heeft alleen de functie leeromgeving:

1. Informatievoorziening, bestaande uit:

- toelatingsdossier;
- data, tijdstippen en locaties van lessen en (her)examens;
- mogelijkheden tot uitstel examens;
- diverse informatie, zoals formulieren voor verzoeken;
- studievoortgangsregistratie: behaalde examens inclusief beoordelingen en resultatenoverzicht;
- documentatie, zoals de Onderwijs- en examenregeling en het Uitvoeringsreglement Validering, Toetsing & Examinering;
- verschillende contactmogelijkheden met Salta Professional Education.

2. Een leeromgeving, bestaande uit:

- de inhoud en leerdoelen van het programma, (voorbereidings)opdrachten, ondersteunende literatuur en artikelen per les en interessante links;
- informatie over de vorm, inhoud en eisen/beoordelingscriteria van de examens;
- een platform om kennis te delen en contact te leggen met de docent en medestudenten. Studenten hebben zelf de mogelijkheid om actief te participeren op het communicatieplatform.

De opleiding gaat gefaseerd over van *e-Connect* naar Brightspace. Dit is een modern leerplatform dat beter aansluit bij de toenemende toepassing van de digitale didactiek en interactief online onderwijs. Zo zijn modules op te bouwen volgens de vernieuwde blauwdruk.

Salta Professional Education heeft een eigen ERP-systeem (Olympus) dat gebruikt wordt als administratie- en planningssysteem. Het is de verbindende schakel tussen de verschillende afdelingen en zorgt ervoor dat alle medewerkers gelijktijdig over dezelfde actuele informatie beschikken. Salta Professional Education werkt aan de ontwikkeling van een nieuw ERP-systeem (Falcon). Binnen Falcon worden verschillende apps ontwikkeld, waarbij iedere afdeling gebruikmaakt van een eigen app waarin de informatie wordt ontsloten. De eerste uitrol heeft in studiejaar 2024-2025 plaatsgevonden, er zijn verschillende processen geautomatiseerd:

- het studiemateriaal aan de modules koppelen
- professionals aan modules koppelen
- locaties voor de lessen koppelen
- de online leeromgeving van de studenten publiceren

De laatste fase staat gepland voor studiejaar 2025-2026. Deze fase heeft betrekking op het koppelen van de beoordelaars aan de examens.

Literatuur

Salta Professional Education stelt alle noodzakelijke en verplichte literatuur uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de betreffende onderwijseenheid beschikbaar. Naast de diverse leermiddelen en onderwijsvoorzieningen die beschreven zijn in het Beleidsplan Voorzieningen kunnen medewerkers en freelance professionals gebruikmaken van een uitgebreide bibliotheek. Voor studenten is deze bibliotheek niet vrij toegankelijk en daarom vergoedt Salta Professional Education een jaarlidmaatschap van de Koninklijke Bibliotheek of een andere (universiteits)bibliotheek. Daarmee zijn online en offline bronnen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de student in een breder perspectief voor iedereen beschikbaar.

Bevindingen

Huisvesting

ISBW verzorgt de lessen van haar opleidingen op de eigen locaties van Business Centre Nederland (BCN) of op vergelijkbare locaties. Deze locaties zijn uitgerust met moderne technieken en alle benodigdheden om een les te verzorgen. Ook zijn de locaties goed bereikbaar met zowel het ov als met eigen vervoer en toegankelijk voor studenten met een functiebeperking. Ook beschikt ISBW over middelen om studenten met een ondersteuningsvraag te helpen.

Evaluaties van studenten van de leslocaties laten zien dat studenten tevreden zijn en de locaties waarderen met gemiddeld een 8. Al geven studenten waar het auditpanel mee sprak aan dat zij het jammer vinden dat de lessen regelmatig niet op de voorkeurslocatie kunnen worden gegeven waardoor zij moeten uitwijken naar de Virtual Classroom.

Een van de aanbevelingen uit de vorige audit betrof het verduidelijken van de communicatie over de voorkeurslocatie. Hierop heeft ISBW de informatie op de website verbeterd. De opleiding biedt een gratis switch-garantie per module aan voor onderwijsvorm of voorkeurslocatie. Daarmee kan de student tijdens de opleiding per module wisselen van voorkeurslocatie. Een mooie aanpassing vindt het panel.

Naast fysieke lessen kunnen studenten er ook voor kiezen om lessen te volgen via de Virtual Classroom (VC), een online virtueel klaslokaal waarin een docent live lesgeeft en dat ruimte biedt voor interactie en samenwerking tussen docenten en studenten. Studenten van de opleiding waarderen de VC onder de norm. Sommige studenten geven in evaluaties aan dat zij andere platforms als Teams gebruiksvriendelijker vinden. Studenten waar het auditpanel mee sprak gaven aan dat de VC een alternatief is wanneer de voorkeurslocaties niet beschikbaar zijn. Omdat hun voorkeur uitgaat naar fysieke lessen vinden zij het online les krijgen minder prettig. Het auditpanel roept de opleiding om hierin meer te doen aan verwachtingsmanagement richting de studenten zodat de teleurstelling minder groot is als lessen niet fysiek door kunnen gaan.

Studenten kunnen ook lessen volgen via e-learning. Hierin studeren studenten in hun eigen tijd onder begeleiding van een docent op afstand voor hulp en het geven van feedback en feed forward.

Materiele voorzieningen

ISBW zorgt ervoor dat studenten beschikken over adequate materiele voorzieningen zoals digitale leermiddelen, literatuur en relevante software. Indien nodig krijgen studenten een abonnement bij een bibliotheek vergoed.

Zoals in standaard 2 vermeld beschikt ISBW over een digitale leeromgeving. Tot 2025 was dit e-Connect en vanaf 2025 is ISBW gestart met de implementatie van Brightspace. Brightspace maakt het mogelijk om modules op te bouwen volgens de vernieuwde blauwdruk, waarin elke module bestaat uit vier tot zes thema's met een centrale doelstelling. Ieder thema is op dezelfde wijze opgebouwd. Het nieuwe leerplatform sluit volgens de opleiding beter aan bij de toenemende toepassing van digitale didactiek en interactief online onderwijs. Zo kunnen de Skills modules in Brightspace beter ondersteund worden. Het auditpanel heeft Brightspace

bekeken en ziet het als een duidelijke kwaliteitsimpuls die zorgt voor meer overzicht en structuur.

Studenten beoordelen zowel Brightspace als e-Connect als gebruiksvriendelijk

Weging en Oordeel

De huisvesting van de opleiding is adequaat ingericht, met goed bereikbare en toegankelijke locaties die door studenten positief worden gewaardeerd. Het panel waardeert de verbeterde communicatie over voorkeurslocaties en de geboden switch-garantie, maar vraagt aandacht voor het verwachtingsmanagement rond de beschikbaarheid van de fysieke lessen, die bij studenten de voorkeur hebben boven de Virtual Classroom.

Ten aanzien van de materiële voorzieningen is het panel positief over de beschikbaarheid van digitale leermiddelen en ziet het in Brightspace een duidelijke kwaliteitsimpuls die zorgt voor meer structuur, overzicht en betere ondersteuning van de vernieuwde onderwijsopzet.

Op grond van bovenstaande oordeelt het panel standaard 5 als 'voldoet' voor beide varianten.

4.6. Kwaliteitszorg

Standaard 6: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESC. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Kwaliteitsmanagementsysteem

In het beleidsplan Kwaliteit heeft Salta Professional Education een visie op kwaliteitszorg beschreven. Deze visie is uitgewerkt in een kwaliteitsmanagementsysteem. Op basis van de input van de stakeholders en informatie uit het kwaliteitsmanagementsysteem vinden er jaarlijks evaluaties plaats door de curriculumcommissie. Salta Professional Education kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. Het KMS omvat alle elementen om (onderdelen van) de opleiding periodiek te evalueren volgens de verderop in dit kader genoemde cycli. Aan de hand van deze in elkaar grijpende PDCA-cycli waarborgt Salta Professional Education de kwaliteit en de betrokkenheid van alle relevante stakeholders bij de opleiding. De uitkomsten van evaluaties en overleggen, besproken binnen de curriculumcommissie, vormen de basis voor verbeteringen in het onderwijs. Periodieke feedback stelt Salta Professional Education in staat om gedurende het studiejaar een vinger aan de pols te houden en zo nodig tijdig in te grijpen.

Salta Professional Education heeft verschillende certificeringen:

- NEN-ISO-9001:2015 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- NEN-ISO 27001:2017 (informatiebeveiligingsmanagementsysteem)
- CEDEO (klanttevredenheid)
- NRTO (training- en opleidingsbureaus)

Salta Professional Education stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2025-2026 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

- 70% van de studenten dient af te studeren binnen de nominale studieduur plus één jaar;
- studenten waarden de dienstverlening > 7,5 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarden de docent > 8,0;
- studenten waarden de leslocaties > 7,5;
- studenten waarden het studiemateriaal > 7,5.

Verbetercycli

De onderwijsmanager en -ontwikkelaar stellen een opleidingsverslag op met de periodieke evaluatie van de opleiding op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens. Analyse van het opleidingsverslag leidt tot besprekpunten in een plan van aanpak voor de curriculumcommissie. De curriculumcommissie komt jaarlijks bijeen om de ontwikkelingen in de opleiding te bespreken en de kwaliteit van een opleiding tegen het licht te houden. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens maakt de curriculumcommissie keuzes voor het curriculum. De curriculumcommissie bespreekt en stelt het voorgestelde plan van aanpak vast. Het kernteam ziet toe op de uitvoering ervan.

De gestandaardiseerde werkprocessen werken met kort- en langcyclische verbeterprocessen. Deze doorlopen alle stappen uit de PDCA-cyclus. De curriculumcommissie bespreekt de uitkomsten van de evaluaties en overige input van de stakeholders en voert waar nodig verbeteracties uit. Bij iedere opleiding voert Salta Professional Education onderstaande evaluaties uit:

Stakeholder	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
Student	Iedere onderwijseenheid					

Opleidingsvertegenwoordiger per niveau/hogeschool	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Alumni	Jaarlijks (alle alumni die het jaar ervoor zijn afgestudeerd)					
Medewerker	Jaarlijkse performancemanagementcyclus					
Medewerkerstevredenheid	Jaarlijks					
Freelance professionals	Iedere uitgevoerde opdracht					
Overleg, opstartbijeenkomst, ...	2x	2x	2x	2x	2x	2x
Kernteam	2x	2x	3x	2x	3x	3x
Werkveldcommissie	1x	1x	1(+1)x	1x	1(+2)x	1x
Examencommissie	6x	6x	6x	6x	6x	6x
Voorzittersoverleg kort	Wekelijks					
Voorzittersoverleg lang	1x per kwartaal					
Kalibratiesessies	2 x per jaar per opleiding					
Adviesraad (voorheen Academic Board)	2x	2x	2x	2x	2x	2x
Curriculumcommissie	1x	1x	1x	1x	2x	1x
Audit intern (midterm review)			1x			
Audit extern						1x

Kwaliteit blijft voor Salta Professional Education een proces waarbij sprake is van een voortdurende dialoog tussen belanghebbenden. Kwantitatieve data verrijken deze discussie. Salta Professional Education is op zoek naar meer mogelijkheden om van data kennis te maken, die de besluitvorming ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs kan ondersteunen. Salta Professional Education zet steeds vaker business intelligence in als een ontwikkelgericht feedbackinstrument (dashboard), waarin aan de hand van bijvoorbeeld slagingspercentages en rendementcijfers een algemeen beeld gevormd kan worden van de kwaliteit van het geaccrediteerde hoger onderwijs. Het dashboard is zo ingericht dat het per opleiding een overzicht van de rendementcijfers, evaluatie- en slagingspercentages per module en de bezwaren biedt.

Salta Professional Education gaat stapsgewijs over op een nieuw ERP-systeem, Falcon. In dit nieuwe systeem komt er een speciale app voor alle evaluaties.

Adviesraad

Sinds studiejaar 2024-2025 is de Adviesraad actief (dit was voorheen de Academic Board). Leden van de Adviesraad zijn niet gekoppeld aan een specifiek domein maar aan thema's (zoals onderzoekend vermogen, valideren en werkplekieren). De leden brengen ieder eigen expertise mee en voorzien Salta Professional Education van advies.

Bevindingen

Hogeschool ISBW beschikt over een goed georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem dat in staat is de kwaliteit van de opleiding duidelijk te monitoren. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd in een zesjarige accreditatiecyclus en specifieke jaarcycli. In die jaarcycli worden informatie uit de kwaliteitscyclus, waaronder studentenfeedback, toetsresultaten, docentenevaluaties, midterm review, examencommissie-rapportages en signalen uit het werkveld en van alumni meegenomen. De resultaten van de evaluaties en analyses legt de opleiding vast in het jaarlijkse opleidingsverslag. Hieruit volgt een plan van aanpak dat wordt besproken en vastgesteld in de curriculumcommissie. De onderwijsmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan van aanpak.

Een aantal voorbeelden van verbetering die hebben plaatsgevonden naar aanleiding van de kwaliteitscyclus zijn:

- De navolgbaarheid van beoordelingen kan verbeterd worden. Hierop heeft de opleiding een checklist opgesteld voor beoordelaars opgesteld waarin staat waar een goede beoordeling aan moet voldoen. Ook komt dit onderwerp in kalibraties naar voren.

- Beoordelaars hadden behoefte aan een instructie over het gebruik van generatieve AI. Deze is opgesteld en beschikbaar voor studenten, docenten en beoordelaars.

De kwaliteitsmanagers voeren steekproeven uit op de uitvoering van de PDCA-cyclus en monitoren op deze manier in hoeverre processen worden gevolgd en verbeteracties worden uitgevoerd. De komende periode ligt de focus onder andere op de evaluaties van de nieuwe blauwdruk-modules die in Brightspace worden aangeboden. Een terechte focus aldus het panel.

De overleggen, evaluatie- en feedbacksessies zorgen niet alleen voor kwaliteitsborging, maar zijn ook contactmomenten die bijdragen aan de verbinding tussen opleiding, studenten, werkveld en professionals.

Het auditpanel zag een goedwerkend kwaliteitsmanagementsysteem, zowel op opleidings- als instituutsniveau, waar alle gremia bij betrokken worden. Het panel merkte dat er veel overlegd wordt onderling. Al zag het panel dat niet heel duidelijk terug in de bekeken verslagen, die vaak erg beknopt of verouderd waren. Het panel beveelt de opleiding aan om meer aandacht te besteden aan de verslaglegging van vergaderingen.

De lage respons op de verstuurde studentenenquête is een punt van aandacht omdat dit de inzichten beperkt. Het panel roept de opleiding op om andere manieren te onderzoeken om input uit de studenten te halen.

Weging en Oordeel

Het auditpanel concludeert dat de opleiding beschikt over een goed functionerend kwaliteitsmanagementsysteem waarin evaluaties structureel leiden tot concrete verbeteracties. Als aandachtspunten benoemt het panel de summiere verslaglegging van overleggen en de lage respons op studentenenquête, en roept het de opleiding op om de informatievoorziening en studenteninput te versterken.

Op grond van bovenstaande beoordeelt het panel Standaard 6 als 'voldoet' voor beide varianten.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditpanel trof een opleiding die helder heeft waar zij voor opleidt en heeft dit vertaald naar een overzichtelijk curriculum. Het panel merkte op dat de opleiding zich continu aan het verbeteren is en hierin passende keuzes maakt.

Omdat de genoemde aandachtspunten en aanbevelingen te maken hebben met verfijning en explicitering, en niet met de basiskwaliteit, komt het panel tot het oordeel 'voldoet' voor alle standaarden en beide varianten, met uitzondering van standaard 4 die voor de deeltijdvariant nog niet beoordeeld kan worden.

Op basis van de beslisregels van de NVAO komt het panel tot het algemene eindoordeel 'positief' voor de duale variant van de Associate degree opleiding Management van Hogeschool ISBW. De deeltijdvariant is door het ontbreken van eindwerken nog niet te beoordelen op standaard 4 maar voldoet volgens het panel aan de overige standaarden.

6. AANBEVELINGEN

- Het kwaliteitszorgsysteem zit goed in elkaar, probeer meer aandacht te besteden aan het vastleggen van besluiten en acties in vergaderingen, de voortgang daarop te monitoren en ook die weer goed te documenteren.
- Zorg dat je het nieuwe afstuderen vanaf 2026-2027 voldoende hebt uitgewerkt. De opleiding weet wat zij wil maar de uitwerking is nog onduidelijk.
- Besteed meer aandacht aan studiebegeleiding.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen ISBW hbo-associate degree opleiding Management deeltijd / duaal		
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel	
	deeltijd	duaal
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoet	Voldoet
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoet	Voldoet
Standaard 3. Toetsing	Voldoet	Voldoet
Standaard 4. Gerealiseerde leerresultaten	Niet beoordeelbaar	Voldoet
Standaard 5. Voorzieningen	Voldoet	Voldoet
Standaard 6. Kwaliteitszorg	Voldoet	Voldoet
Algemeen eindoordeel		Positief

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma opleidingsbeoordeling instelling zonder erkenning ITK t.b.v. Associate degree Management – Hogeschool ISBW, 5 maart 2026

08.00 – 08.15 uur	Ontvangst panel
08.15 – 09.00 uur	Vooroverleg panel (besloten)
09.00 – 09.30 uur	Sessie 1 – Gesprek directie en management (Incl. korte presentatie Hogeschool ISBW en opleiding) • directeur Onderwijsmanagement • manager Kwaliteitszorg & Compliance • manager Hoger Onderwijs
09.30 – 09.45 uur	Korte pauze panel (besloten)
09.45 – 11.00 uur	Sessie 2 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders (Incl. toelichting op online leeromgeving (OLO) en e-Connect) • onderwijsmanager en lid kernteam • lid kernteam, lesdocent en beoordelaar • portfoliobegeleider en assessor • lesdocent
11.00 – 11.45 uur	Open spreekuur en bestudering documenten door panel
11.45 – 12.30 uur	Sessie 3 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld • lid werkveldcommissie • lid werkveldcommissie (via MS Teams)
12.30 – 13.15 uur	Werklunch met kort overleg panel (besloten)
13.15 – 13.30 uur	Eventueel extra gesprek directie en (opleidings-)management
13.30 – 14.15 uur	Sessie 4 – Gesprek examencommissie en kwaliteitsborging • voorzitter centrale examencommissie en manager Kwaliteitszorg Onderwijs & Compliance • kwaliteitsmanager toetsing en examinering en voorzitter examencommissie domein Bedrijfskunde, IT, Financieel en Techniek. • lid examencommissie • lid examencommissie domein Bedrijfskunde, IT, Financieel en Techniek. • kwaliteitsmanager onderwijs
14.15 – 14.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
14.30 – 15.15 uur	Sessie 5 – Gesprek studenten – via MSTeams vanuit Hogeschool ISBW • aanvang dec. 23, fase 1, dual • aanvang sep 22, fase 1, dual

15.15 – 15.30 uur	Korte pauze met kort overleg panel (besloten)
15.30 – 15.45 uur	Eventueel extra gesprek directie en management
15.45 – 16.45 uur	Intern overleg panel (besloten)
16.45 – 17.00 uur	Terugkoppeling door panel naar directie en management • directeur Onderwijsmanagement • manager Kwaliteitszorg & Compliance • manager Hoger Onderwijs

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.

Hieronder volgt een nadere toelichting over de inrichting van de auditsystematiek bij Salta Group.

Omschrijving auditsystematiek

Salta Group auditsystematiek

Salta Professional Education stuurt al haar opleidingen op dezelfde wijze ofwel centraal aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en concepten en gebruikt dezelfde algemene voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen Hobéon en Salta Professional Education is er derhalve voor gekozen om een specifieke auditsystematiek in te richten die past binnen de vormvrijheid van het NVAO-beoordelingskader, bestaande uit een generieke audit gevolgd door opleidingsspecifieke audits (tussentijdse of uitgebreide opleidingsbeoordelingen).

Generieke audit

Jaarlijks vindt bij Salta Professional Education een generieke audit plaats van één dag. Tijdens deze dag besteedt een auditpanel expliciet aandacht aan de (delen van de) standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die over de volle breedte gelden voor de verschillende rechtspersonen voor hoger onderwijs van Salta Professional Education en haar opleidingen. Hiertoe behoren de standaarden 4 tot en met 10 op het terrein van het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/informatievoorziening, de kwaliteitszorg en de toetssystematiek. De generieke audit leidt uitsluitend tot een aantal generieke bevindingen. Zij treedt niet in de plaats van een deel van de opleidingsspecifieke audits, maar vormt er een aanvulling op (o.a. extra analyserend 'voorwerk'). Het auditpanel van de generieke audit treedt evenmin in de bevoegdheden van de opleidingsspecifieke audits om tot oordelen te komen. De reikwijdte van de generieke audit is vastgesteld op alle opleidingsbeoordelingen die het daarop volgende studiejaar worden uitgevoerd⁴.

Opleidingsspecifieke audits

De generieke audit biedt elk auditpanel dat de opleidingsspecifieke audit uitvoert, de mogelijkheid om uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding zoals de inhoudelijke oriëntatie (inclusief niveau), met haar uitwerking naar inhoud programma, samenstelling personeel, opleidingsspecifieke voorzieningen en de gevolgen van dit alles voor het gerealiseerde niveau. Elke opleidingsspecifieke audit duurt eveneens één dag. De auditpanels worden voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig geïnformeerd over de bevindingen van de generieke audit. Het staat het auditpanel van de opleidingsspecifieke audits vrij om van deze bevindingen af te wijken. Deze moeten namelijk telkens getoetst worden op (de mate van realisatie op) opleidingsniveau alvorens een beoordeling per standaard kan plaatsvinden. Ieder opleidingsspecifiek panel vormt zich op grond van de bevindingen van de generieke audit, de bestudeerde documentatie en de auditgesprekken dus een zelfstandig oordeel over alle NVAO-beoordelingsstandaarden.

Verantwoording

Deze werkwijze is geïntroduceerd in de zomer van 2016 en telkenmale verantwoord naar de NVAO in de beoordelingsrapporten, zowel procesmatig (uiteenzetting zoals hierboven) als inhoudelijk (welke bevindingen van de generieke audit heeft het panel van de opleidingsspecifieke audits meegenomen in de kaders bij de standaarden).

Rijswijk, oktober 2025.

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding(en) is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland'. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de beoordeling van een opleiding van een instelling met of zonder erkenning ITK moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding(en) moet bepalen.

Op basis van de door opleiding(en) verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de opleiding(en).

⁴ Salta Professional Education informeert Hobéon indien zich majeure wijzigingen voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

De beoordeling 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.

Afstemming deelpanels binnen het cluster

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. 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 panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding(en) 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(en) 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 auditpanel ontving geen reacties.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding(en) 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'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding, 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 kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Beoordeling opleiding van instelling zonder erkenning ITK

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 drie standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel het opleggen van voorwaarden adviseert (zie aanvullende beslisregels voorwaarden).

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

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

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatierapport opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de leerresultaten van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht
- Beroepsprofiel Associate degree Management
- Opleidingsprofiel Associate degree Management
- Onderwijs- en examenregeling (OER) (generiek + opleidingsspecifiek)
- Overzicht van het ingezette personeel:
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzicht van leden werkveldcommissie en examencommissie
- Overzichtslijst van alle recent afgestudeerden
- Notulen examencommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal

Het auditpanel heeft van vijftien studenten de eindwerken/c.q. het palet van eindwerken bestudeerd. Het betrof studenten die de duale variant volgden. Van de deeltijdstudenten zijn nog geen afstudeerwerken.

Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerden, hun studentnummers evenals de titels van de eindwerken hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditpanel, en daar eventueel op te vragen.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 22 januari 2026 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Ad Management van Hogeschool ISBW, onder het nummer PA-2546.

Naam visitatiegroep:	HBO Bedrijfskunde groep 2
----------------------	---------------------------

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 adviesrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
Mr. J.W.J. Fiers MBA (voorzitter)	Bestuurssecretaris en strategisch adviseur bij Midpoint Brabant.
Ir. M.A. Loncke	Opleidingsmanager Sociaal Domein bij Saxion Parttime School. Tot medio 2025 Academiemanager LLO Academie Organisatie en Ontwikkeling en dt/du Ad en B Bedrijfskunde en dt/du Ad en B Logistics Management bij de HAN.
Drs. F. Streefkerk	Docent en coördinator onderwijs Ad Management bij Windesheim.
G. Aalvanger Ba	Alumni B Bedrijfskunde CHE
J. Koot	Adviseur Hobéon

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.



Sir Winston Churchilllaan 273
2288 EA Rijswijk
Postbus 70, 2280 AB Rijswijk
+31 (0)88 998 3140
www.hobeon.nl
info@hobeon.com