

Besluit Toets na drie jaar hbo-master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School

Datum	Bijlagen	Dossiernummer
17 november 2021	1	009626

In het besluit van 30 november 2018 waarin de NVAO een accreditatie nieuwe opleiding heeft verleend aan de opleiding Strategy & Leadership is verwezen naar de verplichting op grond van artikel 5.8, eerste lid, onder c van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Op basis van dit artikel wordt een opleiding waaraan bij accreditatieverlening feitelijk nog geen onderwijs wordt verzorgd, drie jaar nadat de accreditatie verkregen is, beoordeeld op de volgende kwaliteitsaspecten:

- a. het gerealiseerde niveau, gelet op hetgeen internationaal gewenst en gangbaar is en
- b. de deugdelijkheid van beoordeling, toetsing en examinering van de studenten.

Op 23 juni 2021 ontving de NVAO de rapportage over de aanvullende toets op de wijze van toetsen en beoordelen (standaard 10) en het gerealiseerde niveau (standaard 11).

De NVAO heeft kennisgenomen van de rapportage. Naar aanleiding van deze rapportage zijn aanvullende vragen aan het panel voorgelegd. Deze richtten zich hoofdzakelijk op de mate waarin plannen onderdeel vormden van de praktijkbeoordeling en de herleidbaarheid van het eindoordeel. Op 20 september 2021 heeft hierover een gesprek plaatsgevonden met een afvaardiging van het auditpanel. Door dit gesprek zijn de zorgen van de NVAO weggenomen. De NVAO acht het paneloordeel met de toelichting in het gesprek voldoende onderbouwd en navolgbaar en onderschrijft de bevindingen en aanbevelingen van het panel. Het panel komt tot het oordeel dat de opleiding haar toetsing en beoordeling op orde heeft. Het panel komt ook tot het oordeel dat het gerealiseerde niveau voldoet. Het eindoordeel is daarmee positief.

Den Haag, 17 november 2021

Namens het bestuur van de NVAO



mr. L.B. Kroes
directeur Nederland

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

1. Aanleiding en doel van het gesprek

Eind juni 2021 ontving de NVAO een aanvraag voor toetsing na 3 jaar van de nieuwe opleiding hbo-pi-master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School. Namens deze instelling heeft het evaluatiebureau AeQui een panel van deskundigen samengesteld. Op 1 maart 2021 heeft de NVAO met deze samenstelling ingestemd. Op 10 maart 2021 heeft een gewijzigd panel de opleiding Strategy & Leadership gevisiteerd, wat in juni 2021 heeft geleid tot het paneladviesrapport dat aan de NVAO is voorgelegd.

Bij het doornemen van het rapport viel de behandelend beleidsmedewerker van de NVAO een aantal zaken op, die te maken hadden met de panelsamenstelling en navolgbaarheid van het paneloordeel. Daarop is aan de contactpersoon van AOG TSM Business School voor deze aanvraag een viertal vragen voorgelegd, met het verzoek om hierover met (een deel van) het panel, de secretaris, en eventueel een toehoorder namens de instelling in gesprek te gaan. De e-mail met deze vragen is als bijlage bij dit gespreksverslag opgenomen.

Doel van het gesprek is om na te gaan in hoeverre het panel overtuigd is van de kwaliteit van de onderhavige opleiding, ook na beschouwing van de inhoudelijke vragen vanuit de NVAO.

De NVAO is zich ervan bewust dat een accreditierapport slechts een papieren weergave is van een opleidingspraktijk, en dat wat het papier geraakt heeft niet noodzakelijkerwijs volledig overeenkomt met die praktijk. Ook haalt niet altijd het papier, wat er in de praktijk wel is. Wat de NVAO nagaat is of bevindingen, overwegingen, conclusies en eindoordelen logisch uit elkaar volgen, en het paneloordeel daarmee navolgbaar tot stand is gekomen. Het gesprek is erop gericht om na te gaan of die aspecten uit het rapport die minder logisch uit elkaar volgen, voortkomen uit de opleidingspraktijk, of slechts uit de weergave daarvan. Dit is zo ook benoemd tijdens het gesprek.

2. Introductie

Op 20 september 2021 heeft de NVAO gesproken met een panelvertegenwoordiging en toehoorder. Aan de Teams-tafel zaten:

Voorzitter en een lid van het auditpanel
Secretaris van het auditpanel
Toehoorder: programmadirecteur (onderwijskundige) vanuit AOG TSM Business School
Afdelingshoofd Nederland van de NVAO
Behandelend beleidsmedewerker van de NVAO

Na een korte introductie en kennismaking bespreken we de vragen van de NVAO puntsgewijs.

3. Toelichting op vragen

3.1 Teruggetreden panellid

Op 3 maart 2021 hoort het panel van privé-omstandigheden, die een van de leden beletten deel te nemen aan de visitatie. De aard van die omstandigheden is zodanig dat ook in de tijd daarna een bijdrage van het betreffende lid niet te verwachten is. De voorzitter heeft daarop overlegd met de contactpersoon van AOG TSM Business School en de contactpersoon van het evaluatiebureau AeQui, dat uit naam van AOG TSM Business School de visitatie organiseert. Gezien het korte tijdsbestek tot de

visitatiedatum beperken de opties zich tot doorgaan met een panellid minder, of de visitatie verzetten. Doorslaggevend voor de keuze om de visitatie door te laten gaan was dat het hier enkel een oordeel over standaarden 10 (toetsing) en 11 (gerealiseerde leerresultaten) betreft. De rol van de werkvelddeskundige wordt marginaal geacht in het oordeel over deze standaarden, en dat is juist de deskundigheid die het verhinderde panellid zou bijdragen aan het panel. Panelvoorzitter en -lid benadrukken dat als een ander panellid niet deel had kunnen nemen aan de visitatie, de visitatie niet door had kunnen gaan.

Panel, instelling en evaluatiebureau zijn tevreden met deze keuze en hoe deze uitpakt. Wel wordt nagelaten de NVAO te informeren. Alle betrokken partijen hebben deze omissie nadien erkend.

3.2 Status transitieplan

Op de visitatiedag (10 maart 2021) zag het panel materiaal dat volgens hen getuigde van een gedegen toetsstelsel. Het panel vernam ook dat er in april een nieuwe toetsronde zou zijn, die aanvullende toetsproducten zou opleveren. Daarop heeft het panel besloten dat moment af te wachten en het materiaal dat deze toetsronde zou opleveren, te betrekken bij de beoordeling van de toets na 3 jaar. Het oordeel op standaard 10 is aangehouden, en omgezet in een voldoende na bestudering van extra werken van 17 studenten. In die werken zag het panel 'geïmplementeerde verbeteringen' terug. Panelvoorzitter en -lid bevestigen dat met dit materiaal standaard 10 wat het panel betreft in orde was, maar dat het panel ook graag zekerheid wilde dat de verbeteringen bestendigd zouden worden.

Om die zekerheid in te bouwen, heeft het panel voorgesteld om een transitieplan op te stellen, ook om de programmadirecteur van AOG TSM Business School in de positie van onderwijskundige steun in de rug te geven. Het transitieplan is in juni door het opleidingsteam aangeleverd, en eveneens betrokken bij de beoordeling van de toets na 3 jaar. De combinatie van positieve ontwikkelingen in recent toetsmateriaal en een transitieplan om de lijn in die ontwikkelingen vast te houden, was voor het panel overtuigend om tot een voldoende oordeel te komen.

De aanwezige panelleden benoemen nog dat als je toetsing in de praktijk wilt zien, het niet alleen gaat om papieren en gemaakt werk, maar ook om vertrouwen in de opleiding, in de mensen die het doen. Dat vertrouwen was voldoende aanwezig, en werd nog eens bevestigd door het transitieplan.

3.3 Oriëntatie

Panelvoorzitter en -lid lichten toe dat ze met het panel de voorwaarden uit het vorige visitatierapport hebben besproken. Tijdens de visitatie hebben ze echter een praktijkgerichte opleiding gezien, waarin wetenschappelijke informatie steeds toegepast werd vanuit strategisch leiderschapsperspectief. Alle eindwerken waren wat het panel betreft toepassingsgericht. Het beeld van een academisch georiënteerde professionele master, dat voor de NVAO uit het adviesrapport naar voren komt, wordt niet herkend.

Wel geeft de toehoorder van AOG TSM Business School desgevraagd aan dat de vorige voorzitter van de examencommissie erg wetenschappelijk georiënteerd was. In juni 2021 is een nieuwe voorzitter gestart, die bij een bekostigde HBO-instelling vandaan komt en goed bekend is met de WHW. Ook is er recent een nieuwe toetsdeskundige aan de examencommissie toegevoegd, met ervaring in diverse examencommissies binnen het hoger (beroeps)onderwijs en met een juridische achtergrond.

Uit het gesprek komt naar voren dat de academische oriëntatie van het programma en de staf vooral een erfenis van de beginjaren was. De huidige toetspraktijk en eindwerken leveren volgens het panel een ander, wel degelijk professioneel georiënteerd, beeld op. De tekst in het rapport maakt dit wellicht wat minder helder kenbaar.

3.4 Optelsom

Panelvoorzitter en -lid geven namens het panel aan dat ze volledig achter het rapport en oordeel staan, maar dat de optelsom van aandachtspunten ook binnen het panel tot discussie heeft geleid. Het transitieplan gold als zekerheid voor het doorzetten van de ontwikkelingen. Er zijn momenten geweest waarop het panel graag even met een externe hadden gespard. De NVAO verklaart zich daar graag toe bereid, met de kanttekening dat bij accreditatie nieuwe opleiding de NVAO een beoordelende rol heeft, waardoor de procesbegeleider bijna vanzelfsprekend ook een sparrende rol heeft. Bij een accreditatie bestaande opleiding laat een opleiding zichzelf beoordelen, waar de NVAO op dat moment geen rol in heeft. De secretaris is dan procesbegeleider. Ook in dat geval kan een panel sparren met de NVAO, maar dan is het wel zaak de rolverdeling en verschillende verantwoordelijkheden scherp te houden. Een advies van de NVAO tijdens een accreditatie bestaande opleiding krijgt al snel een bepaalde status.

Ondanks de uiteenlopende opmerkingen in het rapport, was en is het panel overtuigd van basiskwaliteit van de opleiding. De panelvoorzitter merkt in dat opzicht nog op dat de cultuur binnen een opleiding ook veel betekent. Die speelt een grote rol in de beoordeling, maar laat zich moeilijker in tekst vatten. Dat is iedereen met elkaar eens. In het algemeen merkt het afdelingshoofd Nederland van de NVAO op dat overwegingen van een panel soms uitgebreider mogen in rapporten, met meer aandacht voor het proces, en aspecten als cultuur. Tegelijkertijd willen we graag korte, bondige rapporten. Dat schuurt soms.

4. W.v.t.t.k.

Het afdelingshoofd Nederland van de NVAO wijst er verder nog op dat in de wet een enkele keer meer staat dan in het beoordelingskader van de NVAO, zoals bijvoorbeeld bepalingen over studielast en onafhankelijkheid van de examencommissie. Die ruimte helpt panels natuurlijk niet; onderdeel van de aanstaande kaderherziening is dat een aantal wettelijke vereisten in uitvoeringsbeleid verhelderd wordt.

Ook noemt het afdelingshoofd nog, naar aanleiding van de term 'centrale examencommissie', dat het wettelijk niet is toegestaan om één examencommissie voor drie verschillende opleidingen te hebben. Elke opleiding moet één examencommissie hebben die voor die opleiding verantwoordelijk is. De formulering in de WHW biedt ruimte voor interpretatie; dit punt is nu onderwerp van gesprek tussen de NVAO en de Onderwijsinspectie.

5. Voorlopige conclusies

1. Met betrekking tot het teruggetreden panellid begrijpt de NVAO de overwegingen van het panel om de visitatie voort te zetten. Essentieel is om iedere panelwijziging, ongeacht het moment waarop deze optreedt, zo snel mogelijk aan de NVAO door te geven. Dat is geen directe oplossing voor situaties van overmacht, maar de NVAO denkt graag mee en kan in voorkomende gevallen vast de portefeuillehouder en het bestuur op de hoogte stellen. Dat voorkomt achter de feiten aanlopen, en het risico dat er twijfels opkomen over de navolgbaarheid van het rapport. Dit punt zal de NVAO ook met AeQui opnemen. In casu acht de NVAO het paneloordeel ondanks de panelwijziging voldoende valide.
2. Met betrekking tot het transitieplan acht de NVAO een tweetal zaken ongelukkig verlopen. Een is de keuze van het panel om een oordeel 'aan te houden' – de visitatie of beoordeling uitstellen was transparanter geweest. Twee is de suggestie van een transitieplan. Hoewel de NVAO de ontwikkelingsgerichte houding van het panel waardeert, strookt een plan voorstellen en beoordelen niet helemaal met de geest van een praktijkbeoordeling. De NVAO begrijpt dat het panel slechts tijd wilde bieden met het 'aanhouden' van haar oordeel, en dat het panel óók zonder

het transitieplan positief oordeelde over standaarden 10 en 11. Dat verheldert de tekst uit het adviesrapport.

3. Met betrekking tot de oriëntatie was de NVAO in verwarring gebracht door het herhalende karakter van de opmerkingen daarover in het rapport. De NVAO is verheugd te horen dat het panel stellig van oordeel is dat in de recente toetspraktijk geen sprake meer is van te academische oriëntatie.
4. Met betrekking tot de opstapeling stelt het de NVAO gerust dat de aanwezige panelleden aangeven volledig achter het eindoordeel te staan en dat de voldoendes op beide standaarden, ondanks alle opmerkingen, wat hen betreft terecht zijn. Ook benadrukken de panelleden de kwaliteitscultuur binnen de opleiding, die vertrouwen in verbetervermogen wekt. In het rapport krijgen de bevindingen van het panel soms meer ruimte dan de overwegingen, waardoor de navolgbaarheid van het oordeel soms ook te wensen overlaat. Met de toelichting van de panelleden is het de NVAO duidelijk geworden dat ondanks de diverse kritische opmerkingen het positieve eindoordeel toch een terechte som der delen is.
5. De grootste zorgen van de NVAO, namelijk dat de toets na drie jaar meer op een plan- dan praktijkbeoordeling leek, en dat de opstapeling van aandachtspunten eigenlijk geen voldoende eindoordeel rechtvaardigden, zijn door het gesprek met het panel weggenomen. Met een addendum bij het paneladviesrapport, in de vorm van (een variant van) dit gespreksverslag, zal de NVAO tot besluitvorming en publicatie overgaan.

6. Bijlage: e-mail met vragen

Van:

Verzonden: vrijdag 27 augustus 2021 13:39

Aan:

CC:

Onderwerp: Vragen over visitatierapport HBO-master Strategy & Leadership (009626)

Beste ,

Het rapport over de toets na drie jaar voor de HBO-master Strategy & Leadership van uw instelling, levert bij mij een aantal vragen op over de onderbouwing van het paneloordeel.

Mijn vragen zijn:

- **Teruggetreden panellid**

In het paneladviesrapport staat op bladzijde 6 het volgende: “Wegens privéomstandigheden was de [] verhinderd om deel te nemen aan de visitatie. In overleg tussen panel en opleiding heeft de visitatie plaatsgevonden zonder zijn aanwezigheid. Zijn taken zijn verdeeld over de overige panelleden en hij is in de gelegenheid gesteld zijn eerste indrukken te geven. De commissie is van mening dat er een adequate beoordeling is uitgevoerd.”

De panelwijziging is niet voorgelegd aan de NVAO. Instemmen met panels, panelwijzigingen en secretaris is een wettelijke verantwoordelijkheid van de NVAO, waarbij we toetsen of een panelsamenstelling voldoet aan onafhankelijkheids-, geheimhoudings- en deskundigheidsvereisten. Zonder die instemming kunnen we niet garanderen dat er sprake is van een deugdelijke beoordeling. Hoe lang vóór de visitatie was bekend dat Frank van Massenhove niet deel kon nemen aan de visitatie? Wat was de overweging van het panel om deze situatie alleen met ‘de opleiding’ te bespreken? En is [] na de visitatie nog op enige wijze betrokken geweest bij de oordeels- en besluitvorming over de opleiding?

- **Status transitieplan**

In het rapport lees ik op bladzijde 6/7 het volgende: "De opleiding heeft aan de commissie aanvullende documenten gestuurd. Deze documentatie bestond uit een overzicht van de beoordelingssystematiek, een toelichting hierop, de toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren, en een door de examencommissie en de directie geaccordeerd transitieplan. De commissie heeft deze aanvullende documenten bestudeerd en meegewogen in haar beoordeling van de opleiding". Verderop in het rapport staat "Hoewel de commissie er vertrouwen in heeft dat met de toetsing alle eindkwalificaties worden getoetst, was dit naar het oordeel van de commissie in eerste instantie nog niet goed navolgbaar. Hierdoor kon de commissie aanvankelijk nog niet tot een volledige uitspraak komen" en "De commissie heeft er door de gesprekken tijdens de visitatie en door de inhoud van het transitieplan voldoende vertrouwen in dat de examencommissie de verdere kwaliteitsborging van de opleiding voortvarend zal oppakken" (p. 10).

Een accreditatie nieuwe opleiding (of TNO) betreft een planbeoordeling: op het moment dat het panel het informatiedossier leest en gesprekken voert, bestaat de opleiding alleen nog op papier. De toets na drie jaar is bedoeld om te zien of de praktijk conform deze plannen vorm heeft gekregen, om de daadwerkelijk gevoerde opleidingspraktijk te beoordelen. Hoe oordeelt het panel over toetsing en gerealiseerde leerresultaten in de huidige praktijk, zonder betrekken van het transitieplan en andere aanvullende documentatie?

- **Oriëntatie**

In het rapport staat "[...] de eindwerken kennen voornamelijk een wetenschappelijke oriëntatie" (p. 11) en "De commissie noemt de eindwerken passend voor de opleiding en stelt bovendien vast dat de eindwerken getuigen van het masterniveau. De inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken is erg hoog en kennen veelal een wetenschappelijke oriëntatie" (p. 12).

De academische oriëntatie was een knelpunt tijdens de accreditatie nieuwe opleiding in januari 2018 en leidde tot het opleggen van voorwaarden. Hoe ziet het panel dat de opleiding dit ter harte heeft genomen? En op basis waarvan acht de commissie de eindwerken passend, als de oriëntatie volgens het panel onvoldoende toepassingsgericht is?

- **Optelsom**

In het rapport staat [...] dat de oriëntatie van het programma te academisch is, dat navolgbaarheid van beoordelingen aandacht vraagt, dat de alignment van toetsing nog in ontwikkeling is, dat de examencommissie steviger toezicht kan houden en meer volgens haar wettelijke taak kan functioneren. Stuk voor stuk geen breekpunten voor het panel, maar de optelsom levert een zwak beeld op - zeker tegen de achtergrond van een TNO met diverse voorwaarden en een uitgestelde toets na drie jaar. Wat maakt het huidige rapport en eindoordeel desondanks een terechte 'som der delen' volgens het panel?

Over deze vragen willen een collega en ik graag met het panel, of in ieder geval de voorzitter en een lid, en de secretaris in gesprek gaan. Zou u bovenstaande vragen daarom door willen spelen aan het visitatiepanel?

We bieden ook de mogelijkheid namens uw instelling een waarnemer bij het gesprek aanwezig te laten zijn. Zoals gebruikelijk schrijft de NVAO de aanvragende instelling aan en stuurt zij een afschrift aan de secretaris van het panel. Indien u hier geen bezwaar tegen kenbaar maakt, zal ik de secretaris benaderen om de afspraak te plannen. Vanuit de NVAO zullen daar René Hageman en ik aan deelnemen.

Vriendelijke groeten,