

**Executive Master  
in Business Administration**

**TSM Business School**

Quality Assurance Netherlands Universities (QANU)  
Catharijnesingel 56  
Postbus 8035  
3503 RA Utrecht  
The Netherlands

Telefoon: 030 230 3100  
Fax: 030 230 3129  
E-mail: [info@qanu.nl](mailto:info@qanu.nl)  
Internet: [www.qanu.nl](http://www.qanu.nl)

Projectnummer: Q603

© 2016 QANU

Tekst en cijfermateriaal uit deze uitgave mogen, na toestemming van QANU en voorzien van bronvermelding, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook, worden overgenomen.

# INHOUD

<b>Rapport over de postinitiële masteropleiding Executive Master in Business Administration van TSM Business School .....</b>	<b>5</b>
Administratieve gegevens van de opleiding .....	5
Administratieve gegevens van de instelling.....	5
Kwantitatieve gegevens over de opleiding .....	5
Samenstelling van het panel.....	5
Werkwijze van het panel .....	6
Samenvattend oordeel van het panel.....	8
Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling.....	12
<b>Bijlagen.....</b>	<b>33</b>
Bijlage 1: Curricula vitae van de leden van het visitatiepanel.....	34
Bijlage 2: Domeinspecifiek referentiekader.....	35
Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties .....	37
Bijlage 4: Overzicht van het programma .....	42
Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding.....	43
Bijlage 6: Bezoekprogramma.....	44
Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten.....	47

Dit rapport is vastgesteld op 18 april 2016.



# Rapport over de postinitiële masteropleiding Executive Master in Business Administration van TSM Business School

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014).

## Administratieve gegevens van de opleiding

---

### Postinitiële masteropleiding Executive Master in Business Administration

Naam van de opleiding:	Executive Master in Business Administration
CROHO-nummer:	75075
Niveau van de opleiding:	master
Oriëntatie van de opleiding:	wetenschappelijk (wo)
Aantal studiepunten:	71,25 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie:	Enschede
Variant:	deeltijd
Vervaldatum accreditatie:	23-08-2016

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master in Business Administration aan TSM Business School vond plaats op 8 en 9 maart 2016.

## Administratieve gegevens van de instelling

---

Naam van de instelling:	TSM Business School
Status van de instelling:	rechtspersoon hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets:	niet aangevraagd

## Kwantitatieve gegevens over de opleiding

---

De vereiste kwantitatieve gegevens over de opleiding zijn opgenomen in bijlage 5.

## Samenstelling van het panel

---

Het panel dat de masteropleiding Executive Master in Business Administration van TSM Business School beoordeelde, bestond uit:

- Prof. dr. Patrick Kenis, Academic Dean van en hoogleraar aan de Antwerp Management School;
- Prof. dr. Freek Peters, hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University en Partner van de Galan Groep;
- Prof. dr. Elvira Haezendonck, hoogleraar Management & Strategy aan de Vrije Universiteit Brussel en deeltijds gasthoogleraar aan de Universiteit Antwerpen;
- Jean-Luc Donders MScBA, commercieel manager bij zorgIQ.

Het panel werd ondersteund door dr. Fiona Schouten, die optrad als secretaris.

De curricula vitae van de leden van het panel zijn opgenomen in bijlage 1.

## **Werkwijze van het panel**

---

### *Voorbereiding*

Ter voorbereiding op het bezoek van het visitatiepanel aan TSM Business School ontving de secretaris de kritische reflectie van de opleiding. Zij controleerde die op kwaliteit en volledigheid en stuurde haar vervolgens toe aan het panel. De panelleden lasen de kritische reflectie en formuleerden op basis daarvan vragen en eerste bevindingen. Naast de kritische reflectie las het panel ook een selectie van vijftien eindwerken ('masterproeven') en bijbehorende beoordelingsformulieren. De scripties werden uit een lijst van afgestudeerden over de twee voorgaande jaren gekozen door de voorzitter van het panel, in overleg met de secretaris. Daarbij hielden zij rekening met variatie in onderwerpskeuze, begeleiders en beoordeling. Ten slotte bekeek het panel twee zogenaamde masterportfolio's.

De secretaris stelde een concept-bezoekprogramma op, dat ze bijstelde na voorbereidend overleg met de contactpersonen van TSM Business School. Het uiteindelijke bezoekprogramma is in dit rapport opgenomen als bijlage 5.

Voorafgaand aan het bezoek selecteerde de opleiding voor elke sessie representatieve gesprekspartners. Tijdens het bezoek sprak het panel met studenten en docenten, inhoudelijk en formeel verantwoordelijken, alumni, opleidingscommissie, examencommissie en vertegenwoordigers van het werkveld.

### *Bezoek*

Aan het begin van het bezoek hield het panel een startvergadering. Tijdens die vergadering werd het panel geïnformeerd over het beoordelingskader. Ook besprak het panel zijn werkwijze tijdens het bezoek. Het panel reflecteerde ook op de inhoud en het gebruik van het domeinspecifiek referentiekader van TSM Business School (zie bijlage 2).

Tijdens het bezoek bestudeerde het panel het ter inzage gevraagde materiaal. Een overzicht van dit materiaal is te vinden in bijlage 6. Het panel bood studenten en docenten de mogelijkheid om, buiten de geplande gesprekken om, informeel met het panel te spreken tijdens een open spreekuur. Van die gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Het panel gebruikte het laatste deel van het bezoek voor een intern overleg om zijn beoordeling af te ronden. Ter afsluiting van het bezoek gaf de voorzitter een publieke mondelinge toelichting, waarin hij de voorlopige indrukken en algemene observaties van het panel presenteerde.

### *Rapportage*

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel. Dit rapport stuurde zij naar de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de secretaris het rapport naar het bestuur van TSM Business School met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De reactie van het bestuur op het conceptrapport werd voorgelegd aan de voorzitter van het panel. Naar aanleiding daarvan heeft de secretaris op verzoek van de panelvoorzitter aanvullende documentatie opgevraagd

bij de opleiding (zie bijlage 7). Vervolgens werd het rapport vastgesteld en toegestuurd aan TSM Business School.

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014) heeft het panel de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

**Basiskwaliteit**

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

**Onvoldoende**

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

**Voldoende**

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

**Goed**

De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit.

**Excellent**

De opleiding steekt systematisch ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld.

## Samenvattend oordeel van het panel

---

### *Beoogde eindkwalificaties*

De Executive MBA van TSM Business School is een postinitiële opleiding die ‘nieuwe leiders voor de toekomst’ opleidt en zich daarbij onderscheidt door haar persoonlijke oriëntatie. Deelnemers worden niet alleen opgeleid tot bedrijfskundig onderlegde managers, maar maken tijdens hun studie ook een intensief persoonlijk ontwikkelingstraject door. Het panel acht de visie en het profiel van de opleiding uniek en toekomstbestendig.

Het panel is van oordeel dat de visie goed is uitgewerkt in de twee sets eindkwalificaties van de opleiding. De zeven academische kwalificaties volgen de 3TU-criteria, terwijl de vijf managementkwalificaties in lijn liggen met de AMBA-richtlijn en gebaseerd zijn op de vijf *mindsets* voor leiders van Mintzberg. In de ogen van het panel voldoen de eindkwalificaties aan nationale en internationale standaarden en getuigen ze van een academische oriëntatie. Ook weerspiegelen de eindkwalificaties van de opleiding de Dublindescriptoren voor masteropleidingen: deelnemers leren zelfstandig analyseren en kunnen de opgedane kennis toepassen in een multidisciplinaire omgeving. De academische kwalificaties reflecteren het postinitiële karakter van de MBA in hun focus op academische kennis, onderzoeksvaardigheden binnen een professionele setting en een wetenschappelijke attitude. De managementkwalificaties verdiepen en operationaliseren de academische door ze te koppelen aan leiderschapsbekwaamheden. Innovatie en duurzaamheid, twee kernthema's binnen de opleiding, zijn impliciet vervat in de eindkwalificaties.

### *Programma*

Het panel heeft vastgesteld dat de ontwikkeling van academische vaardigheden in voldoende mate aanwezig is door het programma heen. De focus ligt daarbij op conceptuele en analytische vaardigheden. Deelnemers leren zelfstandig onderzoek te doen en daarover te rapporteren. Wel constateert het panel dat het methodenonderwijs uitgebreid zou moeten worden en er meer aandacht besteed zou moeten worden aan kwantitatieve onderzoeksmethoden om de academische verankering van het programma te versterken. Het panel oordeelt gunstig over de professionele oriëntatie van de opleiding: de praktijk van de deelnemers en de stand van zaken in het werkveld komen ruimschoots aan bod in de vakken en opdrachten. Ook het persoonlijk ontwikkelingstraject van de deelnemers zorgt voor interactie met de beroepspraktijk.

Het panel is onder de indruk van de eenduidige en logische opbouw van het programma. Dat laat een nauwe samenhang tussen de onderdelen zien en een duidelijke opbouw in niveau. De leerdoelen van de aparte onderdelen weerspiegelen de eindkwalificaties en sluiten aan bij die van de overige onderdelen. Troefkaart van de programmahoud is in de ogen van het panel het persoonlijk ontwikkelingstraject. Dat traject bevordert de ontwikkeling van de academische en managementkwaliteiten van de deelnemers door middel van coaching en reflectie, en heeft een duidelijke toegevoegde waarde.

Het didactisch concept van de opleiding is *action learning*: de beroepspraktijk wordt bij de studie betrokken en het leerproces vindt plaats binnen een netwerk van mededeelnemers, docenten, coaches en mensen uit het werkveld. Dit concept is volgens het panel een adequate vertaling van de eindkwalificaties, dat is uitgewerkt in passende onderwijsvormen. De studievoortgang wordt bevorderd door duidelijke communicatie over de studielast, die vanwege het persoonlijk ontwikkeltraject groter is dan strikt vereist. Door het postinitiële karakter van de opleiding is het programma flexibel: deelnemers kunnen op twee momenten in het jaar starten en de opleiding staat aanpassingen toe in het individuele traject. Het panel is



onder de indruk van de eenheid en groepsvorming die het programma ondanks deze flexibiliteit weet te bewerkstelligen, en die te danken is aan haar geheel eigen cohortensysteem.

Het panel oordeelt dat de instroomeisen van de opleiding passend zijn: ze vragen beroepservaring en motivatie en vergen tegelijk een academisch startniveau. Wel is het panel van oordeel dat het belangrijkste onderdeel ervan, het intakegesprek, een te informeel karakter heeft. Ook zou het graag zien dat achterstand in het uitvoeren van onderzoek in dat intakegesprek wordt meegewogen. Het panel constateert dat het nationale karakter van de instroom uitbreiding van de toelatingseisen met het oog op anderstaligheid overbodig maakt. Het is positief over het tweede selectiemoment, halverwege de opleiding: dat biedt de mogelijkheid de deelnemer tussentijds vastgestelde deficiënties te laten repareren.

#### *Personeel*

De Executive MBA kent een kleine kern van vaste medewerkers, die in de ogen van het panel goed functioneert en dicht bij de deelnemers staat. Wel constateert het panel dat vooral de programmadirecteur een spilfunctie vervult, waar lastenverdeling en gedeelde verantwoordelijkheid aan te bevelen zijn. De docentenstaf is een *Network Faculty* van 36 freelancers die bij TSM onder contract staan. Het panel oordeelt positief over de inhoudelijke en didactische expertise en de coachingvaardigheden van het onderwijzend personeel. De docenten komen zowel uit het bedrijfsleven als van universiteiten en combineren de academische en professionele invalshoeken die centraal staan in de opleiding. Het contractstelsel stelt de opleiding in staat het programma te stroomlijnen en de didactische kwaliteit van docenten te monitoren. Het panel zou graag zien dat contractvernieuwing gepaard gaat met een evaluerend gesprek tussen opleidingsmanagement en docent, en dat de diversiteit binnen de groep kern-docenten wordt vergroot. Het is van oordeel dat het personeelsbeleid van de opleiding toereikend is voor de organisatie en uitvoering van het programma.

#### *Voorzieningen*

De opleiding accommodeert haar deelnemers op de eigen leslocaties. Zij draagt er zorg voor dat deelnemers kunnen beschikken over een wirelessverbinding, studieplaatsen en andere zaken die nodig zijn voor de lessen en opdrachten. De huisvesting op de campus van de Universiteit Twente is van toegevoegde waarde, vooral dankzij de toegang die deelnemers hebben tot de universiteitsbibliotheek. Het panel beoordeelt deze voorzieningen als adequaat.

De studiebegeleiding is volgens het panel intensief en op maat gesneden voor de deelnemers. Coaches en begeleiders zijn herkenbaar en toegankelijk, en het aantal contactmomenten is groot. De informatievoorziening voldoet, mede dankzij initiatieven van de deelnemers zelf, maar de elektronische leeromgeving dient verbeterd te worden.

#### *Kwaliteitszorg*

Het panel heeft vastgesteld dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding naar behoren functioneert. De opleiding hanteert een toetsbaar streefdoel voor de kwaliteit van de module-evaluaties en voert op basis van formele en informele feedback snel verbeteringen door. Alle stakeholders zijn bij de kwaliteitszorg betrokken. Wel constateert het panel dat de kwaliteitszorg baat zou hebben bij formalisering: zo worden ad hoc-oplossingen vermeden en verbetermaatregelen geboekstaafd. Het panel is in deze context positief over de oprichting van een opleidingscommissie.

### *Toetsing*

Het panel oordeelt dat de toetsing van de eindkwalificaties op een logische en inzichtelijke manier is vormgegeven door het programma heen. Kritisch is het panel over de vormgeving van beoordelingsformulieren en de beoordeling op tweepuntsschaal (*pass/fail*). Naar het oordeel van het panel levert de gekozen methodiek geen volledig transparante beoordeling op. Het acht de aanpassing van de beoordelingsformulieren, waarvan het al een voorbeeld zag, en de voorgenomen introductie van een tienpuntsschaal dan ook cruciale stappen in de verbetering van de kwaliteit van toetsing. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding de ingezette verbetering voortzet en zo de transparantie van de beoordeling aanzienlijk vergroot. Het panel constateert dat de examencommissie haar taak serieus opvat, maar zich tot nu toe kenmerkte door een passieve houding. Het is er echter van overtuigd dat zij, zeker nu ze versterkt wordt door een toetsdeskundige, een actievere rol zal gaan spelen in die kwaliteitsborging. Het adviseert het opleidingsmanagement daartoe een vorm van compensatie voor de EC-leden in te richten.

### *Gerealiseerde eindkwalificaties*

Naar het oordeel van het panel realiseren de deelnemers de eindkwalificaties van de opleiding. De masterproeven voldoen aan de eisen die gesteld mogen worden aan de eindwerken van een masteropleiding. Ook kan het panel zich over het algemeen vinden in hun beoordeling. Wel zou het graag zien dat de masterproeven nadrukkelijker aandacht besteden aan de keuze voor de onderzoeksmethode en aan de effecten of beperkingen daarvan bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Het panel heeft vastgesteld dat alumni en het werkveld aantoonbaar baat hebben bij de opleiding.

Het panel beoordeelt de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling d.d. 19 december 2014 als volgt:

### *Masteropleiding Executive Master in Business Administration:*

#### **Beoogde eindkwalificaties**

Standaard 1: goed

#### **Programma**

Standaard 2: voldoende

Standaard 3: goed

Standaard 4: goed

Standaard 5: voldoende

#### **Personeel**

Standaard 6: voldoende

#### **Voorzieningen**

Standaard 7: voldoende

Standaard 8: voldoende

#### **Kwaliteitszorg**

Standaard 9: voldoende

#### **Toetsing**

Standaard 10: voldoende

### **Gerealiseerde eindkwalificaties**

Standaard 11:

voldoende

### **Algemeen eindoordeel**

voldoende

De voorzitter en de secretaris van het panel verklaren hierbij dat alle leden van het panel kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgelegde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 18 april 2016.



---

Prof. dr. Patrick Kenis, voorzitter

---

Dr. Fiona Schouten, secretaris

## Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling

---

TSM Business School komt voort uit de Universiteit Twente (UT), waar vanaf de jaren tachtig een MBA (later Executive MBA) werd verzorgd. In de jaren negentig kwam daar een speciale MBA voor de bouw bij en vanaf 2005 een MBA voor de zorg. In dat jaar werd TSM geheel geprivatiseerd en geïntegreerd met het kleinere SWOT (Stichting Wetenschappelijke Opleidingen Twente), dat sinds 1999 ook een Executive MBA verzorgde. Al deze programma's zijn samengevoegd tot één Executive MBA, die in 2010 middels een Toets Nieuwe Opleiding werd geaccrediteerd. In januari 2015 werd TSM Business School overgenomen door AOG Holding.

### Beoogde eindkwalificaties

#### Standaard 1:

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

#### Toelichting:

De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

### Bevindingen

De Executive MBA van TSM Business School leidt 'nieuwe leiders voor de toekomst' op, onder het motto *true leaders innovate*. De opleiding wil volgens haar kritische reflectie studenten helpen hun persoonlijke, management- en academische bekwaamheden in de bedrijfskunde te ontwikkelen. Ze heeft daartoe vier 'oriëntaties' geformuleerd waarop zij zich richt: de academische, de managements-, de persoonlijke en de duurzaamheidsoriëntatie. Ze noemt daarbij leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van duurzame innovatie als belangrijkste thema's. De Executive MBA is een postinitiële opleiding: ze selecteert studenten die minstens vijf jaar relevante werkervaring hebben. Bij het afstuderen beschikken de deelnemers over de kwalificaties voor een managementfunctie op masterniveau.

#### *Visie en profiel van de opleiding*

Het visitatiepanel heeft kennis genomen van de visie van TSM uit de kritische reflectie. Het heeft tijdens zijn bezoek aan de opleiding met studenten, docenten, alumni en werkvelddeskundigen over deze visie gesproken. Op basis van deze gesprekken heeft het panel geconcludeerd dat de opleiding zich bovenal onderscheidt door haar persoonlijke oriëntatie. Deelnemers worden niet alleen opgeleid tot bedrijfskundig onderlegde managers, maar maken tijdens hun studie ook een intensief persoonlijk ontwikkelingstraject door. De persoonlijke oriëntatie maakt dat de deelnemers niet alleen academische vakkennis en vaardigheden verwerven, maar ook beschikken over op henzelf toegesneden leiderschapscompetenties. Het panel is onder de indruk van dit unieke profiel, waarmee de opleiding zich onderscheidt ten opzichte van andere MBA's. Het is van oordeel dat de Executive MBA van TSM Business School hierdoor een toekomstbestendig karakter heeft: ze leidt daadwerkelijk 'nieuwe leiders voor de toekomst' op.

### *Inhoud eindkwalificaties*

De opleiding heeft haar visie vertaald naar een twaalftal beoogde eindkwalificaties (zie bijlage 3). Zeven daarvan zijn academisch van aard: ze beschrijven academische bekwaamheden, zoals kundigheid in wetenschappelijke disciplines of bekwaamheid in onderzoek. De overige vijf beoogde eindkwalificaties zijn managementkwalificaties. De opleiding ontleende ze aan de theorie van Henry Mintzberg, die vijf *mindsets* voor managers onderscheidt in relatie tot omgeving, organisatie, mensen, verandering en zelf.

Het panel heeft allereerst de academische eindkwalificaties bestudeerd. De opleiding heeft deze kwalificaties ontleend aan de 3TU-criteria voor academische mastercurricula en ingevuld voor een bedrijfskundige opleiding. De keuze voor de 3TU-criteria brengt een focus op ontwerpen en innovatie met zich mee (bekwaamheid 3) die volgens het panel goed aansluit bij de visie en het profiel van TSM. Het panel oordeelt positief over de gekozen academische eindkwalificaties.

De overige vijf eindkwalificaties sluiten indirect aan op de criteria die zijn geformuleerd door de Association of MBAs (AMBA), de belangenorganisatie voor Europese MBA-opleidingen. Ze zijn direct afgeleid van de theorie van Mintzberg, wiens *mindsets* ze concretiseren door ze te koppelen aan de bekwaamheden ondernemerschap, strategisch denken & handelen, leiderschap, innovatie en zelfmanagement. Het panel is ervan overtuigd dat al deze bekwaamheden van groot belang zijn voor een MBA die haar studenten niet alleen tot academici, maar ook tot toekomstbestendige leiders opleidt. Het acht de persoonlijke ontwikkeling die in deze eindkwalificaties vervat ligt onderscheidend en vernieuwend. Het panel is dan ook zeer te spreken over de vijf managementkwalificaties.

### *Niveau eindkwalificaties*

Volgens het panel zijn de beoogde eindkwalificaties van de opleiding zodanig geformuleerd dat ze passend zijn voor een academische masteropleiding. De zeven academische kwalificaties volgen de 3TU-criteria, terwijl de vijf managementkwalificaties in lijn liggen met de AMBA-richtlijn. In de ogen van het panel voldoen de eindkwalificaties daarmee aan nationale en internationale standaarden. Ook weerspiegelen de eindkwalificaties van de opleiding de Dublindescriptoren voor masteropleidingen: studenten leren zelfstandig analyseren en kunnen de opgedane kennis toepassen in een multidisciplinaire omgeving.

Het panel merkt op dat enkele onderdelen van de 3TU-criteria niet zijn opgenomen als eindkwalificaties (grijs gedrukt in bijlage 3). Daarbij gaat het met name om inzicht in de stand van de wetenschap en de vaardigheid een eigen bijdrage aan het wetenschappelijk veld te leveren. Het panel vindt dit een terechte keuze, aangezien het hier gaat om een postinitiële masteropleiding. De opleiding is minder gericht op het zelfstandig doen van wetenschappelijk onderzoek dan een initiële MBA.

### *Oriëntatie eindkwalificaties*

Door het postinitiële karakter van de opleiding komt de nadruk binnen de wetenschappelijke eindkwalificaties te liggen op academische kennis, onderzoeksvaardigheden binnen een professionele setting en een wetenschappelijke attitude. Het panel acht dit passend voor een postinitiële MBA. Het is positief over de aandacht die met name in eindkwalificatie 7 wordt geschonken aan bewustzijn van en reflectie op de maatschappelijke context en de ethische en normatieve aspecten van het wetenschappelijk werk.

Het panel is daarbij van oordeel dat de managementkwalificaties een verdieping vormen van de academische eindkwalificaties, vooral waar het deze academische houding betreft. Zij

operationaliseren de academische eindkwalificaties voor de rol van de manager binnen diens omgeving en organisatie, in zijn relatie tot anderen, in zijn rol als innovator en in zijn bewustzijn van de eigen positie. Zo verwijst kwalificatie 5 (zelf) naar zelfsturing en bewustzijn van de eigen verantwoordelijkheden, terwijl 1 (omgeving) expliciet spreekt over innovatie en ondernemerschap.

#### *Focus op innovatie en duurzaamheid*

Het panel stelt vast dat de opleiding een duidelijk en onderscheidend profiel heeft en dat haar visie goed is uitgewerkt in de eindkwalificaties. In de ogen van het panel zou de opleiding er goed aan doen haar unieke persoonlijkheidsbenadering van gecombineerd 'leiderschap en ondernemerschap' te benadrukken ten koste van de andere twee thema's die de opleiding als uitgangspunt neemt: duurzaamheid en innovatie. Het panel vindt deze thema's heel belangrijk binnen de MBA, maar is van oordeel dat zowel duurzaamheid als innovatie geïntegreerd zijn in de al bestaande visie en eindkwalificaties. Duurzaamheid is in die context op te vatten als ethisch en integer handelen en denken, met daarbij een systemische component en een oog voor de lange termijn. Het panel heeft uit de kritische reflectie en uit het rapport naar aanleiding van de Toets Nieuwe Opleiding (2010) opgemaakt dat de opleiding er steeds niet in is geslaagd het belang dat ze hecht aan duurzaamheid te vertalen naar haar doelen en eindkwalificaties. Het panel adviseert de opleiding de wens tot expliciete vertaling los te laten en in te zetten op haar eigen persoonlijkheidsoriëntatie.

#### **Overwegingen**

De opleiding beschikt over een duidelijke, onderscheidende en toekomstbestendige visie waarin de persoonlijke ontwikkeling van ondernemerschap en leiderschap centraal staat. Het panel looft dit unieke profiel en is positief over de manier waarop het is vertaald naar de management- en academische eindkwalificaties. Het constateert dat de beoogde eindkwalificaties passend zijn voor een masteropleiding en voldoende academisch georiënteerd zijn. Daarbij neemt ze in aanmerking dat de nadruk vanwege het postinitiële karakter van de opleiding komt te liggen op het opzetten en uitvoeren van onderzoek in de beroepspraktijk en op een academische attitude. Het panel is van oordeel dat de managementkwalificaties een verdieping en operationalisering van de academische eindkwalificaties inhouden.

#### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 1 als **goed**.

#### **Programma**

Het programma van de Executive MBA van TSM Business School wordt in deeltijd onderwezen in twee fases, die respectievelijk een jaar en veertien maanden in beslag nemen. Voorafgaand aan het MBA-programma is voorzien in een deeltijd-premaster Business & Science van zes maanden. Fase 1 van het MBA-studieprogramma omvat 30,25 EC. Ze heeft een bedrijfskundig karakter en een focus op ondernemerschap. In vier kernmodules van in totaal 10,5 EC komen de vier traditionele managementgebieden aan bod: financieel management en bedrijfseconomie, personeelsmanagement, organisatiemanagement en strategisch management. Daarbij komen vier verdiepende bedrijfskundige modules van in totaal 6,75 EC, die innovatiemanagement, proces- en prestatie management, strategische marketing en strategisch samenwerken behandelen. Door het jaar heen loopt daarbij nog de module 'Management van zelf' (3,5 EC), waarin de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers centraal staat. In fase 1 volgen de deelnemers ook de module 'Project

ondernemerschap en duurzame innovatie' (4,5 EC), waarin als groepsopdracht een businessplan wordt opgesteld en gepresenteerd. Ook volgen ze de module 'Bedrijfskundig project & academische vorming', waarin ze een individueel onderzoeksproject opzetten en uitvoeren.

Fase 2 omvat 41 EC en legt de focus op managementvaardigheden en leiderschap. De deelnemers volgen vier managementmodules van in totaal 10 EC, waarin management van omgeving, organisatie, mensen en verandering aan de orde komen. De module 'Management van zelf' (6 EC) wordt in deze fase voortgezet. De fase kent een groepsproject: 'Netgroepsproject leiderschap & duurzame innovatie' (3 EC). Daarnaast is er het afsluitende individuele project, de 'masterproeve' (19 EC). Fase 2 eindigt met een studiereis van 3 EC. Deelnemers kunnen kiezen tussen de Academy of Management in de VS of de Chinese University in Hongkong.

**Standaard 2:**

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

**Toelichting:**

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

**Bevindingen**

Als postinitiële masteropleiding bevindt de Executive MBA zich op het snijvlak van wetenschap en beroepspraktijk. Het panel heeft bekeken op welke manier deze twee oriëntaties vertaald zijn naar het studieprogramma.

De premaster Business & Science dient om de in vooropleiding en achtergrond heterogene groep potentiële MBA-deelnemers gelijk te schakelen voor aanvang van de eigenlijke opleiding. De premaster slaat daarbij een brug tussen de beroepspraktijk van de deelnemer en het academische masterprogramma. Op het programma staan onder meer het gebruik van theorie, het verrichten van onderzoek en het analyseren van data. Ook voeren de deelnemers een eigen onderzoek uit.

In fase 1, het eerste jaar van het MBA-programma, ligt de nadruk sterk op academische vorming. De verschillende onderwijsmodules bevatten vooral academische vakinhoud: de theorie van de bedrijfskunde passeert hier de revue. De modules vormen een duidelijke verdieping van de premaster: onder meer bedrijfseconomie en strategisch management worden in deze fase aangeboden. Naast deze modules zijn er het groeps- en het individuele onderzoeksproject. In die projecten ontwikkelen de deelnemers onderzoeksvaardigheden door een eigen onderzoek op te zetten en uit te voeren, en daar verslag van te doen. In de tweede fase verschuift de focus naar leiderschap en managementvaardigheden, maar wordt tegelijkertijd gewerkt aan de eindopdracht, de masterproeve, en een tweede groepsopdracht. Hierbij draait het om het zelfstandig en in groepsverband doen van wetenschappelijk onderzoek. In een colloquium wordt het onderzoek gepresenteerd. Deelnemers hebben ten slotte de kans om kennis te maken met een academische setting als ze opteren voor de Academy of Management-conferentie.

Het masterprogramma koppelt academische kennis en vaardigheden gedurende het hele studietraject aan de beroepspraktijk van de deelnemer. De vakinhoudelijke modules besteden steeds aandacht aan de implicaties van de theorie voor de praktijk van de deelnemers. Zo is in de cursus 'Proces- en prestatie management' elke theorie die de revue passeert, gekoppeld aan

een opdracht waarmee de eigen beroepspraktijk en die van de andere deelnemers door de lens van die theorie bezien wordt. In fase 2 moet de masterproeve zelfs leiden tot resultaten die in de professionele omgeving van de deelnemers bruikbaar zijn. Docenten van de opleiding besteden daarnaast aandacht aan de ontwikkelingen in het vakgebied en aan actuele kwesties. Zo gebruikte een docent de overname van TenCate (2016), die prominent in het nieuws was, als lesstof. De 'Management van zelf'-modules in fase 1 en 2 bieden de deelnemers de mogelijkheid tot reflectie op de eigen ontwikkeling en hebben daardoor een directe impact op het eigen functioneren in de beroepspraktijk. Daarbij kunnen deelnemers aan het eind van hun studie opteren voor een bezoek aan Hongkong, waar een academisch seminarprogramma gecombineerd wordt met plaatselijke bedrijfsbezoeken.

Het panel oordeelt gunstig over de beroepsgerichte oriëntatie van de opleiding. Het structureel gebruikmaken van de eigen vraagstukken van de deelnemers door het gehele programma heen is in zijn ogen een positief punt. De academische kennis wordt steeds getoetst aan de eigen praktijk, terwijl de praktijkervaring voortdurend en structureel als casus voor wetenschappelijk onderzoek dient.

Waar het de academische oriëntatie van de opleiding betreft heeft het panel vastgesteld dat deelnemers op gestructureerde wijze onderwezen worden in onderzoeks- en andere academische vaardigheden. Waar de premaster een algemene introductie vormt op het doen van onderzoek, het gebruik van theorie en de stand van de wetenschap, wordt in fase 1 diezelfde lesstof verdiept en versterkt. Gedurende hun opleiding worden deelnemers onderwezen in wetenschappelijke theorie en methoden en maken ze zich een reflecterende houding eigen. Ze worden door het programma heen geschoold in het zelfstandig opzetten en uitvoeren van bedrijfskundig onderzoek. Het panel is van oordeel dat de deelnemers bij het voltooien van de MBA beschikken over onderzoeksvaardigheden en een wetenschappelijke attitude die passend zijn voor een masteropleiding.

Het panel concludeert dat zowel de wetenschappelijke als de professionele oriëntatie op gestructureerde en duidelijke wijze in het programma aanwezig is. Het is echter van oordeel dat de balans tussen beide delicaat is. Deelnemers aan de Executive MBA relateren de lesstof voortdurend aan hun eigen werkomgeving. Daardoor dreigt de theorie in dienst te komen van het praktijkvraagstuk. Ook zullen deelnemers in de meeste gevallen bij afronding van de opleiding niet in staat zijn aan het wetenschapsveld bij te dragen met bijvoorbeeld publicaties. Het panel kan zich vinden in deze concessie aan het specifieke karakter van de postinitiële opleiding en vindt die volkomen terecht. Tegelijkertijd zou het graag zien dat de academische vorming in het programma nog versterkt wordt.

De manier bij uitstek om een dergelijke versterking vorm te geven is naar het inzicht van het panel een versterking van het methodenonderwijs. Dat beperkt zich nu vrijwel uitsluitend tot kwalitatief onderzoek, waarbij de focus ligt op conceptuele en analytische vaardigheden. Het panel heeft begrip voor het feit dat de postinitiële master zich niet altijd goed leent voor kwantitatief onderzoek, dat doorgaans ambitieus is in opzet en daardoor moeilijk in een deeltijdopleiding in te passen. Het zou echter graag zien dat studenten duidelijker onderwezen krijgen welke kwantitatieve en kwalitatieve methodologische opties er zijn. Ook wanneer niet alle studenten die in de praktijk kunnen brengen, worden zij zich toch meer bewust van de reikwijdte van wetenschappelijk onderzoek over de grenzen van de eigen professionele context heen. Het panel adviseert de opleiding daarom het methodenonderwijs nog eens onder de loep te nemen.



## Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat de ontwikkeling van academische vaardigheden in voldoende mate aanwezig is in het programma. Deelnemers leren door het programma heen zelfstandig onderzoek te doen en daarover te rapporteren. Ook de beroepspraktijk speelt een grote rol binnen dat programma. De professionele oriëntatie van het programma is uitgewerkt door de praktijk van de deelnemers en de stand van zaken in het werkveld onderdeel te maken van alle vakken en opdrachten. Het panel oordeelt dat de balans tussen wetenschap en beroepspraktijk in het programma gevonden is, maar ziet haar als delicaat. De academische vaardigheden die worden onderwezen zijn beperkter dan die in een initiële MBA, en het gevaar dreigt dat deelnemers hun professionele context niet overstijgen. Het academisch gehalte zou daarom verstevigd moeten worden door het methodenonderwijs uit te breiden.

## Conclusie

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 2 als **voldoende**.

### Standaard 3:

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

### Toelichting:

De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

## Bevindingen

De inhoud van het studieprogramma werkt volgens een logische opbouw toe naar het behalen van de beoogde eindkwalificaties door de deelnemers. Het programma is zodanig ingericht dat de deelnemers in fase 1 kennis opdoen en leren hoe ze die kunnen toepassen, waarna ze in fase 2 de toepassing in complexe praktijksituaties onder de knie krijgen, bijvoorbeeld in de masterproeve. In samenhang daarmee bieden de modules van fase 1 relatief veel kennisoverdracht: hier worden de bedrijfskundige basisbegrippen behandeld. De premaster vormt een voorbereiding op deze fase: ze behandelt een-op-een de onderwerpen uit fase 1 op inleidend niveau. In fase 2 is sprake van een meer actieve en zelfstandige houding, waarbij de opgedane kennis in cases wordt uitgewerkt. De focus komt daar op de persoonlijke ontwikkeling te liggen. De cursusbeschrijvingen in de studiegids refereren alle aan de beoogde eindkwalificaties van de opleiding.

Het panel is onder de indruk van de eenduidige en logische opbouw van het programma. Uit gesprekken met docenten en management heeft het begrepen dat het met name in het afgelopen jaar sterk gestroomlijnd is: vakken en docenten zijn uit het curriculum geschrapt. Het resultaat is een coherent en *lean* programma dat een nauwe samenhang tussen de onderdelen laat zien en een duidelijke opbouw in niveau. De leerdoelen van de aparte onderdelen weerspiegelen de eindkwalificaties en sluiten aan bij die van de overige onderdelen.

Troefkaart van de programmahoud is in de ogen van het panel het persoonlijk ontwikkelingstraject van de deelnemers. Dat komt met name aan de orde in 'Management van zelf', waar de deelnemer persoonlijke leerdoelen ontwikkelt en zijn eigen functioneren in kaart brengt, zowel in groepsverband als een-op-een met een coach. Onderdeel van dit traject vormen ook twee uitgebreide ontwikkelingsassessments aan het begin van elke fase. Fase 2 vangt zelfs aan met een 360-gradenfeedback. Deelnemers reflecteren op hun ontwikkeling en doelen, stellen vast wat hun sterke en zwakke punten als leider zijn, identificeren een persoonlijke focus en een passende leiderschapsstijl en ervaren, toetsen en bespreken die in

groepsverband. De deelnemers en alumni gaven in gesprekken met het panel aan dat het met name de wisselwerking tussen dit persoonlijke groeipad en de opbouw in academische vorming was die maakte dat zij werkelijk een hoger niveau bereikten. Het panel is onder de indruk van de wijze waarop dit traject is vormgegeven en de manier waarop het het behalen van zowel de academische als de managementkwalificaties bevordert.

### **Overwegingen**

In de ogen van het panel zit het programma goed in elkaar. Er is sprake van een duidelijke niveauopbouw en de leerdoelen van de afzonderlijke vakken werken toe naar de uiteindelijke eindkwalificaties. Het programma is coherent en compact, en de onderdelen zijn goed op elkaar afgestemd. Daarbij komt een persoonlijk ontwikkelingstraject dat zowel de academische als de managementkwaliteiten van de deelnemers middels reflectie en coaching stimuleert en daardoor een duidelijke toegevoegde waarde heeft.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 3 als **goed**.

#### **Standaard 4:**

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

#### **Toelichting:**

Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

### **Bevindingen**

#### *Didactisch concept en werkvormen*

Het studieprogramma kent een didactisch concept: *action learning*. Die aanpak houdt volgens de kritische reflectie enerzijds in dat de praktijk steeds bij de studie betrokken wordt, bijvoorbeeld door cases uit de praktijk als onderzoeksvraagstuk te gebruiken. Anderzijds betekent ze dat een groep of netwerk van ‘functioneel betrokken personen’, waaronder de opleiding mededeelnemers, docenten, coaches en mensen uit het werkveld schaart, door het bespreken van praktijkvraagstukken van en met elkaar leert. In de ogen van het panel is dit didactisch concept in lijn met de beoogde eindkwalificaties van de opleiding, die academische vorming en leiderschapontwikkeling combineren.

De werkvormen binnen de opleiding vloeien voort uit dit concept. In de modules ‘Management van zelf’ en de individuele en groepsprojecten vormen de deelnemers ‘netgroepen’ van vier tot zes personen die elkaars projecten volgen, samenwerken en elkaar ook beoordelen. Ook in de werkvormen van de overige modules is de uitwerking van casuïstiek in de vorm van *action learning* aanwezig. Afhankelijk van de aard van de module komen daar nog hoorcolleges, presentaties, rollenspelen en intervisiesessies bij. Daarbij worden ook alumni en werkvelddeskundigen betrokken. Het panel acht deze onderwijsvormen passend bij het didactisch concept.

#### *Bevordering studievoortgang*

Het programma is zo ontworpen dat deelnemers in staat worden gesteld de opleiding in deeltijd te volgen naast, en in aanvulling op, hun dagelijkse werkzaamheden. De deelnemers komen tienmaal per jaar samen in driedaagse sessies. Tijdens deze sessies volgen ze een

combinatie van bedrijfskundige basisvakken, verdiepingsvakken en zelfmanagementsvakken. De belangrijkste bedreiging voor de studeerbaarheid is de combinatie van de studie met een baan, waardoor studietijd moeilijk in te plannen is. Deelnemers ontvangen van tevoren informatie over de planning en de in te plannen studietijd, zowel schriftelijk als in het intakegesprek voor het begin van de opleiding.

Het panel vindt het opvallend dat de MBA 71,25 EC omvat in plaats van de vereiste 60. Het heeft hierover met opleidingsmanagement, docenten en deelnemers gesproken. Uit deze gesprekken rees een beeld op van zeer gemotiveerde en enthousiaste deelnemers die de grotere studielast soms zelfs leken te ervaren als meer waar voor hun geld. Het opleidingsmanagement gaf aan nog te bekijken waar in deze studiebelasting gesneden kon worden. Het motiveerde de extra studielast met de verwijzing naar het intensieve, maar juist door deelnemers en werkveld hogelijk gewaardeerde en onderscheidende persoonlijke ontwikkelingstraject. De persoonlijkheidsoriëntatie moet een aanvulling zijn op, en niet een vervanging van de bedrijfskundig-academische inhoud van het programma. Het panel kan zich in deze uitleg vinden. Het acht het persoonlijke groeitraject essentieel in de vorming en de motivering van deelnemers, waardoor de extra EC geen belemmering, maar eerder een studiestimulans vormen. Dat het moeilijk zou zijn er elementen uit weg te nemen, werd door een deelnemer treffend verwoord: die sprak van een puzzel of keten, waarvan geen stuk of schakel kan ontbreken om tot de uiteindelijke groei te komen.

Het postinitiële karakter van de opleiding vergt flexibiliteit. Daar is door het programma in voorzien. Deelnemers kunnen op twee momenten in het jaar starten: in het najaar en in het voorjaar. De opleiding kan in een aangepast tempo gevolgd worden en de programmamanager kan in overleg met de deelnemer een aangepaste leerroute bepalen. De opleiding staat aanpassingen toe in het individuele traject en bij af te leggen toetsen. Daartoe vindt overleg plaats tussen de programmamanager, de docent/coach van de deelnemer en de deelnemer zelf. De examencommissie verleent hiervoor formele goedkeuring. Er is beleid geformuleerd voor studenten met functiebeperking, dat de individuele omstandigheden en problemen van de deelnemer als uitgangspunt neemt. In overleg met het programmamanager kan voorzien worden in extra studiebegeleiding, een aangepast studietempo of extra tijd bij toetsen.

Door deze opzet ontstaat een unieke structuur, die maakt dat de deelnemers enerzijds hun eigen pad kunnen volgen, maar daarbij anderzijds ook tot cohorten gaan behoren. Door de verschillende startmomenten gaan die elkaar door de jaren heen overlappen, waardoor deelnemers ook bij vertraging in een solide groep belanden en niet geïsoleerd raken. Zo ontstaat er een groepsgevoel: deelnemers en alumni meldden dat ze elkaar er 'doorheen sleepten' op moeilijke momenten. Het panel acht de combinatie van flexibiliteit en groepsgevoel die voortvloeit uit de programmaopbouw een bijzondere prestatie, waaraan andere MBA's een voorbeeld mogen nemen.

### **Overwegingen**

Het didactisch concept van *action learning* is volgens het panel een adequate vertaling van de eindkwalificaties. De onderwijsvormen zijn gevarieerd. De studievoortgang wordt bevorderd door duidelijke communicatie over de studielast, die vanwege het persoonlijk ontwikkeltraject groter is dan strikt vereist. Het panel is onder de indruk van de manier waarop het programma voorziet in de flexibiliteit waaraan de deelnemers behoefte hebben, terwijl het tegelijkertijd eenheid en groepsvorming bevordert door een heel eigen cohortensysteem.

## Conclusie

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 4 als goed.

### Standaard 5:

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

### Toelichting:

De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

## Bevindingen

### *Instroomeisen*

Toelating tot de Executive MBA van TSM geschiedt door middel van een assessment voorafgaand aan fase 1. De deelnemer voert een intakegesprek met de programmadirecteur, die middels een uitgebreid intakeformulier verslag legt van het verloop ervan. Op basis van dit formulier besluit een door de examencommissie gemandateerde toelatingscommissie definitief over toelating. Het panel heeft de criteria voor toelating zoals die in het OER geformuleerd zijn, bekeken. Ze behandelen leeftijd en werkervaring, vooropleiding en motivatie van de deelnemer.

In de toelatingseisen is geen bepaald vakgebied beschreven waarbinnen de vooropleiding moet liggen. Uit de kritische reflectie blijkt dat dit in de praktijk weliswaar tot een boeiende en heterogene groep deelnemers leidt, maar dat de bedrijfskundige onderzoeksvaardigheden vaak deficiënties vertonen. De examencommissie heeft als verbetermaatregel gesuggereerd dat de onderzoeksvaardigheden van de potentiële deelnemer in het intakegesprek aan de orde komen. Het panel onderschrijft deze maatregel en adviseert de opleiding dan ook hem door te voeren.

Het betrekken van de motivatie van de deelnemer bij de intake is volgens het panel van groot belang. De opleiding vergt veel van haar studenten, die een zwaar programma volgen in deeltijd. Dat maakt de intrinsieke motivatie een doorslaggevende factor in het studiesucces. Ook het meewegen van de praktijkervaring die de deelnemer heeft is van belang, aangezien die een grote rol speelt bij de invulling van het studiepad – zowel het individuele als dat van de netgroepleden.

Al met al constateert het panel dat de instroomeisen passend zijn voor deze postinitiële masteropleiding: ze vragen beroepservaring en vergen tegelijk een academisch startniveau. Wel is het van oordeel dat het belangrijkste onderdeel ervan, het intakegesprek, niet enkel met de programmadirecteur gevoerd zou moeten worden. Het raadt de opleiding aan een examen- of toelatingscommissielid aan het intakegesprek toe te voegen.

### *Instroom en toelatingsbeleid*

Het panel heeft uit gesprekken met alumni en deelnemers opgemaakt dat de meerderheid van de deelnemers de premaster volgt. Dat vloeit voort uit het feit dat veel instromers een technische achtergrond hebben en bijvoorbeeld met HTS-vooropleiding instromen. De premaster bevat sinds 2015 minder academische vakinhoud dan daarvoor, waardoor deelnemers de module niet als struikelblok beschouwen. Het panel vindt dit een verstandige maatregel om deelnemers uit de beroepspraktijk niet onmiddellijk van de opleiding te vervreemden en om het postinitiële karakter te bewaren. Het panel constateert op basis van gesprekken met deelnemers en docenten, en in het licht van de beperkte studievertraging die het programma kent (zie bijlage 5), dat de premaster de deficiënties van de deelnemers ondervangt en ze terdege op de academische MBA voorbereidt.

TSM zag haar voortbestaan in het verleden bedreigd door zeer geringe instroom. Om de instroom te vergroten, richt de opleiding zich op uitbreiding van nationale bekendheid, onder meer door pilotcursussen aan jonge professionals door het hele land aan te bieden. De nabijheid van Duitsland heeft niet geleid tot werving aldaar, omdat de hiërarchische structuur van Duitse bedrijven botst met het kleinschalige en persoonlijke stempel van TSM. De instroomeisen en de voertaal van het programma, Nederlands, zijn daarom toereikend en hoeven niet voor anderstaligen te worden uitgebreid. Het panel is van mening dat in Nederland een groot reservoir aan potentiële studenten bestaat en steunt de opleiding in haar beslissing voorlopig niet over de grens te kijken.

#### *Tweede selectiemoment*

De opleiding kent een tweede selectiemoment: aan het begin van fase 2. In een gesprek met de programmadirecteur wordt vastgesteld of deelnemers naar aanleiding van hun prestaties in fase 1 aanvullende kennis moeten opdoen alvorens aan deze fase te beginnen. Het kan daarbij zowel gaan om academische kennis als om werk- of leiderschapservaring. In de ogen van het panel is dit tweede selectiemoment gezien de heterogene deelnemersgroep een verstandige voorbereiding op de tweede programmafase, waarin de deelnemer zelfstandig onderzoek moet uitvoeren.

#### **Overwegingen**

Het panel acht de instroomeisen voor de MBA voldoende realistisch met het oog op de eindkwalificaties. De premastermodule vormt een adequate voorbereiding op de MBA en ondervangt deficiënties. Motivatie en professionele ervaring worden meegewogen bij het intakegesprek. Wel vindt het panel dat het intakegesprek niet door alleen de programmadirecteur zou moeten worden gevoerd. Daarnaast is het van oordeel dat achterstand in het uitvoeren van onderzoek, bijvoorbeeld door een niet-passende vooropleiding, in het intakegesprek zou moeten worden meegewogen. Het panel oordeelt dat het nationale karakter van de instroom uitbreiding van de toelatingseisen overbodig maakt. Het is positief over een tweede selectiemoment, halverwege de opleiding: dat biedt de mogelijkheid de deelnemer tussentijds vastgestelde deficiënties te laten repareren.

#### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 5 als **voldoende**.

#### **Personeel**

##### **Standaard 6:**

Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

##### **Toelichting:**

De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo- of een wo-opleiding.

#### **Bevindingen**

TSM Business School kent een kleine kern van vaste medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de MBA-opleiding. Dat is in de eerste plaats de programmadirecteur (1 fte), tevens programmamanager van de premaster en fase 2, die eindverantwoordelijk is voor de

opleiding. Daarnaast zijn er de programmamanager van fase 1 (0,7 fte), twee programmaregisseurs (ongeveer 1,4 fte) en de manager operations.

Naast deze kern is er een docentenbestand. De 36 docenten van TSM worden gecontracteerd door de opleiding en zijn dus niet in dienst bij TSM. TSM duidt dit docentenbestand aan met de term *Network Faculty*. De docenten hebben enerzijds een academisch profiel: 18 van hen zijn gepromoveerd, 20 werken aan een universiteit (UT, UU, RU en EUR). Anderzijds worden ze uit de praktijk betrokken en hebben ze functies bij met name managementadviesbureaus.

De opleiding maakt verder gebruik van coaches en gastsprekers. Coaches zijn professionals die de deelnemers begeleiden bij het ontwikkelen van specifieke vaardigheden, zoals bedrijfskundige of persoonlijke bekwaamheden. Zij worden ingezet bij een module als 'Management van zelf', maar ook bij het netgroepproject, waar ze als coach een netgroep advies geven. Gastsprekers komen uit de wetenschap of uit de praktijk en worden ingezet om onderdelen van modules te verzorgen, bijvoorbeeld in 'Management van omgeving'.

Het panel oordeelt positief over de inhoudelijke en didactische expertise van het onderwijzend personeel dat als *Network Faculty* aan TSM Business School verbonden is. De docenten komen zowel uit het bedrijfsleven als van universiteiten. Daardoor combineren zij de academische en professionele invalshoeken die centraal staan in de MBA-opleiding. In de ogen van het panel beschikken de docenten zowel over de academische achtergrond als over de coachingsvaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van het programma. Die laatste vaardigheden zijn essentieel voor de onderscheidende persoonlijkheidsoriëntatie van het programma, en werden door alle studenten en alumni geprezen tijdens de gesprekken die het panel met ze voerde. Het panel is onder de indruk van het enthousiasme van de deelnemers over het onderwijzend personeel.

Ook over het functioneren van de vaste staf is het panel te spreken: het programma draait goed en studenten kennen de stafleden en hun functies. Wel constateert het panel dat de verantwoordelijkheid voor de opleiding nu sterk bij één persoon, de programmadirecteur, is komen te liggen. Zeker wanneer de opleiding hogere studentenaantallen zou trekken, zouden lastenverdeling en gedeelde verantwoordelijkheid in de ogen van het panel aan te bevelen zijn.

TSM geeft aan dat het contractstelsel de opleiding flexibiliteit geeft: het programma kan gemakkelijk worden aangevuld met nieuwe docenten en vakken, terwijl het ook eenvoudig is om te besluiten een docent niet langer bij het programma te betrekken. Uit gesprekken met formeel verantwoordelijken en docenten heeft het panel geconcludeerd dat er jaarlijks zo'n 20% verloop is onder docenten. Docenten vertrekken om uiteenlopende redenen, maar het komt voor dat een contract niet vernieuwd wordt omdat het programmamanagement vindt dat de didactische kwaliteit van de docent tekortschiet. Dat gebeurt wanneer klachten van deelnemers of slechte evaluaties daar aanleiding toe geven en een gesprek over verbeteringen met de betreffende docent niet het gewenste resultaat oplevert.

Het panel noemt het contractstelsel enigszins ongebruikelijk, maar waardeert de vrijheid die de opleiding heeft in de aanstelling van docenten. Het stelt dat het gestroomlijnde programma mede te danken is aan dit personeelsbeleid, dat snelle aanpassingen mogelijk maakt. Daarnaast is het van oordeel dat de opleiding de didactische kwaliteit van de docenten dankzij dit systeem kan controleren. Het volgt uit het contractstelsel van TSM dat de Business School haar docenten geen BKO kan voorschrijven, hoewel de docenten die aan de universiteit

doceren er doorgaans een hebben behaald. Op deze manier is de docentkwaliteit in de ogen van het panel echter goed geborgd.

Het panel is minder te spreken over de manier waarop contracten van docenten vernieuwd worden. Uit zijn gesprek met docenten heeft het begrepen dat dit gebeurt zonder gezamenlijk evaluatiemoment. De docent ontvangt het nieuwe contract per e-mail van de programmadirecteur. In de ogen van het panel is de vernieuwing van het contract een uitgelezen moment om de ervaringen van de docent te bespreken en te overleggen over werkwijze, inhoud en invulling van het vak en het programma. Het adviseert de opleiding daarom bij contractverlenging ook standaard een verlengingsgesprek met de betreffende docent te voeren.

De kritische reflectie wijst erop dat veel docenten ondanks het flexibele contractstelsel al jarenlang betrokken zijn bij TSM Business School. Zij bewaken de continuïteit binnen de opleiding. Naar het oordeel van het panel is het van belang dergelijke stabiele factoren te hebben, met name onder de kerndocenten (degenen die verantwoordelijk zijn voor de inhoud van een bepaalde module). Tegelijkertijd is het panel van mening dat juist deze kerndocenten een weinig diverse groep vormen. De overgrote meerderheid is man, Nederlands en werkzaam aan de Universiteit Twente. Het raadt de opleiding aan in haar personeelsbeleid aandacht aan diversiteit te besteden.

### **Overwegingen**

Het panel stelt vast dat de academische kwaliteit en de coachingsvaardigheden van de docentenstaf goed zijn en dat het systeem van freelancecontracten voor alle docenten de opleiding in staat stelt het programma te stroomlijnen en aan te passen, en de kwaliteit van docenten te monitoren. De vaste staf is volgens het panel erg klein en de programmadirecteur heeft een spilfunctie, waardoor grotere studentenaantallen een zware belasting zouden kunnen vormen. De didactische kwaliteit van docenten wordt gegarandeerd dankzij de flexibiliteit van het contractstelsel. Het panel zou graag zien dat contractvernieuwing gepaard gaat met een gesprek tussen opleidingsmanagement en docent en dat de diversiteit binnen de groep kerndocenten wordt vergroot. Het is van oordeel dat het personeelsbeleid van de opleiding toereikend is voor de organisatie en uitvoer van het programma.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 6 als **voldoende**.

### **Voorzieningen**

#### **Standaard 7:**

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

### **Bevindingen**

Deelnemers aan de Executive MBA worden voor de driedaagse seminars in fase 1 ondergebracht in conferentiehôtel De Drienerburght, gelegen op de campus van de Universiteit Twente. Op diezelfde locatie volgen ze ook het onderwijs. In fase 2 worden de deelnemers gehuisvest en onderwezen in Droste's Herberg in Tubbergen. Deelnemers hebben altijd beschikking over een wirelessverbinding en zaken als beamers, whiteboards en flipovers. De cursusruimtes bieden de mogelijkheid tot verschillende opstellingen en er is de mogelijkheid om in aparte ruimtes aan groepsopdrachten te werken.

Deelnemers bleken tijdens het visitatiebezoek over beide locaties te spreken te zijn. Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek de voorzieningen in De Drienerburgh aan den lijve ondervonden. Het constateert dat de voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het programma.

Het feit dat TSM Business School is gehuisvest op de campus van de Universiteit Twente vindt het panel van toegevoegde waarde. Deelnemers ontvangen bij aanvang een studentnummer van de Universiteit Twente en kunnen gebruikmaken van de bibliotheek, zowel fysiek als elektronisch. Het panel is van mening dat deze directe toegang tot wetenschappelijke literatuur essentieel is bij het volgen van een masteropleiding.

### **Overwegingen**

TSM accommodeert haar deelnemers op de eigen leslocaties en draagt er zorg voor dat ze kunnen beschikken over alles wat ze nodig hebben voor de lessen en opdrachten. De huisvesting op de campus van de Universiteit Twente is van toegevoegde waarde, met name dankzij de toegang die deelnemers hebben tot de universiteitsbibliotheek. Het panel beoordeelt deze voorzieningen als adequaat.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration*: het panel beoordeelt Standaard 7 als **voldoende**.

#### **Standaard 8:**

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

### **Bevindingen**

De verantwoordelijkheid voor de studiebegeleiding ligt in de eerste plaats bij de programmadirecteur. Die voert een intakegesprek met de deelnemer nadat die zich voor de opleiding heeft aangemeld. Deze directeur is tevens programmamanager van de premaster en van fase 2, en is als zodanig vaak bij onderwijsbijeenkomsten aanwezig. Ook de programmamanager van fase 1 draagt bij aan de signalering en voorkoming van mogelijke studievertraging. Studievoortgang wordt per deelnemer bijgehouden door de programmaregisseurs.

In de loop van hun studie worden de deelnemers daarnaast door verschillende coaches begeleid. In fase 1 krijgen zij na de eerste bijeenkomst van de 'Management van zelf'-module een persoonlijk coach toegewezen, die leerdoelen met hen opstelt en de persoonlijke ontwikkeling met ze bespreekt en bijhoudt. Na zes bijeenkomsten wordt een tweede gesprek met deze coach gepland. Daarnaast worden de deelnemers aan het begin van de module ingedeeld in netgroepen van vier tot zeven personen. Deze netgroepen hebben elk een eigen begeleider, die intervisiesessies leidt en doorgaans dezelfde persoon is als de persoonlijk coach van de afzonderlijke netgroepleden.

In fase 2 heeft de deelnemer, opnieuw vanuit de module 'Management van zelf', een persoonlijk coach die ook netgroepbegeleider is. De netgroep heeft in die fase zes bijeenkomsten met deze begeleider. De individuele deelnemer voert daarnaast nog drie individuele gesprekken met de coach. Op initiatief van de deelnemer kunnen dat er ook meer zijn. Voor de masterproeve, de feitelijke afstudeerscriptie, en het bijbehorend individueel onderzoeksproject krijgt de deelnemer bovendien twee extra coaches toegewezen. De



bedrijfskundig coach is de feitelijke scriptiebegeleider; de academisch coach is voor iedereen gelijk en fungeert als tweede lezer. Deze coach leest onafhankelijk van het begeleidingsproces ook het onderzoeksvoorstel en bepaalt met een *go* of *no go* of de deelnemer het onderzoek mag gaan uitvoeren.

Voor de individuele projecten geldt verder dat de deelnemers in hun eigen bedrijf, daar waar ze hun project uitvoeren, een begeleider zoeken. Deze begeleider fungeert als mentor of sparring partner voor de deelnemer. De begeleider levert input voor het eindoordeel, doorgaans via een beoordelingsformulier, maar oordeelt zelf niet.

Het panel stelt vast dat de studiebegeleiding voor de deelnemers niet alleen intensief is, maar dat er ook maatwerk wordt geleverd. De kleinschaligheid van het programma bevordert de communicatie tussen deelnemer en programmadirecteur, terwijl het onderscheid tussen persoonlijk, academisch en bedrijfskundig coach helder is. Deelnemers en alumni gaven in hun gesprek met het panel aan dat ze zeer te spreken waren over de begeleiding. Het panel is lovend over deze intensieve en doordachte studiebegeleiding, die juist bij een postinitiële opleiding van groot belang is.

De informatievoorziening voor deelnemers is grotendeels digitaal en vindt plaats via de elektronische leeromgeving. Hier zijn roosters, handleidingen, deelnemerslijsten en overige documenten te vinden. Zowel de kritische reflectie als de deelnemers, docenten en alumni meldden dat het gekozen systeem, Moodle, niet goed bevalt. Docenten kunnen zelf geen documenten uploaden en deelnemers kunnen ze niet met elkaar delen. Uit onvrede met het systeem zijn de deelnemers zelf een aantal alternatieven gestart: ze hebben WhatsApp- en mailgroepen en delen een Google Drive-platform. Het panel waardeert deze oplossingen, maar is met de opleiding van oordeel dat de elektronische leeromgeving tekortschiet en dat een nieuw systeem moet worden gevonden en geïmplementeerd.

### **Overwegingen**

De studiebegeleiding is naar het oordeel van het panel intensief en op maat gesneden voor de deelnemers. Coaches en begeleiders zijn herkenbaar en toegankelijk dankzij de kleinschaligheid van de opleiding, en het aantal contactmomenten is groot. De informatievoorziening voldoet, mede dankzij initiatieven van de deelnemers zelf, maar de elektronische leeromgeving dient verbeterd te worden.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration*: het panel beoordeelt Standaard 8 als **voldoende**.

### **Kwaliteitszorg**

#### **Standaard 9:**

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

#### **Toelichting:**

De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

## Bevindingen

De Executive MBA van TSM Business School wordt op verschillende aggregatieniveaus geëvalueerd: per onderdeel van een module, per module en in haar geheel. Deelnemers evalueren na afloop van bijeenkomsten (seminars) mondeling de kwaliteit van de docenten, werkvormen en inhoud. Ze besteden ook aandacht aan de accommodatie, projectbegeleiding en de begeleiding van het persoonlijk traject en het groepsproces. Na afronding van een project of module wordt die in zijn geheel schriftelijk geëvalueerd via de elektronische leeromgeving. Bij afronding van hun studie kunnen de deelnemers de opleiding in een algehele schriftelijke evaluatie van feedback voorzien.

De evaluatie-uitkomsten worden door het programmamanagement bekeken en zonodig tijdens een maandelijks MBA-teamoverleg besproken. Er kan dan met de betreffende docent contact worden opgenomen om verbeteringen door te voeren. Modules kunnen zo gaandeweg nog bijgestuurd worden. De opleiding heeft kwaliteitsstreefdoelen geformuleerd voor haar evaluatieresultaten: de gemiddelde score voor de hele module dient 4 (Goed) of hoger te zijn. Een 3,5 (Redelijk) is al aanleiding om de docent aan te spreken op mogelijke verbeteringen.

De opleiding beschikt sinds 2015 over een opleidingscommissie (OC), die tijdens het bezoek van het visitatiepanel aangaf nog nooit bijeen te zijn gekomen. In de OC hebben twee docenten en twee deelnemers zitting. De OC zal de evaluaties beoordelen en periodiek verslag uitbrengen aan de examencommissie (EC). Zij rapporteert zowel aan de EC als aan de programmadirrecteur. Voorafgaand aan de oprichting van de OC hield de EC zich actief met kwaliteitszorg bezig en dacht zij als Academic Council mee over de verbetering van de academische opleiding. In de nieuwe vorm speelt de EC vooral een rol in de borging van de kwaliteit van toetsing (zie standaard 10).

Tijdens zijn bezoek aan de opleiding voerde het panel gesprekken met docenten en studenten over de manier waarop zij betrokken werden bij de evaluatie van het programma. Het blijkt dat er naast de formele evaluaties ook veel informele feedback wordt gegeven door de deelnemers. Een van hen gaf aan dat de deelnemers als huidig of toekomstig leidinggevenden mondig zijn en snel geneigd docent of programmamanagement aan te spreken op problemen of slecht verlopende onderdelen. Het resultaat is vaak een directe aanpassing binnen de lopende module.

Eén keer per jaar vindt een docentenconsultatie plaats, waarbij het programmamanagement en de aan de opleiding verbonden docenten aanwezig zijn. Naar aanleiding van hun input worden verbetermaatregelen getroffen. Een voorbeeld van zo'n maatregel is het verhogen van de samenhang tussen fase 1 en 2 door docenten onderdelen in elkaars modules te laten verzorgen.

Terugkoppeling door alumni en werkvelddeskundigen vindt enerzijds plaats tijdens een jaarlijks netwerkevent en anderzijds via de werkveldcommissie, die input levert aan het programmamanagement over de stand van zaken in het werkveld.

Het panel is van oordeel dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding goed functioneert en dat ook deed voor de benoeming van de opleidingscommissie. Alle stakeholders, inclusief alumni en het werkveld, worden bij de kwaliteitszorg betrokken en er zijn concrete streefdoelen geformuleerd. Evaluaties, feedback, kritiek en klachten van studenten worden dankzij de kleinschaligheid van de opleiding en de mondigheid van de deelnemers snel opgepakt, en aanpassingen worden vaak direct doorgevoerd. Tegelijkertijd kan het goeddeels

informele karakter van de kwaliteitszorg tot ad hoc-oplossingen leiden en worden niet alle doorgevoerde verbeteringen geboekstaafd. Het panel oordeelt daarom dat een formaliseringslag gemaakt kan en moet worden. Het acht de benoeming van een opleidingscommissie, een maatregel die al in het rapport uit 2010 werd aanbevolen, een goede eerste stap.

### Overwegingen

Het panel is van oordeel dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding naar behoren functioneert. De opleiding hanteert een toetsbaar streefdoel voor de kwaliteit van de module-evaluaties en voert op basis van formele en informele feedback snel verbeteringen door. Alle stakeholders zijn bij de kwaliteitszorg betrokken. Wel constateert het panel dat de kwaliteitszorg baat zou hebben bij formalisering: zo worden ad hoc-oplossingen vermeden en verbetermaatregelen geboekstaafd. Het panel is in deze context positief over de oprichting van een opleidingscommissie.

### Conclusie

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration*: het panel beoordeelt Standaard 9 als **voldoende**.

### Toetsing

**Standaard 10:**

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

**Toelichting:**

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

### Bevindingen

De Executive MBA van TSM beschikt over een helder uitgewerkt systeem van toetsing. In de verschillende programmaonderdelen worden de eindkwalificaties getoetst op een niveau dat oploopt in mate van zelfsturing. Voor de deelnemers is in de studiehandleiding inzichtelijk gemaakt welke eindkwalificaties in elk vak getoetst worden, en op welk niveau. Ook vinden ze er een voorbeeld-beoordelingsformulier en een toetsbeschrijving. Toetsing gebeurt in 'kernproeven', opdrachten die hun oorsprong vinden in vraagstukken uit de eigen beroepspraktijk. In enkele modules is de afsluitende kernproeve een groepsopdracht, maar in de meeste gevallen betreft het een individueel werk. Deelnemers worden daarnaast getoetst in 'proeven van bekwaamheid'. Dit zijn de individuele en groepsprojecten en de afronding van 'Management van zelf' in fase 1 en 2. In een proeve van bekwaamheid demonstreren de deelnemers de door hen verworven bekwaamheden in onderlinge samenhang, bijvoorbeeld door zelfstandig onderzoek te doen in de eigen werkomgeving. In de ogen van het panel is dit duidelijk uitgewerkte en samenhangende toetssysteem prijzenswaardig.

Het panel heeft de beoordelingsformulieren voor de verschillende kern- en bekwaamheidsproeven bekeken. Het constateerde dat op vrijwel alle formulieren alleen *pass* en *fail* kan worden gegeven, zowel op onderdelen als voor het eindresultaat. Een uitzondering hierop vormt de beoordeling van de module 'Financieel management', waar een honderdpuntsschaal wordt gehanteerd. Het beoordelingsformulier van de masterproeve zoals het panel dat aantrof bij de masterproeves die het bekeek, gaf de beoordelaar per onderdeel ook slechts de keuze tussen *pass* en *fail*, zonder verdere differentiatie.

Het opleidingsmanagement verklaarde de keuze voor een *pass/fail*-methodiek uit het postinitiële karakter van de opleiding. Deelnemers zouden geen behoefte hebben aan een bredere beoordelingsschaal vanwege hun intrinsieke motivatie: zij zouden zich niet willen onderscheiden ten opzichte van andere deelnemers, maar hun persoonlijke ondernemers- en leiderschapskwaliteiten willen ontwikkelen en een academische graad behalen die hen verder kan brengen in hun professionele loopbaan. Desgevraagd bevestigden deelnemers dit in gesprek met het panel. Zoals een deelnemer het verwoordde: 'Moet het dan zo schools?' Ze meldden daarnaast dat er voldoende individuele feedback buiten de formulieren om werd gegeven om hen toch een indruk te geven van de kwaliteit van hun werk.

Ondanks het feit dat er aldus een duidelijke afweging aan het *pass/fail*-systeem ten grondslag ligt, gaf het management aan over te willen stappen op een tienpuntsschaal om de transparantie van de beoordelingen te bevorderen. In het geval van de masterproeve was het beoordelingsformulier al herzien en klaar om in gebruik genomen te worden. De herziening werd ondernomen op initiatief van de programmadirecteur.

Het panel heeft begrip voor het huidige binaire systeem en heeft vastgesteld dat deelnemers inderdaad geen behoefte lijken te hebben aan geformaliseerde kwalitatieve beoordeling. Toch raadt het panel de opleiding met klem aan de ingezette verbetering in de beoordeling en het beoordelingsformulier van de masterproeve door te zetten naar alle andere toetsen, ook die van 'Financieel management'. Enerzijds is uniformiteit binnen de toetsing wenselijk. Anderzijds wordt op die manier transparant hoe tot de eindbeoordeling is gekomen. Nu is niet duidelijk of een *fail* op een onderdeel tot een *pass* als eindresultaat kan leiden en hoe de weging van de onderdelen precies is. Ook wanneer die onduidelijkheid opgeheven wordt door informele feedback, is boekstaving aan te bevelen. Het panel is in dezen positief over de herziene versie van het beoordelingsformulier van de masterproeve, dat als voorbeeld kan dienen. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding de ingezette verbetering voortzet en zo de transparantie van de beoordeling aanzienlijk vergroot.

De examencommissie (EC) van TSM komt voort uit een Academic Council, dat inhoudelijke wijzigingen initieerde en het academisch gehalte van de opleiding bewaakte. Door een pensionering binnen de EC en een ingrijpende wisseling van de wacht in de topstructuur van TSM functioneerde de Academic Council enige tijd op halve kracht. Sinds januari 2015 is een nieuwe impuls gegeven aan de kwaliteitsborging, die geleid heeft tot de formele aanstelling van de EC. In haar huidige vorm (drie hoogleraren van de Universiteit Twente, van wie één sinds zes jaar lid is) bestaat de EC sinds januari 2016. Dit voorjaar treedt nog een toetsdeskundige toe als extern lid, die dit al formeel heeft toegezegd.

De EC in haar huidige vorm heeft haar rol als initiator van curriculumaanpassingen afgestaan aan de nieuwe opleidingscommissie. De EC richt zich op de borging van de kwaliteit van toetsing. Zij doet dit door steekproefsgewijs afstudeercolloquia bij te wonen, alle masterproeven te bekijken en de masterportfolio's te toetsen. In de ogen van het panel vervult de EC daarmee haar wettelijke borgingstaak en is zij zich helder bewust van haar functie en plichten. Het panel waardeert zeer dat de EC haar borgingstaken steeds heeft uitgevoerd, ook in de roerige overgangsfase.

Tegelijkertijd heeft het panel in zijn gesprek met de leden van de EC geconstateerd dat de strubbelingen van de voorgaande jaren hun sporen hebben nagelaten. EC-leden konden bijvoorbeeld niet duidelijk zeggen welke puntenschaal werd toegepast in de beoordelingen en gaven desgevraagd te kennen dat beoordelingsformulieren inderdaad verbeterd konden worden. Het panel heeft vastgesteld dat de Academic Council een zeer passieve rol speelde in

de bewaking van de kwaliteit van toetsing en dat de nieuwe EC die passiviteit nog niet achter zich heeft gelaten. Het panel heeft er echter vertrouwen in dat de EC in nieuwe formatie en op volle sterkte een actieve rol zal gaan spelen in de kwaliteitsborging.

Wel meent het panel dat de belangrijke rol die de EC in de borging van de toetsingskwaliteit speelt, door de opleiding onderkend moet worden. EC-leden zijn hoogleraren die hun commissielidmaatschap combineren met veeleisende aanstellingen elders. Om te garanderen dat de EC-leden voldoende tijd en energie kunnen steken in de intensivering van hun borgingstaken bij TSM, adviseert het panel de opleiding de leden voor hun tijdsinvestering te compenseren.

### **Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat het toetsysteem van de opleiding op papier meer dan adequaat is. De opleiding heeft de toetsing van de eindkwalificaties op een logische en inzichtelijke manier vormgegeven door het programma heen. De deelnemers worden goed over de toetsingssystematiek ingelicht. Daarbij is er een examencommissie aanwezig die haar taak serieus opneemt. Kritisch is het panel over de vormgeving van beoordelingsformulieren en de beoordeling op tweepuntsschaal (*pass/fail*). Hoewel in de praktijk een uitgebreidere informele beoordeling plaatsvindt en de keuze voor een binair systeem verdedigbaar is vanuit het postinitiële karakter van de opleiding, is het panel van oordeel dat de gekozen methodiek geen volledig transparante beoordeling oplevert. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding zelf aan een verbeterslag is begonnen, die al tot een eerste resultaat heeft geleid. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding deze verbetering in de nabije toekomst doorvoert voor alle toetsen, zoals zij voornemens is. Het panel heeft ten slotte geconstateerd dat de EC als opvolger van de Academic Council een voornamelijk passieve rol heeft gespeeld in de kwaliteitsborging van de toetsing. Het is er echter van overtuigd dat zij, zeker nu ze versterkt wordt door een toetsdeskundige, een actievere rol zal gaan spelen in die kwaliteitsborging. Vanwege de extra tijdsinvestering die dit inhoudt, adviseert het panel het opleidingsmanagement een passende vorm van compensatie voor de EC-leden in te richten.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 10 als **voldoende**.

### **Gerealiseerde eindkwalificaties**

#### **Standaard 11:**

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

#### **Toelichting:**

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

### **Bevindingen**

Om het gerealiseerd eindniveau van de opleiding te bepalen, heeft het panel vijftien masterproeven bestudeerd. Het heeft daarnaast een tweetal inhoudsopgaven en reflectieverslagen van portfolio's bekeken om een beeld te krijgen van de toetsing van de managementkwalificaties.

In de ogen van het panel tonen de afstudeerwerken een acceptabel eindniveau. De onderzoeksvragen zijn helder afgebakend en de uitvoering van het onderzoek is van een

niveau dat passend is voor een masteronderzoek. Ook de verslaglegging is, los van grammaticale en spelfouten in sommige eindwerken, in orde. Het panel kon zich over het algemeen vinden in de beoordeling van de eindwerken.

Het panel stelde vast dat de keuze voor onderzoeksmethodologie niet in elke masterproeve even duidelijk werd beschreven of gemotiveerd. Het panel meent dat de verantwoording van methodologie niet zou mogen ontbreken in een masterscriptie. Het adviseert de opleiding dan ook dit onderwerp expliciet aan de orde te stellen in het begeleidingstraject. Zo kan zij er zorg voor dragen dat alle deelnemers hun methodologische keuzes in hun masterproeve motiveren, en dat zij de effecten of beperkingen van die keuzes bij de interpretatie van onderzoeksresultaten aan de orde stellen. Het panel stemt wel in met de gekozen methodologie en de uitwerking ervan in de afstudeeronderzoeken.

Naar aanleiding van de twee bestudeerde masterportfolio's constateert het panel dat de deelnemers bij afronding van hun studie niet alleen de academische, maar ook de managementkwalificaties realiseren. De masterportfolio's geven een duidelijk beeld van de persoonlijke groei die de deelnemers doormaken en bevatten alle resultaten en werkstukken van een deelnemer. De deelnemers reflecteren uitgebreid op hun eigen ontwikkeling.

Het panel heeft tijdens zijn bezoek aan de opleiding gesproken met alumni en werkvelddeskundigen. Uit die gesprekken maakte het op dat alumni zeer positief oordelen over de impact die de opleiding heeft gehad op hun functioneren. Ze zagen het behaalde academische werk- en denkniveau als een grote toevoeging en gaven aan vraagstukken niet meer zuiver oplossingsgericht, maar ook vanuit een vergelijkend wetenschappelijk perspectief te benaderen. In een aantal gevallen leidde hun behaalde MBA-diploma zelfs tot functieverbetering of -verandering en/of salarisverhoging. Alumni gaven ook aan de opleiding aan anderen aan te bevelen. Personen uit het werkveld bevestigden dit positieve beeld. Het panel constateert dat deelnemers een duidelijke persoonlijke en academische groei doormaken en dat ze na het afronden van de opleiding duidelijk beter en anders functioneren in hun professionele omgeving.

### **Overwegingen**

In de ogen van het panel realiseren de deelnemers de eindkwalificaties van de opleiding. Het stelt vast dat de masterproeven voldoen aan de eisen die gesteld mogen worden aan de eindwerken van een masteropleiding en kan zich vinden in hun beoordeling. Wel zou het panel graag zien dat de masterproeven aandacht besteden aan de keuze voor de onderzoeksmethode. Het panel stelt vast dat ook aan de managementkwalificaties wordt voldaan. Het oordeelt dat alumni en het werkveld aantoonbaar baat hebben bij de opleiding.

### **Conclusie**

*Masteropleiding Executive Master in Business Administration:* het panel beoordeelt Standaard 11 als **voldoende**.

### **Algemeen eindoordeel**

De Executive MBA van TSM Business School onderscheidt zich volgens het panel door haar focus op persoonlijke ontwikkeling. De opleiding kent een logisch, compact en samenhangend programma dat uit twee fasen bestaat, waarin een bedrijfskundige en een managementfocus centraal staan. Gedurende het hele programma maken de deelnemers bovendien een persoonlijk ontwikkelingstraject door. Het panel noemt deze opzet uniek en

toekomstbestendig. Het panel oordeelt dat het academisch gehalte voldoet voor een postinitiële MBA en dat dat ook blijkt uit de gerealiseerde eindkwalificaties, maar onderstreept dat methodiek in het programma en de eindwerken een aandachtspunt is. Het is te spreken over de manier waarop zowel de professionele context van de deelnemers als de actualiteit van het werkveld in het studieprogramma zijn verwerkt. Ook is het positief over de begeleiding die deelnemers krijgen en prijst het de opleiding om haar flexibele cohortensysteem, dat deelnemers toestaat hun programma aan te passen terwijl ze tegelijkertijd onderdeel van een groep blijven. Aandachtspunt is het systeem van toetsing, dat formeel goed in elkaar zit, maar in de praktijk slechts beperkte transparantie in de beoordeling oplevert. Het panel heeft er echter vertrouwen in dat de verbeteringsslag waarmee de opleiding inmiddels is begonnen, op korte termijn tot fundamentele verbetering van de toetsing leidt. Het juicht in die context de toevoeging van een toetsdeskundige aan de examencommissie toe en verwacht van de EC, nu die op volle sterkte is, een actieve rol in het bevorderen van de kwaliteit van toetsing.

### **Conclusie**

Het panel beoordeelt de *masteropleiding Executive Master in Business Administration* als **voldoende**.





## Bijlagen

## Bijlage 1: Curricula vitae van de leden van het visitatiepanel

---

**Prof. dr. Patrick Kenis** is sinds 2011 Academic Dean van de Antwerp Management School in België. Hij studeerde sociologie aan de Vrije Universiteit Brussel en promoveerde in de politieke en sociale wetenschappen aan het European University Institute in Florence, Italië. Na een periode als programmadirecteur en onderzoeker bij het European Centre for Social Welfare Policy and Research, een aan de Verenigde Naties geaffilieerd instituut in Wenen, was hij als docent verbonden aan de Universität Konstanz (Duitsland), de UvA en de Universiteit van Tilburg, waar hij hoogleraar organisatiewetenschappen werd. Tussen 2008 en 2010 was hij Academic Dean van Tias Business School, alvorens die te verruilen voor de Antwerp Management School, waar hij ook hoogleraar is. Patrick Kenis heeft brede sociaal-wetenschappelijke onderzoekservaring op het gebied van organisaties, inter- en intra-organisatorische relaties en beleidsnetwerken. Zijn onderzoek richt zich momenteel op de effectiviteit van netwerken.

**Prof. dr. Freek Peters** is partner van de Galan Groep in Baarn en hoogleraar Contextueel Leiderschap aan Tilburg University. Hij studeerde psychologie in Tilburg en was ruim dertig jaar actief als organisatiepsycholoog, bestuurder en bestuursadviseur in uiteenlopende publieke en private organisaties. Freek Peters is gespecialiseerd in leiderschapsvraagstukken en de ontwikkeling van managers en bestuurders. In 2011 promoveerde hij aan Tilburg University op het vraagstuk van de hedendaagse leiderschapseffectiviteit in relatie tot de strategische opgave van een organisatie. De publieksversie van zijn dissertatie verscheen onder de titel *Leiderschap in evenwicht*.

**Prof. dr. Elvira Haezendonck** is sinds 1 januari 2016 voltijds hoogleraar (voordien voltijds hoofddocent 2011-2015 en docent 2006-2010) met als onderzoeksspecialisme management en strategy van complexe projecten en organisaties, en publiek-private samenwerking, aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB). Ook doceert ze sinds 2004 aan de Universiteit Antwerpen en treedt/trad ze op als gasthoogleraar aan onder meer de Erasmus Universiteit Rotterdam en EUROMED Marseille (een maritieme MBA in Frankrijk). Haezendonck studeerde toegepaste economische wetenschappen aan de Universiteit Antwerpen en promoveerde in de toegepaste economie aan de VUB. Als onderzoeker houdt Haezendonck zich bezig met management, strategie en beleid van havens, transport en infrastructuur. Naast haar activiteiten als universitair docent en onderzoeker is ze betrokken geweest bij meer dan dertig nationale en EU-onderzoeksprojecten.

**Jean-Luc Donders MScBA** is commercieel manager bij zorgIQ, een stichting die GGZ-medewerkers ondersteunt. Als zodanig is hij verantwoordelijk voor de salesorganisatie. Hij studeerde HEAO commerciële economie aan de Hogeschool Windesheim in Zwolle en behaalde in 2014 zijn MscBA Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Eerder vervulde hij managementposities bij ALK Abello en Bayer Healthcare Pharmaceuticals.

## Bijlage 2: Domeinspecifiek referentiekader

---

TSM werkt vanuit de visie dat in de huidige turbulente en complexe tijd organisaties continu op zoek zijn mensen die duurzaam het verschil kunnen maken met leiderschap en innovatiekracht. Leiderschap verlangt zelfkennis, leervermogen en samenwerken. TSM vertaalt dit in termen van leren door samen te ontdekken en te reflecteren. Innovatiekracht vraagt vooral om initiatief en ondernemerschap. TSM vertaalt dit in termen van leren door kansen te zien.

Van leiders van succesvolle organisaties wordt ook verwacht dat zij zaken voor elkaar krijgen “get things done”. TSM vertaalt dit in termen van leren door initiatieven en ideeën te realiseren en deze ook duurzaam waar te maken.

Vanuit bovengenoemde visie heeft TSM haar missie bepaald:

*Mensen in hun kracht zetten waardoor zij vernieuwing en verandering voor elkaar krijgen in complexe (technologie gedreven) organisaties.*

De MBA van TSM is ontwikkeld voor ervaren managers en professionals met ambitie. Zij willen ten eerste hun potentieel verder ontwikkelen naar academisch niveau en zij durven de verantwoordelijkheid te nemen op het gebied van ondernemerschap en leiderschap om duurzame innovatie te realiseren.

TSM ziet een aantal trends in het domein plaatsvinden die eisen stelt aan de ontwikkeling van organisaties en haar managers en daarmee aan het opleiden van managers.

### *Demografische trend*

Als gevolg van demografische ontwikkelingen ontstaat een groei aan diversiteit onder medewerkers, klanten en andere stakeholders van de organisatie. Handelen met en vanuit diversiteit wordt steeds belangrijker. Medewerkers moeten langer doorwerken als gevolg van de vergrijzing, klanten hebben nieuwe behoeften en de wereld is om de hoek. Dit vraagt om een andere benaderingswijze van mensen in organisaties. Verder is het begrip welvaart onderhevig aan erosie en is niet langer het bruto nationaal product een leidend welvaartsbegrip, maar wint de definitie terrein dat welvaart wordt bepaald door de mate waarin wij in staat zijn om menselijke problemen op te lossen. Dit vraagt om een kritische reflectie op onze opvattingen over de grondslagen van het economisch denken en de bedrijfskunde. Omdat dit nog onvoldoende speelt bij onze doelgroep spelen wij hier nog niet systematisch op in, maar zijn wij reeds aan het onderzoeken hoe wij dit in de toekomst een plaats in de opleiding kunnen geven.

### *Technologische trend*

De voortschrijdende techniek maakt nieuwe samenwerkingsvormen mogelijk en ook in de communicatie is men niet langer gebonden aan tijd en plaats. Robotisering heeft grote gevolgen voor de werkprocessen in zowel productieomgevingen alsook in de dienstverlening. TSM speelt hierop in door nog zwaarder in te zetten op het ontwerpen van processen. Vernieuwing zal meer en meer het karakter krijgen van een iteratief proces en ‘lerend vernieuwen’. Je gaat op weg zonder een vast omlind eindoel, maar door onderweg te leren en het doel bij te stellen blijkt verandering succesvoller en krijg je je mensen mee in de gewenste richting. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat mensen een goed beeld hebben van hun eigen rol en hun reflectie op het eigen gedrag. TSM zet de ingeslagen weg van nadrukkelijke aandacht voor persoonlijke ontwikkeling voort.

### *Complexiteit trend*

De samenleving wordt steeds ingewikkelder waardoor mensen stevig in hun schoenen moeten staan om alle uitdagingen van de huidige tijd aan te kunnen. Complexe vraagstukken vragen een ander leiderschap om tot oplossing te komen. Emergentie, het laten ontstaan van oplossingen, wordt daarbij een belangrijke vaardigheid. Daarnaast wordt ook de menselijke weerbaarheid ernstig op de proef gesteld. Effectief samenwerken wordt daarbij nog belangrijker. TSM organiseert nadrukkelijker dat deelnemers kunnen oefenen in samenwerken en dat zij elkaar aanspreken op gedrag in groepsopdrachten. Reflectieverslagen zijn een standaard onderdeel geworden in de beoordeling. Deelnemers worden zelf uitgedaagd en ondersteund om vanuit verschillende rollen te oefenen in groepsgedrag en hier bewust mee om te gaan.

### *Omgevingstrend*

Globalisering, arm en rijk en de opwarming van de aarde zijn maar enkele belangrijke zaken die hun weerslag hebben op organisaties en hun leiders. Deze zaken vragen om concrete acties van organisaties en hun leiders op het gebied van duurzaamheid. TSM wil verantwoordelijkheid nemen voor haar rol in de maatschappij en werken aan een betere wereld. Op grond hiervan is zij sinds het najaar 2008 een PRME Business School. Dit houdt in dat zij de principes voor 'responsible management education' van de Verenigde Naties, in haar organisatie en programma's vormgeeft en uitvoert. Duurzame innovatie is voor TSM het begrip waarin de principes samen komen. Daarbij gaat duurzaamheid over een goed gebruik van grondstoffen en energie, maar ook over de inrichting van organisatiekundige en menskundige aspecten in innovatietrajecten.

In het MBA-programma komen onze visie en missie en ook de eisen die vanuit ontwikkelingen in het domein gesteld worden nadrukkelijk naar voren. Daarvoor heeft TSM een viertal oriëntaties genomen.

1. Academische oriëntatie: gebaseerd op de bekwaamheidsgebieden zoals gedefinieerd door de drie technische universiteiten (3TU) in Nederland.
2. Managementoriëntatie: gebaseerd op de mindsets van managers zoals beschreven door Mintzberg en deels op de criteria die zijn geformuleerd door de belangenorganisatie voor Europese MBA-opleidingen, de Association of MBA's (AMBA), die waakt over de kwaliteit van het managementonderwijs.
3. Persoonlijke oriëntatie: bij de ontwikkeling hiervan heeft de opleiding o.a. ideeën ontleend aan het werk van R.B. Dilts.
4. De oriëntatie duurzaamheid, waarvoor de opleiding zich o.a. laat inspireren door de Principles of Responsible Management Education (PRME) van de Verenigde Naties

Deze oriëntaties, de gesignaleerde trends en de invulling daarvan in het opleidingsprogramma maken de opleiding tot een zich onderscheidende executive MBA.

TSM ziet als MBA programma's die het dichtst bij haar liggen, de executive MBA programma's van Rotterdam School of Management, Nyenrode business universiteit, Tias en London Business School.

## Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties

A. De 3TU criteria voor Academische Master Curricula die de academische eindkwalificaties van de Executive Master in Business Administration vormen.

1. Kundig in een of meer wetenschappelijke disciplines;		2. Bekwaam in onderzoeken;		3. Bekwaam in ontwerpen;	
Een academicus is vertrouwd met bestaande wetenschappelijke kennis, en heeft de competentie deze door studie uit te breiden.		Een academicus heeft de competentie door onderzoek nieuwe wetenschappelijke kennis te verwerven. Onderzoeken betekent hier; het op doelgerichte en methodische wijze ontwikkelen van nieuwe kennis en inzichten.		Veel academici zullen naast onderzoeken ook ontwerpen. Ontwerpen is een synthetische activiteit gericht op de totstandkoming van nieuwe of gewijzigde artefacten of systemen, met de bedoeling waarden te creëren conform vooraf gestelde eisen en wensen (bijv. mobiliteit, gezondheid)	
1a	Beheerst delen van de relevante vakgebieden rakend aan het voorfront van de kennis (nieuwste theorieën, methoden, technieken, actuele vragen)	2a	Is in staat om slecht gestructureerde onderzoeksproblemen van meer complexe aard te herformuleren. Betreft daarbij ook de systeemgrenzen. Kan deze nieuwe interpretatie verdedigen tegenover de betrokken partijen	3a	Is in staat om slecht gestructureerde ontwerpproblemen van meer complexe aard te herformuleren. Betreft daarbij ook de systeemgrenzen. Kan deze nieuwe interpretatie verdedigen tegenover de betrokken partijen
1b	Begrijpt en gaat actief op zoek naar de structuur van bedrijfskunde en de samenhang tussen deelgebieden	2b	Is opmerkzaam en heeft de creativiteit en het vermogen om in ogenschijnlijk triviale aangelegenheden bepaalde verbanden en nieuwe gezichtspunten te ontdekken. en kan deze gezichtspunten inzetten voor nieuwe toepassingen	3b	Bezit creativiteit en synthetische vaardigheden ten aanzien van ontwerpproblemen
1c	Bezit de vaardigheid en de houding waarheidsbevinding, theorievorming en modelvorming zelfstandig toe te passen in de context van meer geavanceerde ideeën of toepassingen	2c	Kan een onderzoeksplan zelfstandig maken en dit uitvoeren	3c	Kan zelfstandig een ontwerpplan maken en dit uitvoeren
1d	Bezit de vaardigheid en de houding om interpretaties (van teksten, data, problemen, resultaten) binnen de bedrijfskunde zelfstandig toe te passen in de context van het eigen werkgebied op complexe situaties	2d	Kiest het juiste abstractieniveau, gegeven de procesfase van het onderzoeksprobleem	3d	Kiest het juiste abstractieniveau, gegeven de procesfase van het ontwerpprobleem
1e	Bezit kennis van en enige vaardigheid in de wijze waarop experimenten, gegevensverzameling en simulaties plaatsvinden in de relevante vakgebieden. [kv] Bezit de vaardigheid en de houding deze methoden zelfstandig toe te passen in de context van meer geavanceerde ideeën of toepassingen	2e	Is in staat en heeft de houding om waar nodig bij het eigen onderzoek andere disciplines te betrekken	3e	Is in staat en heeft de houding om waar nodig bij het eigen ontwerp andere disciplines te betrekken
1f	Bezit de vaardigheid en de houding om de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt zelfstandig toe te passen in de context van het eigen werkgebied in complexe situaties	2f	Is zich bewust en kan omgaan met veranderlijkheid van het onderzoeksproces door externe omstandigheden of voortschrijdend inzicht. Kan dit proces op basis daarvan	3f	Kan omgaan met veranderlijkheid van het ontwerpproces door externe omstandigheden of voortschrijdend inzicht. Kan dit proces op basis daarvan bijsturen.

			bijsturen		
1g	Kan reflecteren op standaardmethoden en hun vooronderstellingen; kan deze in twijfel trekken; kan aanpassingen voorstellen en de reikwijdte daarvan inschatten	2g	Is in staat onderzoek binnen de discipline op bruikbaarheid en wetenschappelijke waarde te schatten	3g	Is in staat nieuwe onderzoeksvragen te formuleren op basis van een ontwerpprobleem
1h	Is in staat zelfstandig eigen kennishiaten te signaleren en door studie kennis te herzien en uit te breiden	2h	Is in staat zelfstandig op één of enkele deelgebieden van de bedrijfskunde een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis.	3h	Heeft de vaardigheid ontwerpbeslissingen te nemen en deze te rechtvaardigen en te evalueren op systematische wijze

De grijsgedrukte tekst is niet van toepassing op de Executive Master in Business Administration van TSM

<b>4. Een wetenschappelijke benadering;</b>		<b>5. Intellectuele basisvaardigheden;</b>		<b>6. Bekwaam in samenwerken en communiceren;</b>	
Een academicus heeft een systematische aanpak, gekenmerkt door de ontwikkeling en het gebruik van theorieën, modellen en samenhangende interpretaties, heeft een kritische houding en heeft inzicht in de eigen aard van wetenschap en technologie.		Een academicus is competent in redeneren, reflecteren en oordeelsvorming. Dit zijn vaardigheden die in de context van een discipline worden geleerd of aangescherpt en daarna generiek toepasbaar zijn.		Een academicus heeft de competentie met en voor anderen te kunnen werken. Dat vraagt om adequate interactie, verantwoordelijkheidsgevoel en leiderschap, maar ook om goede communicatie met vakgenoten en niet-vakgenoten. Ook is hij of zij in staat deel te nemen aan een wetenschappelijk of publiek debat.	
4a	Is in staat relevante ontwikkelingen te signaleren en tot zich te nemen	5a	5a Kan zelfstandig kritisch reflecteren op eigen denken, beslissen en handelen en dit daarmee bijsturen	6a	Kan schriftelijk communiceren over onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten, niet-vakgenoten en andere betrokken partijen
4b	Kan theorieën, modellen of samenhangende interpretaties aan een kritische beschouwing onderwerpen	5b	Is in staat drogredenen te herkennen	6b	Kan mondeling communiceren over onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten, niet-vakgenoten en andere betrokken partijen
4c	Bezit een grote vaardigheid in, en geneigdheid tot, het gebruiken, ontwikkelen en valideren van bedrijfskundige en methodologische modellen voor onderzoek en ontwerp; kan bewust kiezen tussen modelleermethoden	5c	Kan redeneerwijzen (inductie, deductie, analogie, enz.) in het vakgebied toepassen	6c	Kan mondeling en schriftelijk communiceren in een tweede taal over onderzoek en probleemoplossingen met vakgenoten, niet-vakgenoten en andere betrokken partijen
4d	Heeft inzicht in de eigen aard van wetenschap en technologie (doel, methoden, verschillen en overeenkomsten tussen wetenschapsgebieden, aard van wetten, theorieën, verklaringen, rol van experiment, objectiviteit, enz.) en heeft kennis van actuele discussies daarover	5d	Kan adequate vragen stellen en heeft een kritisch-constructieve houding bij het analyseren en oplossen van meer complexe (real life) problemen in het vakgebied	6d	Kan debatteren over bedrijfskunde en de plaats van bedrijfskunde in de maatschappij
4e	Heeft inzicht in de wetenschappelijke praktijk (onderzoekstelsel, relatie met opdrachtgevers, publicatiesysteem, belang van integriteit, enz.). Idem, en heeft kennis van actuele discussies daarover	5 <sup>e</sup>	Kan een beredeneerd oordeel vormen in het geval van incomplete of irrelevante data, rekening houdend met de wijze waarop die data tot stand kwamen.	6e	Kenmerkt zich door professioneel gedrag. Dit houdt in: drive, betrouwbaarheid, betrokkenheid, nauwkeurigheid, vasthoudendheid en zelfstandigheid

4f	Is in staat de resultaten van onderzoek en ontwerpen adequaat te documenteren en te publiceren met de bedoeling bij te dragen aan de kennisontwikkeling in de bedrijfskunde en daarbuiten en is in staat deze resultaten te publiceren	5f	Kan een standpunt innemen ten aanzien van een wetenschappelijk betoog in het vakgebied en kan dit kritisch op waarde schatten	6f	Kan werken binnen complexe projecten; bezit pragmatisme en verantwoordelijkheidsbesef, kan omgaan met beperkte bronnen, kan omgaan met risico's, kan compromissen sluiten
		5g	Beschikt over numerieke basisvaardigheden en heeft besef van grootte-orde	6g	Is in staat om in een multidisciplinair team met een grote disciplinele verscheidenheid te werken
				6h	6h Kan de rol van teamleider op zich nemen.

De grijsgedrukte tekst is niet van toepassing op de Executive Master in Business Administration van TSM

#### **7. Houdt rekening met de temporele en maatschappelijke context;**

**Wetenschap en technologie zijn niet geïsoleerd en hebben altijd een temporele en maatschappelijke context. Opvattingen en methodes hebben hun herkomst; beslissingen hebben maatschappelijke consequenties in de tijd. Een academicus is zich hiervan bewust en heeft de competentie deze inzichten te integreren in zijn of haar wetenschappelijk werk.**

7a	Integreert aspecten van relevante interne en externe ontwikkelingen in de geschiedenis van de bedrijfskunde (omgeving, organisatie, mensen en verandering) in het wetenschappelijke werk
7b	Is in staat de maatschappelijke consequenties (economisch, sociaal, cultureel) van nieuwe ontwikkelingen in de bedrijfskunde te analyseren en te bespreken met vakgenoten en niet-vakgenoten en de consequenties hiervan te integreren in het wetenschappelijke werk
7c	Is in staat de consequenties van wetenschappelijk denken en handelen op milieu en duurzame ontwikkeling te analyseren en de consequenties hiervan te integreren in het wetenschappelijke werk
7d	Is in staat de ethische en normatieve aspecten van de gevolgen en aannamen van wetenschappelijk denken en handelen te analyseren en te bespreken met vakgenoten en niet-vakgenoten (zowel in onderzoek als ontwerpen). Integreert deze ethische en normatieve aspecten in het wetenschappelijk werk
7e	Kiest een plaats als professional in de samenleving.

B. Managementbekwaamheden gebaseerd op de 'mindsets' van Mintzberg

<b>MANAGEMENTBEKWAAMHEDEN</b>	
<b>1. Omgeving (Context)</b>	De deelnemer creëert op innovatieve wijze nieuwe activiteiten en markten, door het nemen van initiatief, het maken van een goede risicoanalyse, aansluitend op klantbehoeften en marktontwikkelingen. Binnen de context neemt de deelnemer zijn/haar verantwoordelijkheid op het gebied van de maatschappij en het milieu. Onderliggende bekwaamheid: Ondernemerschap.
<b>2. Organisatie (Organisation)</b>	De deelnemer kan strategisch denken, door het analyseren van problemen binnen de organisatie, het plaatsen van het probleem in haar context, het ontwikkelen van een visie en het winnen van mensen voor deze visie. Hij/zij neemt duurzame beslissingen en keuzes, formuleert prioriteiten en herkent de belangen van anderen en delegeert beslissingen. Onderliggende bekwaamheid: Strategisch denken en handelen.
<b>3. Mensen (Relationships)</b>	De deelnemer toont leiderschap, motiveert en inspireert mensen. Hij/zij leidt mensen en werkt samen, hij/zij is een voorbeeld voor anderen, heeft impact en daagt mensen uit. Hij/zij is resultaat georiënteerd, neemt verantwoordelijkheid betreffende de duurzame ontwikkeling van collega's, laat durf en energie zien, is doelgericht, is weerbaar en stimuleert ander in het werken. Onderliggende bekwaamheid: Leiderschap.
<b>4. Verandering (Change &amp; Continuity)</b>	De deelnemer staat open voor ideeën, komt met vernieuwende voorstellen, stimuleert ideeën, innovatie en kennisontwikkeling en verandering binnen de organisatie, gericht op duurzame ontwikkeling en continuïteit van de organisatie. Onderliggende bekwaamheid: Innovatie.
<b>5. Zelf (Self)</b>	De deelnemer heeft zelfkennis en zelfvertrouwen, is zich bewust van zijn/haar verantwoordelijkheid, is in staat zichzelf te sturen en creëert een klimaat van betrouwbaarheid onder leden van een team. Onderliggende bekwaamheid: zelfmanagement.



C. De eindkwalificaties afgezet tegen de Dublindescriptoren voor een masteropleiding.

<b>Onderwerp</b>	<b>Kwalificaties Master volgens Dublin descriptoren</b>	<b>Bekwaamheidsgebieden 3TU</b>
Kennissen en inzicht	Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van Bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoek verband	1; Kundig in een of meer wetenschappelijke disciplines
Toepassen kennis en inzicht	Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.	2; Bekwaam in onderzoeken 3; Bekwaam in ontwerpen 4; Een wetenschappelijke benadering
Oordeelsvorming	Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.	5; Intellectuele basisvaardigheden 7: Houdt rekening met de temporele en maatschappelijke context
Communicatie	Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.	6; Bekwaam in samenwerken en communiceren
Leervaardigheden	Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.	4; Een wetenschappelijke benadering 7; Houdt rekening met de temporele en maatschappelijke context

Kwalificaties Master volgens Dublin descriptoren, afgezet tegen de bekwaamheidsgebieden van de 3TU

## Bijlage 4: Overzicht van het programma

<b>Fase 1</b>	<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>	<b>Totaal</b>
Project Ondernemerschap & Duurzame Innovatie	1,5	3	4,5
Individueel Bedrijfskundig Project & Academische Vorming	1,75	3,25	5
Management van Zelf	1,5	2	3,5
<b>Totaal EC</b>	<b>4,75</b>	<b>8,25</b>	<b>13</b>
<i>Bedrijfskundige Kernmodules</i>			
Financieel management & Bedrijfseconomie	1,25	2,5	3,75
Personeelsmanagement (HRM)	0,75	1,5	2,25
Organisatie Management	0,75	1,5	2,25
Strategisch Management	0,75	1,5	2,25
<b>Totaal EC</b>	<b>3,5</b>	<b>7</b>	<b>10,5</b>
<i>Verdiepende Bedrijfskundige Modules</i>			
Innovatie Management	0,5	1	1,5
Proces- en Prestatie Management	0,75	1,5	2,25
Strategische Marketing	0,5	1	1,5
Strategisch Samenwerken	0,5	1	1,5
<b>Totaal EC</b>	<b>2,25</b>	<b>4,5</b>	<b>6,75</b>
<b>Totaal EC Fase 1</b>	<b>10,5</b>	<b>19,75</b>	<b>30,25</b>

<b>Fase 2</b>	<b>Direct</b>	<b>Indirect</b>	<b>Totaal</b>
Netgroep Project Leiderschap & Duurzame Innovatie	0,5	2,5	3
Masterproeve	2	17	19
Management van Zelf	1,25	4,75	6
<b>Totaal EC</b>	<b>3,75</b>	<b>24,25</b>	<b>28</b>
<i>Management Modules</i>			
Management van Omgeving (Context)	0,75	1,75	2,5
Management van Organisatie (Organisation)	0,75	1,75	2,5
Management van Mensen (Relationships)	0,75	1,75	2,5
Management van Verandering (Change & Continuity)	0,75	1,75	2,5
<b>Totaal EC</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<i>Internationale Events</i>			
Internationale studiereis, Academy of Management	1,25	1,75	3
Internationale studiereis, Hong Kong	1,25	1,75	3
<b>Totaal EC</b>			<b>3</b>
<b>Totaal EC Fase 2</b>	<b>6,75</b>	<b>31,25</b>	<b>41</b>

## Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding

### Instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens

Instroom fase 2 (aantal)	15-9-2012	25-4-2013	9-10-2013	15-5-2014	2-10-2015
Deeltijd	14	7	11	4	8

Rendement (percentage)*
86,05%

\*Het aandeel van het totaal masterstudenten dat het masterdiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, november 2012-oktober 2015.

### Gerealiseerde student-stafratio

Cursusjaar 2014-2015: De docent-studentratio is niet goed weer te geven, aangezien bij TSM met een Network Faculty gewerkt wordt. Dit betekent dat docenten geen dienstverbanden hebben, waardoor de bijdrage van docenten niet in fte weergegeven kan worden. In het collegejaar 2014-2015 bevonden zich in totaal 104 studenten in het gehele opleidingsprogramma, inclusief het pre-mastertraject. Om een beeld te geven van een student-stafratio wordt per fase van het programma weergegeven hoeveel studenten zich daarin bevinden in een bepaalde groep en hoeveel docenten (en coaches) zij tot hun beschikking hebben.

Programmaonderdeel	Docenten	Studenten
Pre-master, module Business & Science	7	12
Fase 1	15	12
Fase 2	21*	36

\* Docentenaantal in fase 2 is exclusief de docenten voor buitenlandse studiereizen.

De opleiding heeft op dit moment 175 deeltijdstudenten. Omgerekend van 30 EC per jaar naar een voltijdsopleiding van 60 EC zijn dit 88 voltijdstudenten. Het aantal docenten is 4,25 fte. Dit mondt uit in een ratio van  $4,25:88 = 1:21$ .

### Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Fase 1	Fase 1	Fase 2
Deeltijd	7,3 uur	6,5 uur

## Bijlage 6: Bezoekprogramma

Bezoekprogramma Executive MBA TSM Business School		Zaal E&F		
<b>Dinsdag 8 maart 2016</b>				
9.00-12.30	Vorbereidend overleg en inzien documenten Lunch			
12.30-13.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	
		Drs. Albert-Jan Postma	algemeen directeur TSM	
		Drs. Sander Harperink	programmadirecteur MBA en programmamanager fase 2 en pre-master	
		Anita Martinez	programmamanager fase 1	
		Prof. dr. Celeste Wilderom	Voorzitter examencommissie (Academic Council)	
13.15-14.00	Gesprek met studenten	<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
		Eduard Monteban	Ziekenhuisgroep Twente	bedrijfskundig manager
		Ivanka Ruiterkamp	Saxion Hogescholen	Advisor EU Grants
		Karel Blom	Vivare Projecten	directeur
		Ietje van der Meer	Arriva Personenvervoer	directeur Techniek & Operations
		Barry Groeneveld	Topa Holding B.V.	operationeel directeur
		Annemarie Kristen	Meldkamer Twente, Veiligheidsregio Twente/Brandweer Twente	procesbegeleider transitie
		Sander Dijkers	DRS advies	directeur/eigenaar
14.00-14.15	Pauze			
14.15-15.00	Gesprek met docenten	<b>Naam</b>	<b>Docent module</b>	<b>Organisatie</b>
		Dr. Raymond Loohuis MBA	Academisch coach masterproeve/management van omgeving	Universiteit Twente
		Ir. Jeroen Sempel	Financieel management en bedrijfseconomie	zelfstandig + Universiteit Twente
		Dr. Michiel Schoemaker	Personeelsmanagement/management van mensen	zelfstandig + Radboud Universiteit
		Dr. ir. Jeroen Kraaijenbrink	Strategisch management/management van omgeving/bedrijfskundig coach	Universiteit Twente + zelfstandig
		Dr. Antonie van Nistelrooij	Management van organisatie	VU Amsterdam + zelfstandig
		Drs. Franke Jongsma	Persoonlijk coach	zelfstandig
		Dr. Erik Lanting	Academisch coach/docent pre-master	zelfstandig
		Prof. dr. Joop Halman	Innovatiemanagement	Universiteit Twente

		Dr. Pim Paffen	Management van zelf/ persoonlijk coach	zelfstandig + Universiteit Twente
15.00- 15.30	Gesprek met leden van de Opleidings- commissie	<b>Naam</b>	<b>Functie-docent</b>	<b>Organisatie</b>
		Tanja Lenzion	Adviesgroep Manager	Antea Group
		Horst in 't Veld	Partner	De Jong & Laan
		Dr. ir. Jeroen Kraaijenbrink	Strategisch management/management van omgeving/ bedrijfskundig coach	Universiteit Twente + zelfstandig
		Dr. Erik Lanting	Academisch coach/docent pre-master	zelfstandig
15.30- 15.45	Pauze			
15.45- 16.30	Gesprek met leden van de Examen- commissie	<b>Naam</b>	<b>Hoogleraar</b>	<b>Universiteit</b>
		Prof. dr. Celeste Wilderom	Change management & Organizational behavior	Universiteit Twente
		Prof. dr. Holger Schiele	Technology management & Innovations of operations	Universiteit Twente
		Prof. dr. Reinout de Vries	The Role of Personality in Human Resource Development	Universiteit Twente/VU Amsterdam
16.30- 17.00	Gesprek met vertegenwoor- digers van het werkveld	<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
		Drs. Meindert Schmidt	Ziekenhuis Groep Twente	Voorzitter RvB
		Jan Wolters	Saxion Hogescholen	Academie Directeur
		Michel Strikker	FBD bankmensen	Directeur
		Drs. Nanko van Dijk	Kadertraining BV	Directeur
17.00- 17.15	Pauze			
17.15- 17.45	Gesprek met alumni	<b>Naam</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
		Erna Engelen	Saxion Hogescholen	Teamleider
		Jaap Feijer	Rabobank	Teamleider particulieren
		Patrick Groenewoud	Movares	Team Leader overhead lines and cables / Power Systems Consultant at Movares
		Lejo Buning	Hogeschool Arnhem- Nijmegen	Project Manager
		Spencer Hulleman	Rabobank	Sr. Account- manager Grootzakelijk
		Cathelijne Ziedses des Plantes	Centrum Indactie Zorg	Medisch adviseur + radioloog

<b>Woensdag 9 maart 2016</b>		
09.00-10.00	Overleg panel; spreekuur (9.30-10.00)	
10.00-11.00	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
	Drs. Albert-Jan Postma	algemeen directeur TSM
	Drs. Sander Harperink	programmadirecteur MBA en programma-manager fase 2 en pre-master
	Anita Martinez	programmamanager fase 1
	Prof. dr. Celeste Wilderom	Voorzitter examencommissie (Academic Council)
11.00-12.30	Opstellen voorlopige bevindingen (incl. lunch)	
12.30-12.45	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen	

## Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten

---

Voor het bezoek heeft het panel de afstudeerscripties bestudeerd van de studenten met de volgende studentnummers:

S1094076	S1348612	S1191829
S1153927	S1350889	S1154672
S1154648	S1427962	S1466615
S1344811	S1468782	S1513257
S1348515	S1523058	S1513400

Tijdens het bezoek heeft het panel onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels als *hard copies* en deels via de elektronische leeromgeving):

- Paneladvies NVAO Toets Nieuwe Opleiding wo-ma Executive Master in Business Administration TSM Business School BV (2010);
- Inhoudsopgave en reflectieverslag van masterportfolio's S1344811 en S12304333;
- Evaluaties EMBA Fase 1 2013-2014;
- Evaluaties EMBA Fase 1 2014-2015;
- Evaluaties EMBA Fase 2 2014-2015;
- Kwaliteitszorgplan 2015 en 2016;
- Notulen MBA-teamoverleg;
- Oprichtingsdocument opleidingscommissie;
- Voorbeelden van netgroepprojecten;
- Studeren met een functiebeperking;
- Jaarverslag examencommissie 2015;
- Notulen examencommissie 2015-2016;
- Verzoeken- en klachtenregeling;
- Overzicht taken examencommissie;
- Curriculae vitae van alle aan de EMBA verbonden docenten;
- Een overzicht van de volgende modules, inclusief toetsing en beoordeling:
  - Business & Science;
  - Management van zelf;
  - Organisatiemanagement;
  - Prestatiemanagement;
  - Financieel management en bedrijfseconomie;
  - Strategisch management;
  - Management van mensen;
  - Management van omgeving.

Tijdens de hoor-wederhoorprocedure heeft het panel de volgende documenten bestudeerd:

- Intakeformulier S1630148;
- Intakeformulier S1630113;
- Notulen overleg toelatingscommissie, 9 februari 2016.