

# hbo-master Strategy & Leadership

## AOG TSM Business School

15 januari 2018

NVAO uitgebreid Toets nieuwe opleiding

Adviesrapport

## **Inhoud**

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Introductie</b>	<b>6</b>
	2.1 Werkwijze panel	6
	2.2 Panel rapport	7
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>8</b>
	3.1 Algemeen	8
	3.2 Profiel instelling	8
	3.3 Profiel opleiding	8
<b>4</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>10</b>
	4.1 Beoogde leerresultaten	10
	4.2 Programma	11
	4.3 Instroom	15
	4.4 Voorzieningen	18
	4.5 Toetsing	21
	4.6 Graad en CROHO-onderdeel	23
	4.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	23
<b>5</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>25</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>26</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>27</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>29</b>
	<b>Bijlage 4: Lijst met afkortingen</b>	<b>30</b>

## 1 Samenvattend advies

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 31 juli 2017 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de opleiding hbo-master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School. De NVAO heeft daarop een panel van experts gevraagd om alle aangeleverde informatie te bestuderen, het programma met de afgevaardigden van de instelling en opleiding tijdens een locatiebezoek te bespreken en een concluderend oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

### *Profiel instelling*

AOG TSM Business School is een samenwerking van AOG School of Management en TSM Business School. AOG School of Management vindt haar oorsprong in de Rijksuniversiteit Groningen. Haar kernactiviteit is 'executive education', onderwijs primair gericht op werkende mensen. TSM Business School is als business school ontstaan vanuit de Universiteit Twente en richt zich op de talentontwikkeling en groei van managers en professionals in (technologisch) complexe omgevingen. TSM Business School zal de opleiding verzorgen in nauwe samenwerking met de zusterorganisatie AOG School of Management. De afgelopen jaren bood AOG School of Management onder andere het Flexibel Academisch Masterprogramma aan, waar de voorliggende Master Strategy & Leadership een doorontwikkeling van is.

### *Beoogde leerresultaten*

Het beroepsprofiel en de daaruit afgeleide vijftien eindkwalificaties van de opleiding sluiten goed aan op het werkveld van de beoogde doelgroep van hoogopgeleide professionals die veelal acteren op sub- of topniveau in hun organisatie. De opleiding heeft voor deze doelgroep een duidelijke meerwaarde omdat het hen de mogelijkheid biedt om vakoverstijgende vaardigheden te ontwikkelen die van belang zijn om leiderschapsrollen in een complexe omgeving te vervullen. De beoogde eindkwalificaties tonen in voldoende mate het masterniveau en de beoogde professionele oriëntatie aan. Het panel beoordeelt de standaard 'beoogde leerresultaten' met een 'voldoet'.

### *Programma: oriëntatie, inhoud en leeromgeving*

Gezien de aanvraag voor een hbo-masteropleiding, is er bij de invulling van het programma sprake van een disbalans tussen de professionele en academische oriëntatie. De nadruk ligt te veel op de wetenschappelijke vorming van de studenten. Het panel vindt het positief dat het programma de onderzoekende houding en vaardigheden van de deelnemers stimuleert. Het realiseren van professionele beroepsvaardigheden krijgt echter niet het gewicht dat passend is voor een professionele hbo-master. Het programma dient zodanig te worden aangepast dat het voor studenten mogelijk is om passende professionele onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren. Het panel beoordeelt de standaard oriëntatie met een 'voldoet ten dele'.

Het programma is op overzichtelijke wijze opgebouwd en goed afgestemd op de leerbehoefte en achtergrond van de specifieke doelgroep van de opleiding. De helft van het programma bestaat uit twee leergangen (30 van de 60 EC) waarbij deelnemers kunnen kiezen uit vijftien leergangen. Alle leergangen behandelen onderwerpen die uitermate relevant zijn voor het werkveld en deelnemers kiezen in overleg met de studieadviseur welke leergangen de meeste toegevoegde waarde hebben voor de eigen loopbaan. Dit maakt het curriculum erg studentegericht. Wel adviseert het panel om ervoor te blijven waken dat alle deelnemers na afronding van het programma over dezelfde eindkwalificaties

beschikken. Belangrijke verbindende elementen binnen het curriculum zijn de programmaonderdelen 'Zelfontwikkeling en Leiderschap' (3 EC) en de 'Summer Academy' (6 EC). Het panel beoordeelt de standaard programma inhoud met een 'voldoet'.

Het programma hanteert didactische uitgangspunten die uitstekend passen bij de doelstelling en de doelgroep van het programma. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een grote variatie van werkvormen, waarbij er veel mogelijkheden tot dialoog en reflectie worden geboden. Het panel beoordeelt de standaard leeromgeving met een 'voldoet'.

#### *Instream*

De toelatingscriteria en toelatingsprocedure zijn duidelijk vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling (OER). De studieadviseur beoordeelt op zorgvuldige wijze of een deelnemer toelaatbaar is voor het programma, waarbij er veel aandacht is voor de beoordeling van de 'zachte eisen', zoals de mogelijkheden die de kandidaat heeft om het programma te volgen naast privé- en werkverplichtingen, de ontwikkelbaarheid en het reflectief vermogen van de kandidaat. Het panel beoordeelt de standaard instroom met een 'voldoet'.

#### *Personeel*

Het onderwijs zal worden verzorgd door een enthousiast en betrokken docententeam dat uitermate deskundig is op hun eigen vakgebied. De opleiding heeft de beschikking over voldoende personeel voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Hierbij kan de jarenlange ervaring worden benut die een groot deel van het docenten reeds heeft vanuit de Flexibele Academische Master.

De samenstelling van het docententeam is echter niet goed afgestemd op de professionele oriëntatie van de opleiding omdat het team voor het merendeel uit docenten bestaat die primair wetenschappelijk georiënteerd zijn. Het 'practitioner' perspectief wordt momenteel te beperkt ingebracht. Het panel is van mening het docententeam dient te worden aangevuld met enkele personen die dit 'practitioner' perspectief kunnen inbrengen vanuit hun eigen ervaring met leidinggevende topfuncties in complexe organisaties. Standaard 6 wordt daarom beoordeeld met een 'voldoet ten dele'.

#### *Voorzieningen*

Het onderwijs zal worden verzorgd op verschillende locaties. Gezien de jarenlange ervaring van AOG TSM Business School met het verzorgen van onderwijs op locatie, heeft het panel alle vertrouwen dat de gekozen huisvesting toereikend zal zijn voor de realisatie van het programma. De informatievoorziening en de online leeromgeving zijn volgens het panel toereikend. De online leeromgeving is nog volop in ontwikkeling, het panel zou graag zien dat hierbij ook aandacht wordt besteed aan het optimaliseren van interactiemogelijkheden. Het panel beoordeelt de standaard voorzieningen met een 'voldoet'.

#### *Begeleiding*

De studiebegeleiding is persoonlijk en intensief. Door de kleinschaligheid van de verschillende programmaonderdelen zijn er korte lijntjes tussen de kerndocenten en de deelnemers. Daarnaast krijgen de deelnemers een individuele tutor toegewezen die hen begeleidt gedurende het gehele tweede deel van de opleiding.

Het panel ondersteunt de wens van de docenten dat zij toegang hebben tot voortgang gegevens van de individuele deelnemer zodat zij de student beter kunnen volgen

gedurende het gehele studietraject van 60 EC. Het panel beoordeelt de standaard begeleiding met een 'voldoet'.

#### *Kwaliteitszorg*

Hoewel alle onderwijsonderdelen structureel worden geëvalueerd is het panel er niet van overtuigd dat het huidige systeem zodanig is ingericht dat dit leidt tot een snelle verbetering en vernieuwing naar aanleiding van geconstateerde verbeterpunten. De kwaliteitszorg leunt volgens het panel momenteel te veel op de 'goede' wil van individuele medewerkers en de veelal informele contacten tussen de medewerkers onderling en tussen docenten en studenten. Hoewel dit mede gezien de kleinschaligheid van het onderwijs in de praktijk goed lijkt te werken, oordeelt het panel dat er een formaliseringslag gemaakt kan en moet worden. Het panel komt daarom tot het oordeel 'voldoet ten dele'.

#### *Toetsing*

De opleiding heeft een heldere visie op toetsen waarbij er veel waarde wordt toegekend aan de formatieve functie van toetsing. De opleiding heeft de visie vertaald in een adequate toets systematiek waarbij gebruik wordt gemaakt van een variatie in toetsvormen die goed aansluiten bij de leerdoelen van de vakken.

De samenstelling van de examencommissie doet gezien de primaire wetenschappelijke oriëntatie van de huidige leden, geen recht aan de professionele oriëntatie van de masteropleiding. Om de kwaliteit van de toetsing binnen een professionele master te kunnen borgen dient de samenstelling van de examencommissie te worden gewijzigd. Het panel oordeelt daarom standaard 10 met een 'voldoet ten dele'.

#### *Conclusie*

Hiermee zijn zes van de tien standaarden met een 'voldoet' beoordeeld en zijn vier standaarden met een 'voldoet ten dele' beoordeeld. Voor drie van deze standaarden is het panel tot dit oordeel gekomen omdat de balans tussen de academische oriëntatie en de professionele oriëntatie niet helemaal in overeenstemming is met de aanvraag voor een hbo-master. Het panel is van mening dat het realistisch is om de oriëntatie van het programma, de samenstelling van het docententeam en de samenstelling van de examencommissie zodanig aan te passen dat de balans academisch-professioneel passender is voor een hbo-master. Ook heeft het panel er vertrouwen in dat de opleiding de benodigde formalisering ten aanzien van de kwaliteitszorg kan realiseren.

Het panel komt tot een eindoordeel 'positief onder voorwaarden' ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding hbo-master Strategy & Leadership van de AOG TSM Business School en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 15 januari 2018

Namens het panel ter beoordeling van de uitgebreide Toets nieuwe opleiding hbo-master Strategy & Leadership van de AOG TSM Business School B.V.,

prof. dr. Theo Camp  
(voorzitter)

drs. Esther Poort  
(secretaris)

## 2 Introductie

### 2.1 Werkwijze panel

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 31 juli 2017 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de opleiding hbo-master Strategy & Leadership van de AOG TSM Business School. Het succesvol doorlopen van een TNO-procedure is een voorwaarde om als opleiding door de NVAO te worden erkend. Met het keurmerk van de NVAO mogen opleidingen de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

Een TNO is in feite een planbeoordeling. Na de erkenning van de nieuwe opleiding zal de opleiding vallen onder de reguliere accreditatieprocedure.

Om de nieuwe opleiding te beoordelen, heeft de NVAO een panel van experts vastgesteld met de volgende samenstelling:

- Voorzitter: Prof. dr. Theo Camps, hoogleraar Organisatiekunde & Bestuurskunde aan Tias verbonden;

Leden:

- Frank van Massenhove, voorzitter van de Belgische Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid;
- Drs. François Beckers, docent bij de opleiding Bedrijfskunde deeltijd aan Hogeschool van Amsterdam;
- Rens de Graaff (*werkend student-lid*), masterstudent aan de Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam), Co-Founder & Strategy Consultant van Nimble Agency, Entertainment Consultancy

Het panel werd bijgestaan door mevrouw Lieve Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en drs. Esther Poort, De Onderzoekerij, secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2016, nr 69458) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 9 november 2017 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor het locatiebezoek.

Op 10 november 2017 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter de conclusies mondeling teruggekoppeld naar de opleiding. Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 4 december 2017 aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opleiding heeft op 18

december 2017 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele correcties en verduidelijkingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 15 januari 2018 aan de NVAO aangeboden.

## **2.2 Panel rapport**

Het eerste hoofdstuk van dit rapport is het samenvattend advies en het huidige hoofdstuk is de introductie. Het derde hoofdstuk bevat een omschrijving van het programma waaronder de positionering van de opleiding binnen de instelling en binnen het hoger onderwijsbestel in Nederland.

Het panel geeft zijn bevindingen, overwegingen en conclusies weer in hoofdstuk 4 aan de hand van de onderwerpen en standaarden uit het relevante kader.

De bevindingen zijn de objectieve feiten zoals waargenomen door het panel in de aangeleverde documentatie en gedurende het locatiebezoek. De overwegingen bevatten de oordelen, meningen en zienswijzen van het panel en de mate waarop deze effect hebben op het uiteindelijke oordeel van het panel op de standaard. Op basis van de overwegingen wordt ook een algemeen eindoordeel uitgesproken.

Tot slot wordt in een tabel schematisch weergegeven wat de oordelen zijn per standaard.

### **3 Beschrijving van de opleiding**

#### **3.1 Algemeen**

Instelling	: AOG TSM Business School B.V.
Opleiding	: post initiële hbo-master Strategy & Leadership
Variant	: deeltijd
Graad	: MSc (zoals bevestigd door het panel)
Locaties	: leslocaties verspreid over het land
Studieomvang	: 60 EC
CROHO-onderdeel	: Economie (zoals bevestigd door het panel)

Indeling in visitatiegroep <sup>1</sup>

#### **3.2 Profiel instelling**

AOG TSM Business School is een samenwerking van AOG School of Management en TSM Business School. AOG School of Management vindt haar oorsprong in de Rijksuniversiteit Groningen. Haar kernactiviteit is 'executive education', onderwijs primair gericht op werkende mensen. TSM Business School is als business school ontstaan vanuit de Universiteit Twente en richt zich op de talentontwikkeling en groei van managers en professionals in (technologisch) complexe omgevingen.

Voor de uitvoering van het nieuwe masterprogramma Strategy & Leadership zal vanuit AOG TSM Business School met name worden samengewerkt met de AOG School of Management. Het onderwijsportfolio van AOG School of Management bestaat in de eerste plaats uit leergangen rondom een specifiek thema, bijvoorbeeld bestuurlijk leiderschap of verandermanagement. Daarnaast worden er 'in company' programma's aangeboden. De afgelopen jaren bood AOG School of Management ook het Flexibel Academisch Masterprogramma aan waar de voorliggende Master Strategy & Leadership een doorontwikkeling van is.

Het onderwijs van AOG School of Management kenmerkt zich door een vakoverstijgende, grensverleggende en confronterende benadering. Het uitgangspunt hierbij is dat juist die bestuurders, managers en professionals die hebben geleerd verder te denken, te vernieuwen en te ontwikkelen een verschil kunnen maken. In de onderwijsvorm van de AOG School of Management staat betekenisgeving aan (eerdere) werk- en levenservaring centraal.

Het masterdiploma Strategy & Leadership zal worden uitgegeven door AOG TSM Business School, zijnde verantwoordelijk voor de uitgifte van dit masterdiploma als de verantwoordelijke Rechtspersoon Hoger Onderwijs.

#### **3.3 Profiel opleiding**

AOG TSM Business School wil met de deeltijd hbo-masteropleiding Strategy & Leadership een opleiding aanbieden voor hoger opgeleide managers en professionals die geïnteresseerd zijn in vraagstukken op de overlappende domeinen organisatie, omgeving

---

<sup>1</sup> De opleiding dient ten minste twee jaar voor de vervaldatum gebruik te maken van de zogenoemde aprilronde om zelf zorg te dragen voor een indeling in een visitatiegroep. Daarna neemt de NVAO het besluit over de indeling in een visitatiegroep.



en persoonlijk functioneren. Studenten worden in de hbo-masteropleiding opgeleid om vanuit een academische benadering om te gaan met complexe vraagstukken. Het doel is dat alumni in staat zijn tot persoonlijk en waarden gedreven leiderschap met een onderzoekende grondhouding. De deelnemers maken een keus uit een ruim aanbod aan leergangen rond de thema's strategie en leiderschap en ontvangen een grondige scholing in het uitvoeren van onderzoek op masterniveau. Daarnaast krijgen zij de ruimte om te werken aan persoonlijke leerdoelen en reflecteren zij regelmatig op hun strategische - en leiderschapsvaardigheden.

De master Strategy & Leadership is een doorontwikkeling van het Flexibel Academisch Masterprogramma dat sinds 1999 wordt aangeboden door AOG School of Management (niet NVAO geaccrediteerd). Ten behoeve van de doorontwikkeling zijn de eindkwalificaties aangescherpt, nieuwe leerdoelen geformuleerd voor verschillende opleidingsonderdelen, nieuwe opleidingsonderdelen toegevoegd en zijn nieuwe beoordelingsformulieren ontwikkeld. In deze nieuwe hbo-masteropleiding wordt in vergelijking met het Flexibel Academisch Masterprogramma meer de nadruk gelegd op zelfontwikkeling en leiderschap en op conceptueel en interdisciplinair vermogen.

## 4 Opleidingsbeoordeling

In dit hoofdstuk wordt de evaluatie door het panel van de standaarden omschreven. Bij elke standaard geeft het panel zijn bevindingen, overwegingen en oordeel weer. De beoordeling is gebaseerd op de standaarden en criteria zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (stcrt. 2016, nr 69458). De beoordeling komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en kwaliteit van de opleiding.

Over de standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

### 4.1 Beoogde leerresultaten

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

#### *Bevindingen*

In het informatiedossier wordt de opleiding gepositioneerd als een 'professionele masteropleiding op academisch niveau'. Onder academisch niveau wordt verstaan dat er in het opleidingsproces en in de toetsing aandacht is voor het bewust gebruik maken van (academische) kennis in strategie en leiderschapsvraagstukken. Dit uit zich in behandeling van de grondbeginselen van de filosofie (dialectica, grammatica, retorica) en in enige aandacht voor wetenschapsfilosofie, methodologie en onderzoeksmethoden in relatie tot het verder ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van de deelnemer. Bij dit laatste hoort ook de aandacht voor het zelfstandig gebruik van wetenschappelijke literatuur.

Vanuit deze academische benadering beoogt de opleiding professionals op te leiden die om kunnen gaan met complexe, praktijkgerichte vraagstukken en daar persoonlijk leiderschap in ontwikkelen. De opleiding heeft het doel generalisten op te leiden voor ondernemende, bestuurlijke- en managerial rollen in de samenleving. Na de master zijn zij in staat om vanuit een besef van diversiteit waar te nemen, te waarderen en te integreren. Zij kunnen de verbinding maken tussen drijfveren van individuen en ontwikkeling van organisaties en zij beseffen dat moderne organisaties dermate open zijn, dat hun ontwikkeling niet los te zien is van de grote vraagstukken der aarde zoals schaarste aan water, voedsel en een goed klimaat. De opleiding beoogt dat deelnemers tijdens de opleiding werken aan hun visie, leiderschap en strategisch vermogen zodat zij beschikken over competenties als vernieuwer en koersbepaler. Zij kunnen een ontwerp vertalen in een handelingspraktijk en beschikken over coachende vaardigheden en overtuigingskracht.

De missie en de doelstellingen heeft de opleiding in het informatiedossier geconcretiseerd in een beroepsprofiel en vijftien daarbij behorende eindkwalificaties. De vijftien eindkwalificaties zijn verdeeld over drie categorieën: Academic, Leadership en Strategy (bijlage 1). In het informatiedossier heeft de opleiding deze eindkwalificaties gerelateerd aan de Dublin-descriptoren.

### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de opleiding bij het formuleren van het beroepsprofiel en de daaruit afgeleide eindkwalificaties zorgvuldig heeft gewerkt. Zowel het beroepsprofiel als de eindkwalificaties sluiten volgens het panel goed aan op het werkveld van de beoogde doelgroep van hoogopgeleide managers professionals die veelal acteren op sub- of topniveau in hun organisatie. Het panel waardeert het dat deze specifieke doelgroep een opleiding wordt geboden die hen in staat stelt om vakoverstijgende vaardigheden te ontwikkelen die van belang zijn om leiderschapsrollen in een complexe omgeving te vervullen. Het panel deelt de visie van de opleiding dat hiervoor generalisten nodig zijn die leiderschaps- en strategische vaardigheden combineren met kennis en ervaring die hen in staat stellen om in verschillende contexten te werken.

De relatie met de Dublin-descriptoren is volgens het panel overtuigend aangetoond en hiermee is het masterniveau van de opleiding adequaat verantwoord. De geformuleerde eindkwalificaties weerspiegelen de professionele oriëntatie van de masteropleiding.

Het panel concludeert dat de beoogde eindkwalificaties van de opleiding wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft, zijn geconcretiseerd en voldoen aan eisen van het beroepenveld en het vakgebied.

*Conclusie:* Voldoet

## **4.2 Programma**

### 4.2.1 Oriëntatie

*Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.*

### *Bevindingen*

De opleiding beoogt een flexibel programma aan te bieden dat aansluit bij de actuele beroepspraktijk van de deelnemers en dat flexibel inspeelt op ontwikkelingen. In de verschillende programmaonderdelen worden leiderschaps- en strategievaardigheden tot verdere ontwikkeling gebracht, waarbij er ruimte is voor reflectie op de transfer naar gedrag in de (eigen) praktijk van het leiderschap. De opleiding hecht veel waarde aan de academische vorming van de studenten. Met academische vorming verstaat de opleiding de bevordering van een intellectuele attitude, de ontwikkeling van een academisch denkvermogen en van academische vaardigheden. De opleiding is opgebouwd op basis van een academische standaard en de deelnemers worden door de docenten consequent benaderd vanuit een academische denk- en handelingswijze.

Tijdens het visitatiebezoek is besproken waar in het programma het ontwikkelen van professionele vaardigheden (bijvoorbeeld communicatievaardigheden of coachingvaardigheden) aan bod komt. Het panel begreep dat docenten gebruik kunnen maken van een 'workbench' met circa dertig verschillende werkvormen die zijn gericht op de ontwikkeling van dergelijke professionele vaardigheden. De opleiding lichtte tijdens het bezoek toe dat de professionele oriëntatie in het programma vooral is uitgewerkt door de praktijk van de deelnemers onderdeel te maken van alle vakken en opdrachten.

### Overwegingen

De balans tussen de academische oriëntatie en de professionele oriëntatie is volgens het panel niet geheel in overeenstemming met de aanvraag voor een hbo-master. Het panel vindt het positief dat het programma de onderzoekende houding en vaardigheden van de deelnemers stimuleert. Dit is volgens het panel een goede aanvulling op het hbo-bachelor niveau. Het panel is echter van oordeel dat, gezien de primaire professionele oriëntatie van een hbo-masteropleiding, momenteel te veel gewicht wordt toegekend aan de ontwikkeling van conceptuele kennis en wetenschappelijke vorming van de studenten. Hier wordt niet alleen sterk de nadruk op gelegd in de beschrijving van de oriëntatie in het informatiedossier, maar dit blijkt ook uit de 'mindset' van een groot deel van de personen met wie het panel heeft gesproken tijdens het visitatiebezoek. Hoewel het panel wel voorbeelden heeft gekregen van de manier waarop men beoogt om in het programma aandacht te besteden aan het realiseren van professionele vaardigheden, is het panel er niet van overtuigd geraakt dat dit structureel verankerd is in zowel het programma als het team dat het programma ten uitvoer gaat brengen.

Het panel concludeert dat de balans in de opleiding momenteel te veel bij de wetenschappelijke vorming ligt en zou graag zien dat de professionele vorming in het programma versterkt wordt.

*Conclusie:* Voldoet ten dele

#### 4.2.2 Inhoud

*Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

### Bevindingen

De master Strategy & Leadership van 60 EC bestaat uit de volgende onderdelen.

	EC	contacturen	Indiv. Begel.	Studie uren
Leergang 1	15	105 (35 dagdelen)		315
Leergang 2	15	105 (35 dagdelen)		315
Zelfontwikkeling en Leiderschap	3	24 (8 dagdelen)	8	52
Summer Academy	6	54 (18 dagdelen)		114
Research Lab	6	60 (20 dagdelen)	3	105
Thesis	15	45 (15 dagdelen)	8	367
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>393</b>	<b>19</b>	<b>1.268</b>

Het informatiedossier bevat een overzicht waarin de relatie is gelegd tussen de zes programmaonderdelen en de vijftien beoogde eindkwalificaties van de opleiding. Alle vijftien eindkwalificaties komen in minstens één programmaonderdeel aan bod.

### Leergangen

Een belangrijk onderdeel van de opleiding betreft de keuze van twee leergangen uit het portfolio van vijftien leergangen van ieder 15 EC. In totaal bestaat een leergang uit zeven 'modules': een serie van vijf aaneengesloten bijeenkomsten op twee dagen. Een leergang heeft een doorlooptijd van ongeveer negen maanden. In alle leergangen wordt aan dezelfde acht eindkwalificaties gewerkt. Voor iedere leergang zijn deze acht eindkwalificaties uitgewerkt tot leerdoelen die aansluiten bij de specifieke context van deze leergang.

### Zelfontwikkeling en Leiderschap

In het onderdeel Zelfontwikkeling en Leiderschap (3 EC) stelt de deelnemer persoonlijke leerdoelen op, afgeleid van de eindkwalificaties van de opleiding, en bespreekt deze eens per twee maanden met de tutor. Tevens worden er intervisiegroepen gevormd waarin deelnemers met elkaar in gesprek gaan over hun studievoortgang en de ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap in de praktijk.

### De Summer Academy

Het hoofddoel van de Summer Academy (6 EC) is het bevorderen van de wijsgerigheid en van daaruit het onderzoekend vermogen van de deelnemer. Eén van de onderdelen van de Summer Academy betreft een bezoek aan Cambridge, waar deelnemers colleges volgen in het vakgebied ethiek.

### Het Research Lab

In het Research Lab (6 EC) leert de deelnemer een toegepast kwantitatief en kwalitatief wetenschappelijk interdisciplinair onderzoek op te zetten en ten uitvoer te brengen. De deelnemer ontwikkelt een onderzoeksvorstel dat de basis vormt voor de thesis.

### De thesis (15 EC)

De deelnemer laat in de thesis (15 EC) zien dat hij vanuit een academische wijze van denken een kennisbijdrage kan leveren aan het domein van strategie en leiderschap, tevens in het domein van strategie en leiderschapsvraagstukken zelfstandig een toegepast wetenschappelijk onderzoek kan opzetten en uitvoeren en over dit onderzoek adequaat kan rapporteren en communiceren.

### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de opzet van het programma helder is. De invulling van het programma acht het panel volledig en goed passend voor de specifieke doelgroep van de opleiding. Zo behandelen de vijftien leergangen allemaal onderwerpen die uitermate relevant zijn voor het werkveld. Het panel kan zich vinden in de filosofie dat de doelgroep van deze opleiding vanuit werk- en levenservaring in staat is om zelf te bepalen welke twee leergangen de meeste toegevoegde waarde hebben voor de eigen loopbaan. Het is van mening dat dit het curriculum erg studentgericht maakt.

Het panel waardeert het dat per leergang is uitgewerkt hoe de eindkwalificaties zijn vertaald naar de context van de specifieke leergang. Op basis van deze uitwerking concludeert het panel dat in alle vijftien leergangen weliswaar aan dezelfde acht eindkwalificaties wordt gewerkt, maar dat de mate waarin dit gebeurt enigszins verschilt per leergang. Het panel adviseert wel om ervoor te blijven waken dat alle deelnemers na afronding van het programma over dezelfde eindkwalificaties beschikken. Vanuit dit oogpunt hecht het panel veel belang aan de studieonderdelen 'Zelfontwikkeling en Leiderschap' en de 'Summer Academy' omdat dit belangrijke verbindende elementen zijn binnen het curriculum.

Aanvankelijk had het panel vraagtekens bij de toegevoegde waarde van het bezoek aan Cambridge als onderdeel van de Summer Academy. Uit de gesprekken met zowel docenten als alumni bleek echter dat alle betrokkenen dit programmaonderdeel zeer waardevol vinden. Het biedt hen de kans om na te denken over fundamentele vragen. Lesstof wordt vanuit verschillende invalshoeken aangeboden, waardoor studenten leren niet alles voor lief aan te nemen. Het panel is met deze toelichting tevreden.

Het panel concludeert dat er sprake is van een coherent en studentgericht programma.

*Conclusie:* Voldoet

#### 4.2.3 Leeromgeving

*Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

##### *Bevindingen*

Zoals beschreven in het informatiedossier is het onderwijs gebaseerd op de volgende vijf didactische uitgangspunten:

- Interactie: De interactie die ontstaat in de geïnspireerde overdracht tussen docent en deelnemer;
- Leren van elkaar: De meerwaarde die ontstaat door ontmoeting van diversiteit en het groepsgewijs leren;
- Reflectie: Leren door verwerking en herinterpretatie van ervaring, interactie tussen theorie en praktijk;
- Respect: Respect van de 'leermeester' voor de mogelijkheden en beperkingen van de 'leerling'. Respect van de 'leerling' voor de kunde van de leraar;
- Flexibiliteit: De mogelijkheid voor individuele leerwegen door een programmaopzet met keuzes rond inhoud, intensiteit en doorlooptijd.

In de gesprekken met docenten en alumni werd bevestigd dat deze uitgangspunten zichtbaar zijn in de dagelijkse onderwijspraktijk binnen het huidige Flexibel Academisch Masterprogramma. Alumni gaven aan dat deze didactische uitgangspunten goed aansluiten op hun werkervaring en leerbehoefte. Alumni zien veel meerwaarde in de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen met mededeelnemers; dit biedt hen de mogelijkheid om de leerstof toe te passen buiten de eigen werkcontext. Alle alumni waren tevens zeer enthousiast over de samenstelling van de diverse groepen waar zij onderdeel van hebben uitgemaakt. Zij gaven aan dat zij veel van elkaar hebben geleerd. De 'hoge kwaliteit' van de deelnemers in de groep wordt door alle alumni als een belangrijke troef voor de kwaliteit van de opleiding beschouwd.

Het uitgangspunt flexibiliteit vertaalt zich niet alleen in een grote keuzevrijheid wat betreft de inhoud van het programma, maar ook in een grote vrijheid om het programma in een eigen tempo te volgen. De doorlooptijd van het programma is minimaal tweeënhalf jaar en maximaal acht jaar. Deze flexibiliteit in doorlooptijd is voor deze doelgroep essentieel gezien de veelal drukke levensfase waarin de deelnemers verkeren. Verschillende alumni gaven aan dat de flexibele doorlooptijd doorslaggevend is geweest om voor het Flexibel Academisch Masterprogramma te kiezen en dit programma ook als geheel af te kunnen ronden.

De opleiding beschrijft in haar informatiedossier het palet aan werkvormen dat zij inzet in haar programma. Gebruikte werkvormen tijdens bijeenkomsten zijn interactieve kennisoverdracht, serious gaming, groepsinteractie, caseanalyses, 'storytelling', leeronderzoek, reflectie, socratische dialoog en 'appreciative inquiry'.

### *Overwegingen*

De didactische uitgangspunten passen bij de doelstellingen en de doelgroep van het programma, aldus het panel. Volgens het panel maakt de opleiding gebruik van een grote variatie in werkvormen. Zij waardeert de contactrijke leeromgeving met mogelijkheid tot dialoog en reflectie.

Het panel had aanvankelijk enkele vraagtekens of er, gezien de wisselende groepssamenstellingen, voldoende vertrouwen is binnen de groepen om persoonlijke ervaringen uit te wisselen. Het panel is er door het gesprek met de alumni van overtuigd geraakt dat dit wel degelijk het geval is. De alumni waren zeer enthousiast over de verschillende groepen waar zij onderdeel van uitmaakten en zagen het juist als meerwaarde dat zij gedurende de opleiding onderdeel konden uitmaken van verschillende groepen.

Het panel deelt de visie dat flexibiliteit in opleidingsduur essentieel is gezien de drukke levensfase waarin de meeste deelnemers verkeren. Wel doet het panel de opleiding de aanbeveling ervoor te waken dat deelnemers die de maximale tijd benutten een voldoende samenhangend programma volgen. Hierbij dient in ogenschouw te worden genomen of een leergang die iemand acht jaar geleden heeft gevolgd nog voldoende aansluit bij de actualiteit.

Het panel concludeert dat vormgeving van het programma voldoet, blijkt uit een duidelijk didactisch profiel en een variatie aan werkvormen.

*Conclusie:* Voldoet

## **4.3 Instroom**

*Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.*

### *Bevindingen*

Deelnemers schrijven zich per onderdeel apart in. De eisen voor inschrijving zijn als volgt:

- Deelnemers beschikken minimaal over een afgeronde hbo-opleiding;
- Deelnemers hebben ten minste vijf jaar relevante werkervaring. Onder relevant wordt verstaan: "Werkervaring die in lijn is met het genoten opleidingsniveau".

De toelatingseisen en de toelatingsprocedure staan beschreven in de onderwijs- en examenregeling (OER).

Eén van de studieadviseurs van AOG School of Management beoordeelt op basis van een volledig ingevuld en getekend inschrijfformulier en een persoonlijk intakegesprek met iedere kandidaat of deze aan de ingangseisen voldoet. Daarbij spelen niet alleen bovengenoemde 'harde' eisen een rol, maar ook de inschatting of de kandidaat voldoende tijd heeft om aan de opleiding deel te nemen (de zogenaamde 'zachte eisen'). Ook maakt de studieadviseur een inschatting van de ontwikkelbaarheid en het reflectief vermogen van de kandidaat. In geval van twijfel houdt de studieadviseur ruggenspraak met de programmadirecteur.

Het panel heeft tijdens het gesprek met de studieadviseur vernomen dat het beoordelingsproces op zorgvuldige wijze wordt doorlopen. Volgens de studieadviseur vindt er een intensief gesprek plaats (in de meeste gevallen gebeurt dit telefonisch). Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de motivatie van de deelnemer en de specifieke leerbehoefte

van de deelnemer. Ook wordt de praktijkervaring van de deelnemer meegewogen bij de beoordeling of een deelnemer geschikt is voor het volgen van de opleiding. Uitgangspunt hierbij is dat de praktijkervaring een grote rol speelt bij de invulling van het leertraject van zowel de individuele deelnemer als dat van de overige deelnemers die het programmaonderdeel volgen.

Tijdens het locatiebezoek is met alumni van het bestaande Flexibel Academisch Masterprogramma gesproken over de ervaring met hun intakegesprek. De meeste alumni gaven aan dat zij dit gesprek als een serieus 'toetsingsmoment' hebben beschouwd om te bepalen of zij geschikt waren voor de opleiding. Een minderheid van de alumni gaf aan dat dit bij hen veel minder het geval was.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft geconstateerd dat in de OER duidelijk is vastgelegd wat de toelatingscriteria van de opleiding zijn. Het panel is van mening dat op zorgvuldige wijze wordt beoordeeld of een deelnemer toelaatbaar is voor het programma, waarbij er veel aandacht is voor de beoordeling van de 'zachte eisen'. Het panel vindt het positief dat de studieadviseur altijd in een persoonlijk gesprek nagaat wat de individuele leerbehoefte is van de deelnemer en of de deelnemer voldoet aan de 'zachte eisen' die essentieel zijn om het zware studieprogramma te kunnen volgen. Wel begreep het panel van de alumni van het Flexibel Academisch Masterprogramma dat de intensiteit van het gesprek verschilt per individuele deelnemer. Aanbevolen wordt om met alle deelnemers die aangeven het volledige hbo-masterprogramma te willen volgen een intensief intakegesprek te houden. Aangezien deelnemers deze keuze feitelijk pas maken nadat zij twee leergangen hebben afgerond, kunnen hierbij ook de gegevens worden betrokken die over de student zijn geregistreerd in het individuele studie volgsysteem gedurende de twee leergangen die hij/zij heeft gevolgd.

Het panel concludeert dat het programma aansluit bij de kwalificaties van inkomende studenten en dat de selectieprocedure zorgvuldig is.

*Conclusie: Voldoet*

#### *Personeel*

*Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.*

#### *Bevindingen*

Het management van de opleiding stuurt aan op een docent/deelnemer ratio tussen de 1:12 en 1:20. Op het totaal aan formatie dat besteed wordt aan direct aan onderwijs gebonden uren is de regel dat minimaal 60% ingevuld wordt door docenten op het niveau van hoogleraar/gepromoveerd docent. Alle docenten en begeleiders verbonden aan de opleiding zijn academisch gevormd (drs./MSc), behoudens enkele vakdocenten (praktijkprofessionals).

De programmacoördinator is verantwoordelijk voor het integraal plannen en organiseren van de opleiding met de bijbehorende faciliteiten en services. De programmacoördinator werkt nauw samen met de kerndocenten (deze zijn verantwoordelijk voor inhoudelijke kwaliteit van een onderdeel van de opleiding) en de vakdocenten (verantwoordelijk voor de invulling van een specifiek onderdeel van het programma). De studieadviseur is verantwoordelijk voor de selectie van de instromende studenten en adviseert over keuzes in



hun studieloopbaan. De programmabegeleider zorgt ervoor dat het onderwijsprogramma op een bepaalde locatie soepel verloopt. De programmaontwikkelaar zorgt voor de doorontwikkeling van het programma.

Voor ieder onderdeel van de opleiding is een vast programmateam werkzaam. Dit team bestaat uit de kerndocent, programmacoördinator, studieadviseur en een marketeer eventueel aangevuld met een programmabegeleider op locatie en een programmaontwikkelaar wanneer er ontwikkelvraagstukken zijn.

De meeste docenten hebben een freelance ZZP overeenkomst bij de AOG TSM Business School of zijn gedetacheerd via hun primaire werkgever (veelal een universitaire instelling). Docenten komen driemaal per jaar bij elkaar en daarnaast geregeld in kleinere comités.

Het panel heeft gesproken met een enthousiast docententeam. Het panel begreep dat veel docenten ondanks de flexibele contracten al jarenlang betrokken zijn bij het Flexibel Academisch Masterprogramma.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft gesproken met een enthousiast docententeam en is onder de indruk van de hoge mate van deskundigheid en betrokkenheid van het docententeam. Het panel waardeert de duidelijke omschrijving van de diverse docent- en begeleidingsrollen en de samenstelling van de programmateams per opleidingsonderdeel waarin deze diverse rollen vertegenwoordigd zijn. Het panel is ervan overtuigd dat de opleiding de beschikking heeft over voldoende personeel voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Hierbij kan een beroep worden gedaan op de jarenlange ervaring die een groot deel van de docente reeds heeft vanuit de Flexibele Academische Master.

Het panel heeft duidelijke signalen gehad dat er ondanks de veelal kleine dienstverbanden van de docenten sprake is van een betrokken en samenhangend docententeam. Het panel vindt het positief dat binnen het docententeam een grote diversiteit aan inhoudelijke deskundigheid aanwezig is. Dit biedt studenten de mogelijkheid om te kiezen uit een breed palet aan leergangen die worden verzorgd door docenten met uitstekende actuele kennis op hun eigen specifieke vakgebied.

Hoewel het panel onder de indruk is van de inhoudelijke deskundigheid van de kerndocenten, is het panel van mening dat de samenstelling van team niet volledig is afgestemd op de professionele oriëntatie van een hbo-masteropleiding. Het panel is van oordeel dat er een verandering van de 'mindset' van alle betrokkenen nodig is om ervoor te zorgen dat de opleiding aansluit bij de primaire professionele oriëntatie van een hbo-masteropleiding. Het panel is tevens van mening dat het docententeam aangevuld zou moeten worden met enkele docenten die zelf ervaring hebben met het besturen van complexe organisaties om vanuit dit referentiekader het 'practitioner' perspectief sterker in te brengen in de professionele masteropleiding.

Het panel is er niet helemaal van overtuigd dat de docenten die momenteel het 'practitioners' perspectief dienen in te brengen, zelf de nodige ervaring hebben met hoge leidinggevende posities binnen complexe organisaties. Deze inbreng moet momenteel volgens het panel vooral komen van mensen met een achtergrond als organisatieadviseur. Het panel vindt het gezien de professionele oriëntatie en het niveau van de doelgroep (veelal mensen die zelf reeds acteren op sub- of topniveau in de organisaties) essentieel

dat de groep kerndocenten wordt aangevuld met enkele personen die zelf ervaring hebben met leidinggevende topfuncties in complexe organisaties.

Het panel is van oordeel dat er een verandering van de 'mindset' van alle betrokkenen nodig is om ervoor te zorgen dat de opleiding aansluit bij de primaire professionele oriëntatie van een hbo-masteropleiding. Dit vraagt concrete ervaring met het besturen van complexe organisaties en een reflectieve ervarings- en competentiebasis ten aanzien van het besturen van een complexe organisatie.

Het panel concludeert dat het docententeam inhoudelijk zeer deskundig en betrokken en enthousiast is, maar te veel primair wetenschappelijk-theoretisch georiënteerd is. Docenten met leidinggevende topposities in organisatie zijn onvoldoende vertegenwoordigd in het docententeam. Het panel oordeelt daarom dat deze standaard ten dele voldoet.

*Conclusie:* Voldoet ten dele

#### **4.4 Voorzieningen**

*Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

##### *Bevindingen*

De bijeenkomsten worden op verschillende locaties verzorgd. Een vaste locatie is de thuislocatie van AOG School of Management in De Nieuwe Academie in het Hampshire Hotel Centre (Groningen). Andere locaties zijn flexibel. Bij elke module met bijeenkomsten op meerdere aaneengesloten dagen wordt er gebruik gemaakt van een tussenovernachting, die onderdeel uitmaakt van het programma. De programmacoördinator bewaakt of de locaties voldoen aan de praktische vereisten zodat er voor de deelnemers en docenten een leeromgeving aanwezig is die ondersteunend is. Hierbij wordt rekening gehouden met onder andere de digitale mogelijkheden op locatie, met de ruimte en subruimtes waarin wordt lesgegeven en met de opstellingsmogelijkheden.

Naast de klassikale leeromgevingen beschikt de opleiding over een online leeromgeving die ondersteunend is aan het opleidingsonderdeel. Tijdens deelname aan een onderdeel worden de deelnemers lid gemaakt van de digitale leeromgeving AOG Community. Voorafgaand aan elke module vinden de deelnemers hier het programma, de voorbereiding en praktische informatie. Alumni gaven tijdens het bezoek aan over het algemeen tevreden te zijn over deze digitale informatievoorziening. In de online leeromgeving is ook interactie tussen deelnemers en docenten mogelijk en plaatsen docenten bijvoorbeeld clips of filmpjes ter voorbereiding op modules. Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek een presentatie gehad van de online leeromgeving en begreep dat dit systeem momenteel nog volop in ontwikkeling is.

##### *Overwegingen*

Het panel is ervan overtuigd dat de gekozen huisvesting toereikend zal zijn voor de realisatie van het programma. Hierbij kan volgens het panel de jarenlange ervaring worden benut die de TSM Business School en de AOG School of Management hebben met het verzorgen van executive onderwijs op locaties.

De informatievoorziening en de online leeromgeving zijn volgens het panel toereikend. De beoogde doorontwikkeling van de online leeromgeving wordt door het panel aangemoedigd, waarbij volgens het panel vooral aandacht nodig is voor de verdere ontwikkeling van interactiemogelijkheden.

Het panel concludeert dat de huisvesting en materiële voorzieningen voldoende zijn.

*Conclusie:* Voldoet

*Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

#### *Bevindingen*

Tijdens het leertraject vervullen de kerndocent van het betreffende onderdeel van de opleiding en de programmacoördinator een belangrijke rol in de studiebegeleiding van de deelnemers. Doordat de (kern)docenten de deelnemers regelmatig zien tijdens de bijeenkomsten, hebben zij goed zicht op de inzet en voortgang van de deelnemers. Als de deelnemer start met het onderdeel 'Zelfontwikkeling en Leiderschap' krijgt hij of zij een tutor aangewezen. Deze tutor begeleidt samen met de voor dit onderdeel verantwoordelijke kerndocent de deelnemer gedurende het tweede deel van de opleiding.

In de online leeromgeving is ook een studievolsysteem opgenomen. Dit systeem genereert informatie over de voorkeuren en het studiegedrag van (potentiële) deelnemer en fungeert zowel als taakondersteuning voor de programmacoördinator, studieadviseurs en docenten en is ook de drager van kwaliteitsindicatoren zoals rendementcijfers van opleidingsonderdelen.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel met de docenten gesproken over het studievolsysteem. Verschillende docenten gaven aan dat zij geen toegang hebben tot gegevens over de individuele studievoortgang van de deelnemers en dit als een gemis te beschouwen.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft een positieve indruk van de intensieve en persoonlijke begeleiding die deelnemers gedurende de opleiding krijgen. De kleinschaligheid van de verschillende programmaonderdelen bevordert de communicatie tussen de deelnemer en de kerndocenten van het betreffende programmaonderdeel. Ook vindt het panel het positief dat deelnemers in aanvulling hierop een individuele tutor krijgen toegewezen die hen begeleidt gedurende het gehele tweede deel van de opleiding.

De informatievoorziening voldoet, maar het onlinestudievoortgangssysteem kan nog worden doorontwikkeld. Het panel ondersteunt de wens van de docenten dat dit systeem toegankelijk is voor alle betrokken docenten zodat zij de student beter kunnen volgen gedurende het gehele studietraject van 60 EC en ondersteunt derhalve het voornemen van de opleiding om de toegang voor onder andere de docenten tot de gegevens van individuele deelnemers te optimaliseren.

Concluderend stelt het panel dat op basis van de beschrijving door de opleiding en op basis van gesprekken met docenten en studenten dat het systeem van studiebegeleiding en

informatievoorziening goed is met het oog op de studievoortgang en aansluit bij de behoefte van studenten.

*Conclusie:* Voldoet

Kwaliteitszorg

*Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.*

*Bevindingen*

De primaire verantwoordelijkheid voor beheersing van de kwaliteit ligt bij de programmadirecteur. Secundair is de programmacoördinator de verantwoordelijke in de verbetercyclus per onderdeel van de opleiding. Op het niveau van de gehele opleiding ligt deze functie bij de programmadirecteur in samenspraak met de kerndocenten, geïnstitutionaliseerd in de programmaraad. De opleiding beschikt niet over een opleidingscommissie.

Het panel heeft tijdens het bezoek twee aanvullende documenten ingezien die betrekking hebben op de kwaliteitszorg: het document 'Beleidsdocument kwaliteitszorg AOG TSM Master School' en het 'Einddocument Evaluatiegegevens'.

In het document 'Kwaliteitszorg' is onder andere de PDCA-cyclus beschreven. Na elke module (aansluitende serie van bijeenkomsten) ontvangen de deelnemers digitaal een uitnodiging om de module aan de hand van een korte vragenlijst te evalueren. In de evaluaties wordt feedback gevraagd over het leeraanbod, de docenten, de locatie en de organisatie. Naast de schriftelijke feedback wordt door de opleiding veel waarde gehecht aan de mondelinge feedback die deelnemers geven aan de docenten, de programma-coördinatoren en het management, alsmede aan de eigen directe waarneming en ervaring van betrokkenen.

De rapportages van de evaluaties worden besproken in de programmaraad. Wanneer streefnormen niet worden gehaald, maakt het programmateam een analyse en bepaalt of bijsturing gewenst is. Naast de cijfermatige analyse wordt van het programmateam ook verwacht een kwalitatieve analyse te maken. Deze analyse wordt voorgelegd aan de kerndocent en de programmadirecteur. Indien daar aanleiding toe is, worden acties besproken en vastgelegd, waarna deze door het opleidingsmanagement worden uitgezet in de opleiding. Het 'Einddocument Evaluatiegegevens' bevat de resultaten van het Flexibel Academisch Masterprogramma editie 17.

*Overwegingen*

Het panel heeft tijdens het bezoek geconstateerd dat alle betrokkenen de juiste intentie hebben als het gaat om kwaliteitszorg. Alle onderwijsonderdelen worden structureel geëvalueerd. Het panel heeft echter vraagtekens of het huidige systeem zodanig is ingericht dat dit leidt tot een snelle verbetering en vernieuwing naar aanleiding van geconstateerde verbeterpunten. De kwaliteitszorg leunt volgens het panel momenteel te veel op de 'goede' wil van individuele medewerkers en de veelal informele contacten tussen de medewerkers onderling en tussen docenten en studenten. Het belang van deze informele contacten wordt door het panel onderkend en heeft ook de indruk dat dankzij de kleinschaligheid van de opleiding en de korte lijnen tussen docenten en studenten er veel verbeteracties plaatsvinden, vaak al voor de resultaten van de evaluaties bekend zijn.

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 formaliseringsslag gemaakt kan en moet worden. Het panel acht bijvoorbeeld de benoeming van een opleidingscommissie, een goede eerste stap.

Daarnaast wil het panel adviseren om meer geavanceerde analyses uit te voeren op de evaluatiegegevens die worden verzameld. In het 'Einddocument evaluatiegegevens' zijn deze gegevens alleen in beschrijvende vorm gepresenteerd. Het panel adviseert om deze gegevens optimaler te benutten door bijvoorbeeld ook verbanden te leggen tussen verzamelde indicatoren.

Het panel concludeert dat het kwaliteitszorgsysteem te veel leunt op de goede intenties van individuele medewerkers en dat de kwaliteitszorg baat zou hebben bij een verdere formalisering.

*Conclusie:* Voldoet ten dele

#### 4.5 Toetsing

*Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

*Bevindingen*

##### Visie op toetsing

In de visie van AOG TSM Businessschool zijn opleiden, begeleiden en toetsen onlosmakelijk verbonden en staan samen in dienst van het leren van de deelnemer. De toetsing en beoordeling sluiten het leerproces niet af, maar stimuleren dit juist verder. Door regelmatige feedback wordt de deelnemer aangezet tot kritisch nadenken en leren. De visie op toetsen is verder uitgewerkt tot vier uitgangspunten voor toetsing:

- De toetsing is competentiegericht; kennis, vaardigheden en attitudes worden integraal getoetst;
- De eindkwalificaties voor de masteropleiding vormen de basis voor de toetsing;
- Feedback (formatieve toetsing) is een structureel onderdeel van het leerproces;
- De afsluitende toetsing voldoet aan hoge kwaliteitseisen om daarmee het (eind)niveau te borgen.

##### Systeem van toetsing

De masteropleiding 'Strategy en Leadership' beschikt over een helder uitgewerkt systeem van toetsing waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende toetsvormen. De afsluitende toetsen voor alle leergangen bestaan uit twee verplichte delen en een facultatief deel. In het eerste verplichte deel, het visiedocument, moet de deelnemer aantonen vanuit de kennisbasis van de leergang in staat te zijn tot de ontwikkeling van een visie op een relevant gebied. De kerndocent beoordeelt het visiedocument aan de hand van een beoordelingsformulier en beoordeling vindt plaats op een vierpuntschaal (onvoldoende, voldoende, goed, excellent). Het tweede verplichte onderdeel, het eindgesprek, betreft een dialoog tussen de deelnemer en de beoordelingscommissie (drie leden: een onafhankelijk voorzitter, de kerndocent en een lid) over een tweetal stellingen. De twee stellingen zijn een selectie uit de drie stellingen die, voorzien van een onderbouwing, door de deelnemer ter voorbereiding op dit eindgesprek zijn ingediend. De beoordeling (onvoldoende, voldoende, goed, excellent) vindt eveneens plaats aan de hand van een beoordelingsformulier.

De beoordelingscommissie komt onder leiding van de voorzitter tot een gemeenschappelijk oordeel. Dit oordeel wordt na afloop van het eindgesprek door de voorzitter van de beoordelingscommissie aan de deelnemer meegedeeld. De beoordelingscommissie wordt ondersteund door een secretaris. De secretaris maakt een rapport op van het beoordelingsgesprek op basis van een vast protocol. Daarnaast kan een leergang een toets bevatten die goed aansluit bij de doelstelling van de leergang, bijvoorbeeld een interventie of adviesgesprek. Iedere leergang kent naast deze afsluitende toetsen minimaal twee tussentijdse toetsen.

Gedurende de tweede helft van de opleiding worden diverse toetsvormen gehanteerd, waaronder een essay en de presentatie van een essay (Summer Academy) en een persoonlijke reflectie op de eigen ontwikkeling (bij het vak Zelfontwikkeling en leiderschap). De thesis wordt beoordeeld door een beoordelingscommissie bestaande uit de twee kerndocenten van de thesis en een extern lid, aan de hand van een beoordelingsformulier. Het panel heeft tijdens het bezoek de beoordelingsformulieren van de verschillende opleidingsonderdelen ingezien.

#### Examencommissie

De examencommissie bestaat uit minimaal vier personen, waaronder minimaal één lid die als docent betrokken is bij de opleiding, minimaal één lid van buiten de opleiding en één lid met specifieke onderwijskundige expertise. Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek de Onderwijs en Examenreglement (OER) digitaal kunnen inzien.

Tijdens het bezoek heeft het panel gesproken met de beoogde leden van de examencommissie. Deze beoogde leden maken momenteel ook reeds onderdeel uit van de examencommissie van het huidige Flexibel Academische Masterprogramma. Het panel begreep dat de examencommissie haar rol ten aanzien van de borging van de kwaliteit van de toetsing op een proactieve manier beoogt te vervullen, onder andere middels het steekproefsgewijs beoordelen van eindproducten. Het panel begreep dat de examencommissie momenteel nog geen planmatige en gestructureerde werkwijze heeft opgesteld voor de manier waarop zij de borging van de kwaliteit van de toetsing in de praktijk ten uitvoer wil gaan brengen.

#### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de opleiding een heldere visie heeft op toetsen en waardeert het dat er veel waarde wordt toegekend aan de formatieve functie van toetsing. De opleiding heeft deze visie volgens het panel vertaald in een adequate toets systematiek. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een variatie in toetsvormen die goed aansluiten bij de leerdoelen van de vakken. Ook is het panel tevreden over de beoordelingsformulieren en beoordelingsprocedures die bij de verschillende toetsen zijn opgesteld.

Het panel heeft gesproken met een zeer gewetensvolle examencommissie. Het panel waardeert de intentie van de examencommissie om de rol ten aanzien van het borgen van de kwaliteit op een proactieve manier in te vullen. Wel zou het panel willen adviseren om een gestructureerde en planmatige werkwijze vast te stellen voor de manier waarop men dit in de praktijk voor deze nieuwe opleiding wil realiseren. Het panel is echter van de mening dat de samenstelling van deze examencommissie nog niet volledig recht doet aan de professionele oriëntatie van de masteropleiding. De leden met wie het panel heeft gesproken, hebben allen primair een wetenschappelijke oriëntatie en het panel is er niet van

overtuigd geraakt dat deze examencommissie voldoende is toegerust om de kwaliteit van de toetsing binnen een hbo-master te borgen.

Het panel concludeert dat het systeem van toetsing voldoet. De examencommissie is echter volgens het panel niet representatief voor de oriëntatie van de opleiding. Het panel beoordeelt deze standaard om die reden als 'voldoet ten dele'.

*Conclusie:* Voldoet ten dele

#### **4.6 Graad en CROHO-onderdeel**

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

#### **4.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

Zes van de tien standaarden worden met een 'voldoet' beoordeeld. Allereerst concludeert het panel dat de beoogde eindkwalificaties van de opleiding goed zijn geconcretiseerd wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie en voldoen aan eisen van het beroepenveld en het vakgebied (standaard 1). Er is sprake van een coherent en studentgericht programma (standaard 3) en de didactische uitgangspunten en vormgeving passen goed bij de beoogde doelgroep (standaard 4). Ook sluit het programma goed aan bij de kwalificaties van inkomende studenten en is er sprake van een zorgvuldige selectieprocedure (standaard 5). Het panel heeft er vertrouwen in dat er gebruik zal worden gemaakt van adequate locaties om het onderwijs te verzorgen en dat de materiële voorzieningen op orde zijn (standaard 7). Ook de studiebegeleiding en informatievoorziening sluiten goed aan op de behoefte van de beoogde doelgroep (standaard 8).

Vier van de tien standaarden worden momenteel met een 'voldoet ten dele' beoordeeld. Voor drie van deze standaarden is het panel tot dit oordeel gekomen omdat de balans tussen de academische oriëntatie en de professionele oriëntatie niet helemaal in overeenstemming is met de aanvraag voor een hbo-master. Dit geldt allereerst voor standaard 2 (oriëntatie). Het panel oordeelt dat er te veel gewicht wordt toegekend aan de wetenschappelijke vorming van de studenten en dat er meer nadruk gelegd moet worden op het realiseren professionele beroepsvaardigheden. Ten aanzien van standaard 6 (personeel) concludeert het panel dat het docententeam inhoudelijk gezien zeer deskundig is maar dat het 'practitioner perspectief' onvoldoende aanwezig is binnen het team. Voor standaard 10 (toetsing), komt het panel tot het oordeel 'voldoet ten dele' omdat de beoogde examencommissie niet representatief is voor de professionele oriëntatie van de opleiding. Momenteel ontbreekt het aan deskundigheid die nodig is om de kwaliteit van toetsing in een professionele master te kunnen bewaken. Standaard 9 (kwaliteitszorg) is de vierde standaard die als 'voldoet ten dele' wordt beoordeeld. De kwaliteitszorg zou volgens het panel baat hebben bij een verdere formalisering van het kwaliteitszorgsysteem.

Het panel is van mening dat het realistisch is om de oriëntatie van het programma, het docententeam en de samenstelling van de examencommissie zodanig aan te passen dat de balans academisch-professioneel passend is voor een hbo-master. Ook heeft het panel er vertrouwen in dat de opleiding de benodigde formalisering bij de kwaliteitszorg kan realiseren. Het eindoordeel luidt daarom 'positief onder voorwaarden'.

De voorwaarden:

- Binnen een tijdsbestek van twaalf maanden dienen het programma, de samenstelling van het docententeam en de samenstelling van de examencommissie meer in overeenstemming te zijn met de primaire professionele oriëntatie van een hbo-masteropleiding.
- Binnen een tijdsbestek van twaalf maanden dient het huidige kwaliteitssysteem te zijn geformaliseerd. Dit systeem dient zodanig te worden ingericht dat het voor alle betrokkenen helder is hoe geconstateerde verbeterpunten adequaat en tijdig worden opgepakt.



## 5 Overzicht oordelen

Standaard	Oordeel
<b>Beoogde leerresultaten</b> <i>Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.</i>	Voldoet
<b>Programma – Oriëntatie</b> <i>Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.</i>	Voldoet ten dele
<b>Programma – Inhoud</b> <i>Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken</i>	Voldoet
<b>Programma – Leeromgeving</b> <i>Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.</i>	Voldoet
<b>Instroom</b> <i>Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.</i>	Voldoet
<b>Personeel</b> <i>Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend</i>	Voldoet ten dele
<b>Voorzieningen</b> <i>Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.</i>	Voldoet
<b>Studiebegeleiding</b> <i>Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.</i>	Voldoet
<b>Kwaliteitszorg</b> <i>Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.</i>	Voldoet ten dele
<b>Toetsing</b> <i>Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.</i>	Voldoet ten dele
<b>Algemene conclusie</b>	<b>positief onder voorwaarden</b>

## **Bijlage 1: Samenstelling panel**

Voorzitter:

- Prof. dr. Theo Camps, hoogleraar Organisatiekunde & Bestuurskunde aan Tias verbonden;

Leden:

- Frank van Massenhove, voorzitter van de Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid;
- Drs. François Beckers, docent bij de opleiding Bedrijfskunde deeltijd aan Hogeschool van Amsterdam;
- Rens de Graaff (*werkend student-lid*), masterstudent aan de Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam), Co-Founder & Strategy Consultant van Nimble Agency, Entertainment Consultancy.

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

Het panel werd bijgestaan door Lieve Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, als procescoördinator en door Esther Poort, secretaris (gecertificeerd).

## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 10 november 2017

Locatie:

AOG TSM Master School  
Heiligerbergerweg 5  
3833 AC Leusden

Programma:

- 08.30u – 09.00u    ontvangst en kort vooroverleg panel, incl. inkijken materialen
- 09.00u - 10.00u    Sessie 1 – gesprek vertegenwoordiger instellingsbestuur en strategisch opleidingsmanagement onderwijsinstituut
- Gesprekspartners: Drs. Albert Jan Postma statutair directeur AOG TSM Business School  
Prof. drs. Philip Wagner programmadirecteur AOG TSM Master School  
Drs. Annelieke Achterberg directeur AOG School of Management, TSM Business School en AOG TSM Master School
- 10.00u - 10.45u    Sessie 2 – gesprek vertegenwoordigers examencommissie
- Gesprekspartners: Prof. dr. Celeste Wilderom, beoogd voorzitter examencommissie  
Dr. Michiel Schoemaker, beoogd lid examencommissie (docent)  
Prof. dr. Jacob Wijngaard, lid examencommissie (extern vertegenwoordiger)
- 10.45u - 11.00u    pauze panel
- 11.00u - 12.00u    Sessie 3 – gesprek docententeam
- Gesprekspartners: Prof. dr. René ten Bos, Kerndocent Filosofie in organisaties  
Prof. dr. Mr. Leo Witvliet, dragende docent diverse leergangen  
Drs. Rob Vinke, Kerndocent Leiderschap in Management  
Drs. Leen de Waal M.A., Kerndocent Resource Strategie  
Prof. dr. Heinrich Winter, Kerndocent Strategie en leiderschap publieke domein
- Henk Boeschoten MMS, dragende docent Thesis  
Drs. Sandra Meeuwssen, dragende docent Thesis
- 12.00 u - 13.00u    overleg panel tijdens lunch (*besloten*)
- 13.00u - 13.45    Sessie 4 – gesprek vertegenwoordigers operationeel opleidingsmanagement en medewerkers
- Gesprekspartners: Drs. Jacco Strik, manager Operations  
Drs. Mariek de Groot, manager Marketing en Studietoelichting

Denny Vos, programmacoördinator  
Drs. Martin ten Hove, studieadviseur

13.45u- 14.00 u besloten overleg

14.00u – 14.45u Sessie 5 – gesprek studenten en alumni (zijnde  
werkveldvertegenwoordigers)

Gesprekspartners: Carla Verwijmeren, huidige deelnemer flexibele master  
Werkachtergrond: manager marketing Achmea  
Ir. Jan Sallevelt, huidige deelnemer flexibele master  
Werkachtergrond: director int. K.I & B.D. bij Topigs Norsvin International  
Mieke Akkermans MGM, alumna flexibele master  
Werkachtergrond: directeur Particulieren en Private Banking bij

Rabobank

Drs. Annelies Zwart, alumna flexibele master  
Werkachtergrond: directeur / eigenaar bij Zwart Nova  
Drs. Jetske van Kilsdonk MGM, alumna flexibele master  
Werkachtergrond: Sr. HR Business Consultant bij ING  
Angelique Groot MMS, alumna flexibele master  
Werkachtergrond: marketeer bij Stg. Ziekenhuis Gelderse Vallei

14.45u - 15.00u besloten overleg panel

15.00u – 15.30u Sessie 6 – **(eventueel)** tweede gesprek vertegenwoordigers  
opleidingsmanagement met aandacht voor zaken die nog onduidelijk  
zijn

15.30u – 16.30u besloten overleg panel (*besloten*)

16.30u            beknopte terugkoppeling panel

### **Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten**

#### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Informatiedossier Master Strategy & Leadership van AOG TSM Business school met bijlagen:
  - Bijlage 1. Beroepsprofiel en eindkwalificaties
  - Bijlage 2. Eindkwalificatie in relatie tot de Dublin descriptoren voor het masterniveau
  - Bijlage 3. Vertaling eindkwalificaties in programma
  - Bijlage 4. Uitwerking onderwijsprogramma
  - Bijlage 5. Personeel
- Erratum TNO informatiedossier
- Onderwijs en Examenregeling (OER) opleiding Master Strategy & Leadership

#### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- Beleidsdocument kwaliteitszorg AOG TSM Master School
- Beleidsdocument Personeelsbeleid AOG TSM Masterschool
- Toets formulieren van de verschillende programmaonderdelen
- Docentenkaarten
- Studiegids Nieuw leiderschap in organisaties (Leergang)
- Einddocument evaluatiegegevens

#### *Overige documenten*

- Eindschrijftjes van de flexibele masteropleiding
- Map met
  - Organogram
  - Docentenprofiel
  - Locaties
  - Studievolsysteem
  - 80% aanwezigheidseis
  - Werkvormen
  - Aanmeldformulier
- Digitaal beschikbaar (op tablets en laptop)
  - Virtuele leeromgeving AOG Community
  - Website TSM Master School
  - Klantreis AOG TSM Master School
  - Look en feel TSM Master School

#### **Bijlage 4: Lijst met afkortingen**

AOG:	Academische Opleidingen Groningen
ba	bachelor
EC	European Credits (studiepunten)
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MBA	Master of Business Administration
OER	onderwijs-en examenregeling
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Strategy & Leadership van de AOG TSM Master School.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 00

E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)

W [www.nvao.net](http://www.nvao.net)

Aanvraagnummer 005957