

Rapport
Lichte inpassingsbeoordeling volgens het uitgebreid kader

Executive Master in Business Administration

AOG TSM Business School

Inhoud van het verslag

1. Samenvatting van de beoordeling	2
2. Proces van beoordeling	4
3. Gegevens over de opleiding	7
4. Bevindingen, overwegingen en beoordeling per standaard.....	8
4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten	8
4.2 Standaard 2: Programma; oriëntatie	8
4.3 Standaard 3: Programma; inhoud	9
4.4 Standaard 4: Programma; leeromgeving	9
4.5 Standaard 5: Instroom	10
4.6 Standaard 6: Personeel	11
4.7 Standaard 7: Voorzieningen	12
4.8 Standaard 8: Begeleiding.....	12
4.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg	13
4.10 Standaard 10: Toetsing	13
4.11 Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	15
5. Overzicht van beoordelingen.....	17
6. Aanbevelingen.....	18

1. Samenvatting van de beoordeling

Het visitatiepanel heeft een lichte inpassingsbeoordeling uitgevoerd van de opleiding Executive Master in Business Administration aan de hand van het uitgebreide kader voor de opleidingsbeoordeling van 20 december 2016 van de NVAO. De inpassingsbeoordeling richt zich op het nagaan of het recente accreditatierapport uit 2016 nog van toepassing is op de opleiding. In deze samenvatting geeft het panel de voornaamste overwegingen weer die tot deze beoordeling hebben geleid.

De beoogde leerresultaten zijn ongewijzigd sinds de beoordeling in 2016.

Er zijn wel wijzigingen in het programma, vooral in de academische oriëntatie en de verdere uitwerking van het onderwijsconcept. Er zijn geen substantiële wijzigingen in de structuur en inhoud van het curriculum.

Het academisch niveau van het onderwijsprogramma is op orde. De academische vaardigheden zijn een duidelijke leerlijn in het programma geworden, met de vernieuwde module Academische Vorming (en zonodig de premaster) als deugdelijk startpunt. Het panel is enthousiast over de integratie van de professionele en academische vaardigheden door middel van de persoonlijke ontwikkelingslijn. De opleiding heeft een sterk profiel op leiderschapsontwikkeling, bouwt dit consistent uit en maakt de academische ontwikkeling daar dienstbaar aan.

Het didactisch concept van de opleiding is *action learning*. De vormgeving hiervan is geëvolueerd en verbeterd sinds de beoordeling in 2016. Het curriculum bevat activerende werkvormen, waarbij studenten effectief worden gestimuleerd zich voor te bereiden op de colleges, zoals met behulp van de *flipped classroom*. Dit wordt ook mogelijk gemaakt door het gebruik van de nieuwe digitale leeromgeving, die beter past bij de wens om meer interactie tussen deelnemers en docenten. Verder is de persoonlijke ontwikkelingslijn consistent vertaald in werkvormen, zoals intervisie. Hiermee stijgt de leeromgeving uit boven wat gangbaar is voor vergelijkbare opleidingen.

De formele toelatingseisen tot de opleiding zijn sinds 2016 niet veranderd, maar de opleiding heeft wel wijzigingen in de procedure aangebracht. De procedure gebeurt op zorgvuldige wijze, gelet op het intakegesprek dat met iedere student wordt gevoerd en de premaster. De opleiding wekt reële verwachtingen tijdens de toelatingsprocedure en weegt motivatie en professionele ervaring mee in het intakegesprek. De premaster ondervangt eventuele deficiënties en is sinds 2016 verder toegesneden op de inhoud van de opleiding. Het panel is daarmee van oordeel dat het programma aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten.

De samenstelling van het docententeam past bij de opleiding; het team beschikt over de benodigde deskundigheden om het programma te kunnen verzorgen. De docenten blijken daarbij goed oog te hebben voor de behoeften van de doelgroep en het specifieke profiel van de opleiding. Verder zijn de aanbevelingen uit 2016 op dit vlak opgevolgd: de organisatiestructuur is gewijzigd en de organisatie meer geformaliseerd om kwetsbaarheden in de personele bezetting te verminderen. Ook is de diversiteit in het docententeam al toegenomen, maar verdient nog wel blijvende aandacht.

De begeleiding en informatievoorziening is verbeterd ten opzichte van 2016. De begeleiding sluit aan bij het volwassen profiel van de studenten en de opleiding houdt rekening met persoonlijke omstandigheden. De begeleiding is grotendeels geïntegreerd in de persoonlijke ontwikkelingslijn in het curriculum.

De kwaliteitszorg, die in 2016 reeds rudimentair aanwezig is, is sindsdien naar behoren uitgebouwd. De organisatie is geprofessionaliseerd en de opleiding toont aan dat zij de plan-do-check-actcyclus doorloopt.

Het toetsbeleid is verder vastgelegd sinds de beoordeling in 2016. Dit blijkt onder meer uit het borgingsplan van de examencommissie en de verrijkte modulehandleidingen. De toetsing is aan de maat. Het panel heeft hiervoor toetsen en opdrachten inhoudelijk bestudeerd. De examencommissie heeft sinds 2016 stappen gezet om de kwaliteit van de toetsing te vergroten en vervult formeel haar wettelijke taken. Wel vindt het panel dat zij hierin een meer onafhankelijke opstelling kan kiezen en de intensiteit van haar werkzaamheden vergroten; de examencommissie heeft nu nog een beperkte tijdsbesteding. Daarbij zou zij prioritair moeten kijken naar het afstudeerniveau en de borging daarvan.

De kwaliteit van het afstuderen wordt op zorgvuldige wijze geborgd. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de rolscheiding van de afstudeerbegeleider en de tweede lezer.

Het panel heeft zeven masterproeven met hun beoordeling bestudeerd en stelt vast dat hieruit de academische oriëntatie blijkt, hoewel die van sommige nipt aan de maat is. De eindwerken hebben een duidelijke signatuur en tonen de integratie van professionele en academische vaardigheden.

Het panel dat met de lichte inpassingsbeoordeling van de opleiding Master Executive Master in Business Administration van AOG TSM Business School belast was, komt tot het oordeel *voldoende* voor de opleiding en adviseert de NVAO een positief besluit over de accreditatie van deze opleiding te nemen.

Rotterdam, 4 februari 2019

Dr. C. Terlouw
(voorzitter)

T.T. Lamers MSc
(secretaris)

2. Proces van beoordeling

Evaluatiebureau Certiked VBI heeft het verzoek ontvangen van AOG TSM Business School om een lichte inpassingsbeoordeling uit te voeren van de opleiding Executive Master in Business Administration in het kader van de procedure voor accreditatie van de opleiding van de NVAO. De beoordeling is op basis van het uitgebreide kader voor de opleidingsbeoordeling van 20 december 2016 (Staatscourant nr. 69458) uitgevoerd.

De opleiding is eerder – in 2016 – gevisiteerd, leidend tot een positief accreditatiebesluit door de NVAO d.d. 31 augustus 2016. De opleiding is hierdoor tot en met 23 augustus 2022 geaccrediteerd.

De vervaldatum van de accreditatietermijn sluit niet aan bij die vervaldata van de overige opleidingen in de visitatiegroep; de opleiding loopt uit de pas. Besloten is, na overleg met de NVAO, een ‘lichte inpassingsbeoordeling’ uit te voeren. Deze vorm van toetsing richt zich in de kern op het nagaan of het accreditatierapport uit 2016 en het daaropvolgende NVAO-besluit nog van toepassing zijn op de opleiding. Het panel kan zich in zijn beoordeling baseren op het rapport van het vorige visitatiepanel, als sindsdien geen veranderingen zijn opgetreden. Door de inpassingsbeoordeling wordt bereikt dat de opleiding weer in de pas loopt met de visitatiegroep waar zij deel van uitmaakt (WO Bedrijfskunde). De NVAO heeft ingestemd met de opzet voor de lichte inpassingsbeoordeling van onderhavige opleiding bij brief van 14 augustus 2018.

In het kader van de clusterwijze visitatie, heeft het management van de opleidingen in de visitatiegroep overleg gevoerd over de gewenste samenstelling van de panels en een lijst met kandidaat-panelleden opgesteld.

Na overleg met de instelling heeft Certiked de beoogde leden van het visitatiepanel uitgenodigd in het panel zitting te nemen. De panelleden hebben daarop positief geantwoord.

Het panel bestond uit de volgende personen:

- Dr. C. Terlouw, onderwijskundige, voormalig lector Instroommanagement en aansluiting aan de Saxion Hogeschool (panelvoorzitter);
- Prof. dr. K. Lauche, hoogleraar Organisatieontwikkeling en –ontwerp aan de Radboud Universiteit Nijmegen (panellid);
- Prof. dr. F. Peters, hoogleraar Contextueel leiderschap, Tilburg University, en partner De Galan Groep (panellid);
- C.J. Stam MSc, recent afgestudeerd aan de master Environmental Sciences: Sustainable Development van de Universiteit Utrecht (studentlid).

Als procescoördinator namens Certiked trad op drs. W. Vercouteren. Daarnaast ondersteunde T.T. Lamers MSc het panel als secretaris (gecertificeerd).

Certiked heeft namens de opleiding de samenstelling van het panel ter instemming voorgelegd aan de NVAO. De NVAO heeft haar instemming verleend.

De procescoördinator van Certiked heeft ter voorbereiding op de visitatie contact gehad met de opleiding. Bij die gelegenheid is tussen de vertegenwoordigers van de opleiding en de procescoördinator gesproken over de opbouw en de structuur van de documentatie die aan het panel wordt verstrekt en over de onderwerpen die daarin aan de orde zouden moeten komen. Ook is over de agenda van het locatiebezoek van gedachten gewisseld. Tot slot is de planning van de werkzaamheden ter voorbereiding op het locatiebezoek doorgenomen en vastgesteld.

Tijdens het proces van voorbereiding voorafgaande aan het locatiebezoek is geregeld contact geweest tussen de opleiding en de procescoördinator om zaken meer in detail op elkaar af te stemmen. De activiteiten zijn uitgevoerd zoals in de planning afgesproken is. De opleiding heeft de agenda voor het locatiebezoek goedgekeurd.

De opleiding heeft een lijst met afstudeerwerken van afgestudeerden van de jaren 2016 tot 2018 toegezonden. Daaruit heeft de procescoördinator zes afstudeerwerken geselecteerd, in overeenstemming met de werkwijze zoals door de NVAO geaccordeerd voor de lichte inpassingsbeoordeling. De selectie was gebaseerd op de verdeling van cijfers die overeenkomt met de verdeling van de cijfers in de aangeboden lijst.

De voorzitter van het visitatiepanel en de secretaris hebben voorafgaande aan het locatiebezoek overleg gevoerd. Daarbij is het profiel van de voorzitter van visitatiepanels besproken. De voorzitter is over het profiel ingelicht en heeft het zich eigen gemaakt. De voorzitter en de secretaris hebben de aanpak van de visitatie besproken en zijn daarbij tot afspraken gekomen over onder meer de taakverdeling.

De voorzitter en de leden van het panel hebben tijdig voorafgaande aan het locatiebezoek het vorige visitatierapport ontvangen, samen met een beknopte stand-van-zakennotitie waarin de opleiding de aanpassingen sinds de visitatie in 2016 beschrijft. De expertleden van het panel hebben daarnaast na verdeling de geselecteerde eindwerken toegezonden gekregen.

De procescoördinator en de secretaris hebben de aangezochte panelleden benaderd om hen in te lichten over het proces van visitatie en hen uit te nodigen hun eerste en voorlopige bevindingen en vragen die zij aan de vertegenwoordigers van de opleiding zouden willen stellen, te verzamelen en toe te sturen. De leden van het panel hebben dat gedaan. Voorafgaande aan het locatiebezoek heeft het panel een intern overleg gevoerd. Daarbij hebben de panelleden hun voorlopige bevindingen uitgewisseld, hun bevindingen over de eindwerken onderling gedeeld, de opgestelde vragen doorgenomen en aan de hand van de agenda het locatiebezoek voorbereid.

Het locatiebezoek aan de opleiding vond plaats op 10 december 2018. Het bezoek is in overeenstemming met de vooraf vastgestelde agenda uitgevoerd. Het panel heeft op de dag van het locatiebezoek met alle geledingen van de opleiding kunnen spreken, zijnde de vertegenwoordigers van de directie van de instelling en het management van de opleiding, de aan de opleiding verbonden docenten, de studenten en alumni van de opleiding en leden van de examencommissie. Vertegenwoordigers van de opleiding en het visitatiepanel hebben een ontwikkelgesprek gevoerd, gericht op de mogelijke verdere ontwikkeling van de opleiding.

In het besloten overleg aan het einde van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen gewogen en de overwegingen opgesteld op basis van het informatiedossier, de bestudeerde eindwerken en de gevoerde gesprekken. Vervolgens is het oordeel over de verschillende standaarden en de opleiding als geheel opgesteld. Aan het einde van het locatiebezoek is dit oordeel op hoofdlijnen aan vertegenwoordigers van het bestuur en het management van de opleiding kenbaar gemaakt.

Na het bezoek heeft het panel nog een extra (recent) eindwerk opgevraagd en is deze samen met een eerder ontvangen exemplaar door alle domeindeskundige panelleden bekeken (toepassing vier-ogenprincipe).

Na het locatiebezoek heeft de secretaris een conceptrapport van bevindingen, overwegingen en conclusies opgesteld. De leden van het panel hebben daarop hun commentaar gegeven. Nadat de secretaris deze opmerkingen had verwerkt, is het conceptrapport vastgesteld door de panelvoorzitter. De secretaris heeft het conceptrapport aan de opleiding voorgelegd om voorstellen te doen voor correcties van eventuele feitelijke onjuistheden. Na verwerking hiervan is het definitieve rapport vastgesteld door de panelvoorzitter en aan de opleiding verzonden.

3. Gegevens over de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

Naam opleiding in Croho: M Executive Master in Business Administration
Oriëntatie en niveau opleiding: Master in het wetenschappelijk onderwijs (postinitieel)
Aantal studiepunten 71,25 EC

Locaties: Enschede en Leusden
Variant: Deeltijd
Registratienummer in Croho: 75075

Administratieve gegevens van de instelling

Naam instelling: AOG TSM Business School
Status instelling: Rechtspersoon hoger onderwijs
Instellingstoets kwaliteitszorg: Niet aangevraagd

4. Bevindingen, overwegingen en beoordeling per standaard

4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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.

Beoordeling van de standaard

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde leerresultaten niet zijn gewijzigd sinds de beoordeling in 2016 en voegt zich daarom naar het oordeel uit 2016. Het panel volgt de beoordeling uit 2016 van standaard 1 *Beoogde leerresultaten* als goed.

4.2 Standaard 2: Programma; oriëntatie

Het programma maakt het mogelijk om passende professionele onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Het programma van de Executive Master in Business Administration (EMBA) telt twee fasen van respectievelijk 30,25 en 41 ECTS. In de eerste fase ligt het accent op de verwerving en toepassing van bedrijfskundige kennis. De nadruk verschuift in de tweede fase naar toepassing van de bedrijfskundige kennis in complexe praktijksituaties en vanuit een integrale benadering. Hierbij komen drie oriëntaties aan bod: de academische, de management- en de persoonlijke oriëntatie.

In 2016 stelde het toenmalige panel vast dat de ontwikkeling van academische vaardigheden in voldoende mate aanwezig was door het programma heen, met een focus op conceptuele en analytische vaardigheden. Wel constateerde het panel dat het methodenonderwijs uitgebreid zou moeten worden en er meer aandacht besteed zou moeten worden aan kwantitatieve onderzoeksmethoden. Het panel oordeelde verder gunstig over de professionele oriëntatie en stelde dat het persoonlijk ontwikkelingstraject van de deelnemers zorgt voor interactie met de beroepspraktijk.

Het panel constateert dat de invulling van de onderzoekscompetenties sinds 2016 is gewijzigd met als doel beter aan te sluiten bij de wetenschappelijke oriëntatie en het masterniveau van de opleiding. Dit komt tot uiting in de vernieuwde module Academische Vorming, met colleges gericht op kennismaking met en toepassing van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Daarbij wordt de stof uit de premaster herhaald en verdiept. Studenten doen volgens de opleiding meer onderzoek dan voorheen en doorlopen alle fasen van de empirische cyclus in de papers van de verschillende modules.

De persoonlijke ontwikkelingslijn is aangepast en geïntegreerd met de academische lijn. Dit betekent bijvoorbeeld dat onderzoekend gedrag is gekoppeld aan de leiderschapontwikkeling.

De studenten en alumni van de opleiding merken op dat zij de academische benadering van de opleiding herkennen. Zij geven aan in de persoonlijke ontwikkelingslijn de meerwaarde van de onderzoekscompetenties te ervaren. De academische benadering in de opleiding gaat volgens hen verder dan het aanreiken van wetenschappelijke theorieën en modellen en maakt het juist mogelijk dat zij boven de materie uitstijgen en op reflecteren.

Overwegingen

Op basis van de gevoerde gesprekken en de bestudering van cursusmateriaal en onderzoeksopdrachten stelt het panel vast dat het academisch niveau in het curriculum op orde is. De academische vaardigheden zijn een duidelijke leerlijn in het programma geworden, met de module Academische vorming (en zo nodig de premaster) als deugdelijk startpunt.

Het panel is enthousiast over de integratie van de professionele en academische vaardigheden door middel van de persoonlijke ontwikkelingslijn. De opleiding heeft een sterk profiel op leiderschapsontwikkeling, bouwt dit consistent uit en maakt de academische ontwikkeling daar dienstbaar aan.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 2 *Programma; oriëntatie* als goed.

4.3 Standaard 3: Programma; inhoud

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid de beoogde leerresultaten te realiseren.

Beoordeling van de standaard

Het panel heeft vastgesteld dat er sinds de beoordeling in 2016 geen substantiële wijzigingen hebben plaatsgevonden in de structuur en inhoud van het programma en in de leerdoelen van programmaonderdelen en voegt zich daarom naar het oordeel uit 2016. Het panel volgt de beoordeling uit 2016 van standaard 3 *Programma; inhoud* als goed.

4.4 Standaard 4: Programma; leeromgeving

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

Bevindingen

Het didactisch concept van de opleiding is *action learning*. Dit concept is volgens het toenmalige panel uit 2016 een adequate vertaling van de eindkwalificaties en is uitgewerkt in passende onderwijsvormen. Het panel stelde evenwel vast dat de digitale leeromgeving niet aansluit bij de behoefte van opleiding en deelnemers om het onderwijsconcept tot wasdom te laten komen.

Het panel stelt vast dat de inzet van werkvormen sinds 2016 is geëvolueerd. In meerdere modules wordt nu bijvoorbeeld de *flipped classroom* ingezet, waarbij studenten thuis al aan de slag gaan met de stof aan de hand van opdrachten en kennisclips krijgen gepresenteerd. De colleges zijn vervolgens gericht op de bespreking van de opdrachten. Docenten geven aan hier positieve reacties op te krijgen.

Ondersteunend hieraan is ook de digitale leeromgeving veranderd en heeft de opleiding Moodle vervangen door Viadesk. Dit past beter bij de wensen om meer interactie tussen deelnemers en docenten te laten plaatsvinden.

Studenten geven aan het panel aan de didactische vormgeving van de opleiding te waarderen. De opleiding wordt als pittig ervaren (met piekbelasting in de scriptiefase), maar ook als leuk. Studenten waarderen eveneens de op intervisie gerichte werkvormen. Zij geven aan de omgeving als veilig te ervaren en de vrijheid te voelen om ongehinderd persoonlijke omstandigheden te bespreken, als onderdeel van de persoonlijke ontwikkelingslijn.

Overwegingen

Het panel acht de vormgeving van het programma verder verbeterd sinds de beoordeling in 2016. Het curriculum bevat activerende werkvormen, waarbij studenten effectief worden gestimuleerd zich voor te bereiden op de colleges. Dit wordt ook mogelijk gemaakt door het gebruik van de nieuwe digitale leeromgeving.

Het panel meent voorts dat de persoonlijke ontwikkelingslijn op sterke en consistente wijze is vertaald in werkvormen, zoals de intervisie. Hiermee stijgt de leeromgeving uit boven wat gangbaar is voor vergelijkbare opleidingen.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 4 *Programma; leeromgeving* als goed.

4.5 Standaard 5: Instroom

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

Bevindingen

In 2016 beoordeelde het toenmalige panel de instroomeisen van de opleiding als passend: ze vragen beroepservaring en motivatie en vergen tegelijk een academisch startniveau. Wel was het panel van oordeel dat het belangrijkste onderdeel ervan, het intakegesprek, een te informeel karakter had. Ook zou het graag zien dat achterstand in het uitvoeren van onderzoek in dat intakegesprek wordt meegewogen.

Het panel constateert dat sinds 2016 de formele toelatingseisen niet zijn gewijzigd, maar de opleiding wel wijzigingen in de procedure heeft aangebracht. Hierbij zijn voorlichtingsgesprekken en intake gescheiden. De intake vindt voor elke fase van de opleiding plaats en wordt gevoerd door de programmadirecteur. Volgens het management heeft de intake nu meer een eigen gewicht gekregen.

De opleiding hanteert een verplichte premaster voor studenten zonder eerdere academische opleiding. Daar is nu ook het onderdeel Academisch schrijven aan toegevoegd, dat voorbereidt op de module Academische Vorming uit Fase 1 van de master. Studenten met een hbo-achtergrond gaven het panel aan de premaster te waarderen als opstap naar de master.

In gesprek met het panel gaf het opleidingsmanagement aan dat onvoldoende kennis van onderzoeksmethoden ook deelnemers met een academische vooropleiding kan opspelen, met name afgestudeerden in een technische richting die minder affiniteit hebben met bedrijfskundig of sociaal-wetenschappelijk onderzoek. Het management stuurt er nu op aan dat zij ook de premaster volgen.

Overwegingen

Het panel overweegt dat de toelating tot de opleiding op zorgvuldige wijze gebeurt, gelet op het intakegesprek dat met iedere student wordt gevoerd en de premaster. De opleiding wekt reële verwachtingen tijdens de toelatingsprocedure en weegt motivatie en professionele ervaring mee in het intakegesprek. De premaster ondervangt eventuele deficiënties en is sinds 2016 verder toegesneden op de inhoud van de opleiding. Het panel is daarmee van oordeel dat het programma aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 5 *Instream* als voldoende.

4.6 Standaard 6: Personeel

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

Bevindingen

In 2016 oordeelde het toenmalige panel dat de inzet van het personeel adequaat was, maar constateerde ook een kwetsbaarheid doordat de programmadirecteur een grote spilfunctie vervult en beval vermindering van de lasten aan. Verder merkte het panel op graag te zien dat contractvernieuwing gepaard gaat met een evaluerend gesprek tussen opleidingsmanagement en docent, en tevens dat de diversiteit binnen de groep kerndocenten wordt vergroot.

Sinds 2016 zijn er substantiële wijzigingen in de organisatiestructuur en formalisering van de organisatie; docenten noemden de visitatie van 2016 een ‘wake-up call.’ Op het vlak van de organisatiestructuur heeft TSM een functionele scheiding aangebracht in aansturing van inhoud en uitvoering en is de *span of control* van de programmadirecteur verkleind. De manager operations heeft nu een expliciete rol in de aansturing van de uitvoering, terwijl de programmadirecteur het onderwijskundig leiderschap vormgeeft.

Sinds 2017 zijn de voortgangsgesprekken met de docenten geformaliseerd en voeren de programmadirecteur en de manager operations deze gesprekken voorafgaand aan eventuele verlenging van werkzaamheden. In deze gesprekken komen ook de onderwijsbeoordelingen aan de orde. Docenten geven aan het verschil te ervaren met de vorige – meer informele – benadering.

De samenstelling van het team is gewijzigd en de diversiteit is vergroot; de onafhankelijkheid ten opzichte van de Universiteit Twente is toegenomen en zijn er meer vrouwelijke docenten. Het management geeft desgevraagd aan de diversiteit belangrijk te vinden en de staf meer een afspiegeling van de samenleving te laten willen zijn.

Overwegingen

Het panel acht de samenstelling van het docententeam passend bij de opleiding; het team beschikt over de benodigde deskundigheden om de opleiding te kunnen verzorgen. De docenten blijken daarbij goed oog te hebben voor de behoeften van de doelgroep en het specifieke profiel van de opleiding; zij combineren zelf het professionele en academische karakter van de opleiding. De docenten geven bovendien aan een gedeelde verantwoordelijkheid te ervaren en elkaar scherp te houden.

Het panel stelt vast dat alle vorige aanbevelingen zijn opgevolgd, waarbij eerder gesignaleerde kwetsbaarheden zijn weggenomen. Het panel overweegt nog wel dat TSM aandacht zou moeten blijven schenken aan de diversiteit in het team; de diversiteit is nu met name toegenomen bij docenten die de persoonlijke ontwikkelingslijn verzorgen en zou breder in het team kunnen.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 6 *Personeel* als voldoende.

4.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Beoordeling van de standaard

Het panel heeft vastgesteld dat er sinds de beoordeling in 2016 geen substantiële wijzigingen hebben plaatsgevonden in de huisvesting en materiële voorzieningen van het programma en voegt zich daarom naar het oordeel uit 2016. Het panel volgt de beoordeling uit 2016 van standaard 7 *Voorzieningen* als voldoende.

4.8 Standaard 8: Begeleiding

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

Bevindingen

De studiebegeleiding was naar het oordeel van het toenmalige panel in 2016 intensief en op maat gesneden voor de deelnemers. De informatievoorziening voldeed, maar de elektronische leeromgeving diende verbeterd te worden.

Het panel stelt vast dat de begeleiding is aangepast met invoering van een voortgangsgesprek van de programmadirecteur met elke student in fase 1 in 2016, en per 2017 ook in fase 2 van de opleiding.

Daarnaast is de digitale leeromgeving aangepast; de opleiding heeft Moodle vervangen door Viadesk.

Overwegingen

Het panel concludeert dat de aanpassingen hebben geleid tot verbetering van de begeleiding en informatievoorziening ten opzichte van 2016. De begeleiding sluit aan bij het volwassen profiel van de studenten en de opleiding houdt rekening met persoonlijke omstandigheden. De begeleiding is grotendeels geïntegreerd in de persoonlijke ontwikkelingslijn in het curriculum.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 8 *Begeleiding* als voldoende.

4.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg

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

Bevindingen

In 2016 stelde het toenmalige panel vast dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding naar behoren functioneert, maar dat wel een formaliseringsslag nodig was.

De opleiding geeft aan sindsdien de interne organisatie te hebben geformaliseerd, waardoor opbrengsten van evaluaties en verbeteracties meer worden vastgelegd en de voortgang kan worden gemonitord.

Het evaluatieformulier waarmee de opleiding de studenttevredenheid meet is in omvang gehalveerd en aangescherpt. De frequentie is gehandhaafd (na afloop van elk seminar, elke module, elk jaar en na afloop van de opleiding). Het management gaf aan dat de respons is gestegen en de inhoudelijke feedback uit de open vragen waardevoller is geworden. De respons bedraagt nu 84%, terwijl de opleiding streeft naar 90%.

De opleiding heeft daarnaast de opleidingscommissie verder ingericht. De commissie bestaat uit een afvaardiging van studenten en docenten en bespreekt de kwaliteit van het onderwijs op basis van eigen ervaringen en de uitkomsten van evaluaties. De commissie adviseert de programmadirecteur.

Als voorbeeld van de afgeronde plan-do-check-act-cyclus noemt het management dat de naar aanleiding van evaluaties ontevredenheid bleek over de roostering en piekbelasting als gevolg van deadlines. Het opleidingsmanagement heeft hierop een nieuw rooster opgesteld dat beter is ontvangen.

Overwegingen

Het panel stelt op basis van de gevoerde gesprekken en notulen van diverse gremia vast dat de kwaliteitszorg in 2016 reeds rudimentair aanwezig was en sindsdien naar behoren is uitgebouwd. De formalisatie heeft geleid tot een professionalisering en verbeterde kwaliteitszorg. Het panel overweegt dat de inrichting nog niet volmaakt is, maar acht het deels informele karakter inherent aan de beperkte omvang van de instelling. Wel wijst zij op de betrokkenheid van de opleidingscommissie, die groter zou kunnen zijn en frequenter bij elkaar zou kunnen komen.

Naar het oordeel van het panel heeft het opleidingsmanagement verder het functioneren van de kwaliteitszorg genoegzaam aangetoond.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 9 *Kwaliteitszorg* als voldoende.

4.10 Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Het toenmalige panel oordeelde in 2016 dat de toetsing van de eindkwalificaties op een logische en inzichtelijke manier was vormgegeven. Wel was het panel kritisch over de vormgeving van de beoordelingsformulieren en de beoordeling op tweepuntsschaal (pass/fail). Verder constateerde het panel dat de examencommissie tot dan toe een voornamelijk passieve rol heeft gespeeld.

In 2017 heeft de opleiding een nieuw toetsbeleid vastgesteld en is de beoordelingsschaal herzien, zodat er ruimte is voor een gedifferentieerde beoordeling. Hierdoor krijgen studenten ook meer feedback. De aanpassing van de beoordelingsformulieren wordt in de komende periode afgerond.

De examencommissie is ten opzichte van 2016 aangevuld met een onderwijskundig lid. De examencommissie heeft haar taken vastgelegd in het Borgingsplan 2017-2020. De commissie komt driemaal per jaar bijeen onder technisch voorzitterschap van de programmadirecteur. De commissie heeft haar werkzaamheden opgebouwd op basis van een fundamentele blik op toetskwaliteit en –beleid. Het heeft vervolgens de beschrijving van de competenties in de modulehandleidingen onder de loep genomen. Het is haar plan om vanaf 2019 ook inhoudelijk te kijken naar toetsen en een toetsmatrijs verplicht te stellen. In het gesprek met het panel bleek dat de examencommissie nog geen volledig beeld heeft van de wijze van beoordeling van het afstuderen.

De opleiding demonstreert in een tabel hoe de bekwaamheden zijn afgedekt in de toetsen per module, waarbij zij aan de hand van de Piramide van Miller verschillende bekwaamheidsniveaus onderscheidt, die gradueel opbouwen.

Overwegingen

Het panel concludeert dat het toetsbeleid verder is vastgelegd sinds de beoordeling in 2016. Dit blijkt onder meer uit het borgingsplan van de examencommissie en de verrijkte modulehandleidingen. Voorts heeft het panel toetsen en opdrachten inhoudelijk bestudeerd en beoordeelt die als aan de maat.

Het panel waardeert de stappen die de examencommissie heeft gezet om de kwaliteit van de toetsing te vergroten en de grondige aanpak die zij daarvoor heeft gekozen. De examencommissie vervult blijkens haar jaarverslag haar wettelijke taken (zoals benoeming van examinatoren), maar het panel adviseert wel om hierin een meer onafhankelijke opstelling te kiezen en de intensiteit van haar werkzaamheden te vergroten; de examencommissie heeft nu nog een beperkte tijdsbesteding. Het panel vindt het ongelukkig dat de opleidingsdirecteur technisch voorzitter is van de examencommissie. Verder zou de examencommissie prioritair moeten kijken naar het afstudeerniveau en de borging daarvan.

Beoordeling van de standaard

Op grond van bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 10 *Toetsing* als voldoende.

4.11 Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

In 2016 oordeelde het toenmalige panel al dat de deelnemers de eindkwalificaties van de opleiding realiseren. De masterproeven voldeden aan de eisen die gesteld mogen worden aan de eindwerken van een masteropleiding.

Sinds 2016 is de inrichting van het afstudeertraject aangepast en werkt ook de vergrote aandacht voor onderzoeksmethoden door in het afstuderen. Studenten kiezen hun eigen onderwerp voor het afstuderen, dat zij eerst in een onderzoeksvoorstel moeten verantwoorden. De opleiding organiseert groepsessies voor studenten die bezig zijn met het onderzoeksvoorstel. Studenten en alumni geven bij het panel aan dat te waarderen en goed verwachtingenmanagement te hebben gekregen vanuit de opleiding.

De opleiding voorziet in individuele begeleiding tijdens het afstuderen. De begeleiders (voorheen: bedrijfskundige coach) zijn in alle gevallen gepromoveerd en hebben zelf ook ervaring met het doen van bedrijfskundig onderzoek. Zij begeleiden bij zowel de academische oriëntatie als de praktische toepasbaarheid van de proeven.

De afstudeerbegeleider zoekt zelf contact met een tweede lezer (voorheen: academisch coach). De tweede lezer vervult geen rol in de begeleiding, maar geeft wel de beoordeling van eerst het onderzoeksvoorstel en later de proeve zelf. De begeleider en tweede lezer komen zelfstandig tot een beoordeling, vullen daartoe het formulier in en geven de afstudeerder mondelinge feedback na de verdediging.

Studenten en alumni geven verder aan dat zij de toegevoegde waarde ervaren van de opleiding voor hun professioneel handelen en ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap.

Overwegingen

Het panel overweegt dat de opleiding een zorgvuldige procedure heeft om de kwaliteit van het afstuderen te waarborgen. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de rolscheiding van de afstudeerbegeleider en de tweede lezer.

Het panel heeft zeven masterproeven met hun beoordeling bestudeerd en stelt vast dat hieruit de academische oriëntatie blijkt. Studenten onderzoeken een (praktisch) managementprobleem, maar altijd door er met behulp van de theorie een onderzoekbare wetenschappelijke probleemstelling van af te leiden. De scripties vertonen een diversiteit in ingezette onderzoeksmethoden, zowel kwalitatief als kwantitatief. Ook signaleert het panel een variatie in kwaliteit; sommige scripties waren nipt aan de maat. Zo was er bijvoorbeeld een scriptie met een te brede onderzoeksvraag en beperkte theoretische fundering, die volgens het panel nipt voldoende was. Het panel beveelt daarom aan om de academische vereisten die de opleiding aan de masterthesis stelt, helder als leidraad te houden en blijvend te bewaken door de thesis-beoordelingsformulieren consciëntieus te gebruiken en de masterthesis expliciet als onderwerp van kwaliteitszorg op te nemen. Wel hebben alle scripties een duidelijke signatuur; de opleiding toont de integratie van professionele en academische vaardigheden ook aan in de masterproeven.

Het in 2016 vernieuwde beoordelingsformulier past volgens het panel goed bij de scriptie. Wel kan het formulier nog verbeterd worden door rubrics uit te werken en de beoordeling ook inhoudelijk te motiveren. Dit kan ook bijdragen aan de verdere kalibratie in het docententeam rondom het gewenste eindniveau, dat blijktens de gesprekken met de examinatoren vooral informeel plaatsvindt.

Beoordeling van de standaard

Op grond van bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 11 *Gerealiseerde leerresultaten* als voldoende.

5. Overzicht van beoordelingen

Standaard	Beoordeling
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Goed
Standaard 2. Programma; oriëntatie	Goed
Standaard 3. Programma; inhoud	Goed
Standaard 4. Programma; leeromgeving	Goed
Standaard 5. Instroom	Voldoende
Standaard 6. Personeel	Voldoende
Standaard 7. Voorzieningen	Voldoende
Standaard 8. Begeleiding	Voldoende
Standaard 9. Kwaliteitszorg	Voldoende
Standaard 10: Toetsing	Voldoende
Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	Voldoende
Opleiding als geheel	Voldoende

6. Aanbevelingen

In dit rapport zijn enkele aanbevelingen aan de opleiding opgenomen. Deze aanbevelingen worden hieronder opgesomd.

- Aandacht blijven schenken aan de diversiteit in het docententeam.
- Vergroten van de betrokkenheid van de opleidingscommissie.
- Innemen van een meer onafhankelijke positie en het vergroten van de intensiteit van de werkzaamheden van de examencommissie. Hierbij zou de examencommissie prioritair moeten kijken naar het afstudeerniveau en de borging daarvan.
- De academische vereisten aan de masterthesis als leidraad houden en blijvend bewaken door de thesis-beoordelingsformulieren consciëntieus te gebruiken en de masterthesis expliciet als onderwerp van kwaliteitszorg op te nemen.
- Aanpassen van het beoordelingsformulier van de eindwerken zodat het meer ruimte geeft aan de inhoudelijke motivering van het gegeven oordeel.