

Master Personal Leadership in Innovation and Change Hogeschool Zuyd

*Verlag van de beperkte opleidingsbeoordeling
3 en 4 juni 2019*

Colofon

Instelling en opleiding

Zuyd Hogeschool

Ligne 1

6131 MT Sittard

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleiding: M Personal Leadership in Innovation and Change

Locatie: Sittard-Geleen

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70103

Visitatiecommissie

Raoul van Aalst, voorzitter

Menno Vos, deskundige

Guido Bruinsma, deskundige

Rob de Ruiter, student-lid

Titia Busing, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Colofon | 2 |
| Inhoudsopgave | 3 |
| Inleiding | 6 |
| 1. Beoogde leerresultaten | 8 |
| 2. Onderwijsleeromgeving | 10 |
| 3. Toetsing | 15 |
| 4. Gerealiseerde leerresultaten | 18 |
| Bijlagen | 21 |
| Bijlage 1 Visitatiecommissie | 22 |
| Bijlage 2 Programma visitatie | 23 |
| Bijlage 3 Bestudeerde documenten | 24 |

Samenvatting

Op 3 en 4 juni 2019 is de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change van Zuyd Hogeschool gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**, de opleiding voldoet aan alle standaarden.

Beoogde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het beroepenveld. De body of knowledge en de competenties vormen samen de beoogde leerresultaten. Deze zijn adequaat vertaald in leerdoelen en beoordelingscriteria (door de opleiding 'KIP criteria' genoemd). Deze leerdoelen en criteria gelden voor elke masterclass en krijgen een specifieke inkleuring per masterclass. De commissie onderschrijft de brede visie van de opleiding op persoonlijk leiderschap binnen een bedrijfskundige context, waarin onder andere internationalisering en onderzoek een belangrijke rol spelen. Desalniettemin merkt de commissie op dat het in een programma van 60 EC lastig kan zijn om alle elementen van deze visie te realiseren. De commissie daagt de opleiding uit dit nader te onderzoeken en daarin wellicht keuzes te maken. De commissie constateert dat de opleiding, middels de Raad van Advies en docenten en studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, adequaat is afgestemd op de beroepspraktijk.

Onderwijsleeromgeving

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken en dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten zijn vertaald in generieke leerdoelen die voor elke masterclass gelden. Het curriculum kent met de masterclasses een adequate modulaire en flexibele opzet. Dit draagt bij aan de studeerbaarheid van het programma. De opleiding geeft op een zinvolle manier invulling aan de 'international experience' (studiereis) en heeft daarbij bewust aandacht voor de transfer naar de eigen beroepspraktijk van de student. De commissie heeft waardering voor de kleinschalige en interactieve sfeer die de opleiding

weet te creëren. De benaderbaarheid van docenten, de coaching en intervisie en het 'reflection lab' dragen daar in belangrijke mate aan bij. De commissie vindt de Engelstalige naam van de opleiding passend bij het internationale vakgebied. De opleiding sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. De commissie stelt bovendien vast dat docenten deskundig en zeer betrokken zijn.

Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat toetsstelsel. De body of knowledge en competenties vormen de kapstok van het toetsstelsel. De body of knowledge is vertaald in zogenaamde KIP criteria, waarmee elke masterclass wordt beoordeeld. De competenties worden beoordeeld in de coachingslijn, door de betrokken coach. De bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau en reflecteren het integratieve karakter van de toetsing. De examencommissie (en bijbehorende opleidingskamer PLIC) geeft op adequate wijze vorm aan haar taak om de kwaliteit van toetsen te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau. Daartoe worden kalibratiesessies belegd en steekproefsgewijs afstudeerwerken (Masterpieces) bekeken. De commissie ondersteunt het beleid van de opleidingskamer PLIC om jaarlijks een kalibratiesessie met examinatoren inzake het eindniveau te beleggen. De commissie concludeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie stelt vast dat de opleiding de beoogde leerresultaten realiseert. Dit wordt vastgesteld met het Masterpiece en het Integraal Eindportfolio. Het afstudeerproces is adequaat opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. De commissie heeft alle beschikbare afstudeerwerken (acht masterpieces in totaal) van de laatste twee jaar bestudeerd. De commissie stelt vast dat deze van voldoende niveau zijn. De commissie merkt daarbij op dat het methodologische

karakter van de bestudeerde masterpieces versterkt kan worden. In dat kader nodigt de commissie de opleiding uit te onderzoeken hoe alle studenten bij start van het programma een basis op het gebied van wetenschappelijk onderzoek aangereikt kunnen krijgen (bijvoorbeeld in een blended vorm), waardoor de aandacht hiervoor in de modules meer inbedding krijgt. Inzake het beoordelingsformulier, adviseert de commissie de holistische benadering en de narratieve feedback aan de student hierin meer zichtbaar te maken. Op basis van de bestudeerde masterpieces en de gevoerde gesprekken, stelt de commissie vast dat alumni in staat zijn hun weg in het werkveld te vinden en daadwerkelijk innovatie en verandering kunnen realiseren in hun beroepspraktijk. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

Ontwikkelpunten

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake de accreditatie van de masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change van Zuyd Hogeschool.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, juli 2019

Raoul van Aalst
Voorzitter

Met het oog op de toekomst geeft de commissie volgende suggesties:

- Hoewel de opleiding gebruik maakt van relevante en actuele literatuur vindt de commissie dat het aandeel wetenschappelijke literatuur en Engelstalige literatuur versterkt kan worden.
- De commissie daagt de opleiding uit wat meer variatie en innovatie aan te brengen in de toetsen.
- De commissie adviseert de opleidingskamer de kwaliteit van toetsing niet alleen procedureel maar ook inhoudelijk te bewaken.
- Onderzoek hoe alle studenten bij de start van de opleiding een basis op het gebied van wetenschappelijk onderzoek aangereikt kan worden. Dit maakt de aandacht ervoor in de modules mogelijk effectiever, en kan het gerealiseerd eindniveau verder versterken.
- Geef meer ruimte aan narratieve feedback, en een meer holistische beoordeling, op het beoordelingsformulier van het eindwerk.

Titia Busing
Secretaris

Inleiding

De masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC) profileert zich als een professionele masteropleiding, gericht op het initiëren en realiseren van innovatie en verandering binnen en tussen organisaties. Daarbij is er specifieke aandacht voor de mobilisatie en realisatie van co-creatie tussen partijen binnen en buiten de organisatie.

De instelling

De opleiding is onderdeel van de Faculteit Management en Recht van Zuyd Hogeschool. Deze faculteit biedt eveneens de bacheloropleidingen Business Studies en HBO-Rechten aan. Daarnaast omvat de faculteit de lectoraten Employability en Preventive Law. Zuyd Hogeschool biedt in negen faculteiten, met associate degree's, bacheloropleidingen en masteropleidingen, onderwijs aan circa 14.000 studenten. In de nabije toekomst wordt de organisatiestructuur aangepast, waarbij de masteropleiding PLIC onderdeel wordt van de academie Business Studies.

De opleiding is direct verbonden aan het lectoraat Employability. Dit lectoraat legt zich onder andere toe op de verbetering van duurzaam inzetbaar werkvermogen (employability) van medewerkers en de relevante factoren die daaraan kunnen bijdragen. Het lectoraat richt zich specifiek op de positie van de middengroepen op de arbeidsmarkt. De masterclass Employability van de masteropleiding PLIC wordt verzorgd door het lectoraat.

De opleiding

De niet bekostigde masteropleiding PLIC wordt als deeltijdvariant aangeboden en omvat 60 EC.

De opleiding is opgebouwd uit negen masterclasses. Studenten kunnen zich inschrijven voor de gehele opleiding maar ook voor afzonderlijke masterclasses. De laatste groep studenten kan dan alsnog besluiten zich voor de gehele opleiding in te schrijven. Masterclasses worden gevolgd door studenten die de gehele opleiding volgen en studenten die één (of meerdere) masterclasses volgen.

Studenten zijn werkzaam als leidinggevend (middelgrote afdelingen) en professionals (financiën, HRM, bedrijfskundig, bestuurskundig). Het merendeel van de studenten werkt in de non-profit sector.

De opleiding heeft een regionale oriëntatie: het merendeel van de studenten woont en werkt in Limburg.

Naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de opleiding verschillende vernieuwingen doorgevoerd. Zo is de verbinding met de lectoraten geïntensiveerd, bestaat het kernteam uit de hoofddocenten en is de rol van gastdocenten verminderd. Ook heeft de opleiding de lesdagen meer gericht op actieve kennisverwerking en minder op kennisoverdracht. Daarnaast is de masterclass Innovation and Change opgesplitst in twee aparte masterclasses: Innovation en Organisational Change. De opleiding is in de keuzegids Masters van 2019 gekwalificeerd als "topopleiding".

De visitatie

Zuyd Hogeschool heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. De visitatie heeft op 3 en 4 juni plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visi-

tatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in juli 2019 in concept toege- stuurd aan de opleiding; de reacties van de op- leiding zijn verwerkt tot deze definitieve rappor- tage.

Op initiatief van de opleiding heeft een ontwik- kelgesprek plaatsgevonden op 3 juni 2019. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

1. Beoogde leerresultaten

De commissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het beroepenveld. De body of knowledge en de competenties vormen samen de beoogde leerresultaten. Deze zijn adequaat vertaald in leerdoelen en beoordelingscriteria (door de opleiding 'KIP criteria' genoemd). Deze leerdoelen en criteria gelden voor elke masterclass en krijgen een specifieke inkleuring per masterclass. De commissie onderschrijft de brede visie van de opleiding op persoonlijk leiderschap binnen een bedrijfskundige context, waarin onder andere internationalisering en onderzoek een belangrijke rol spelen. Desalniettemin merkt de commissie op dat het in een programma van 60 EC lastig kan zijn om alle elementen van deze visie te realiseren. De commissie daagt de opleiding uit dit nader te onderzoeken en daarin wellicht keuzes te maken. De commissie constateert dat de opleiding, middels de Raad van Advies en docenten en studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk, adequaat is afgestemd op de beroepspraktijk.

Bevindingen

De masteropleiding PLIC heeft als missie 'het opleiden van professionals en leidinggevendenden die in staat zijn middels verbindend leiderschap innovatieprocessen en veranderprocessen succesvol vorm te geven. Het proces van co-creatie binnen en buiten de organisatie is daarbij essentieel'. De opleiding verwoordt haar missie en visie in een visiedocument dat periodiek geactualiseerd wordt.

De opleiding profileert zich, zoals eerder opgemerkt, als een professionele masteropleiding, gericht op het initiëren en realiseren van innovatie en verandering binnen en tussen organisaties. Hierbij ligt de focus op verbinden leiderschap in relatie tot de mensen (medewerkers) die betrokken zijn in en bij de innovatie van verandering. Bij deze vorm van leiderschap staan volgens de opleiding stakeholdersvalue en het individu centraal.

De opleiding wil opleiden tot 'personal leader': professionals die bekwaam zijn in het initiëren en aansturen van innovatie en veranderingsprocessen. Dit kan betrekking hebben op (leiding geven aan) het innoveren en veranderen van productieprocessen, van de inrichting van orga-

nisaties, van producten en diensten en van de expertise van medewerkers.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de opleiding zich bewust niet alleen wil richten op personal leadership. De positionering van de opleiding bij de economische faculteit, de behoefte in de regio aan innovatie en verandering, de betrokkenheid van de hogeschool bij bredere economische initiatieven zijn argumenten van de opleiding om personal leadership binnen een bedrijfskundige context centraal te stellen.

De opleiding stelt dat hedendaagse innovatie en veranderingsprocessen om verbindend leiderschap vragen waarmee de potentie op de werkvloer gemobiliseerd en ontwikkeld kan worden. Daartoe is het belangrijk om samen te werken binnen de organisatie en verbindingen aan te gaan. De opleiding sluit hiermee aan bij het Rijnlands model van leidinggeven.

De kernthema's van de opleiding zijn gebaseerd op het hierboven genoemde Rijnlandse model en het concurrerende waardenmodel van Robert E. Quinn. Daarbij staan de thema's personal leadership en organisational change centraal en zijn daaromheen vier thema's gepositioneerd: employability, innovation, business process ma-

nagement en strategisch management. Deze zes thema's zijn vertaald in masterclasses (zie standaard 2).

De missie en thema's van de opleiding zijn, in dialoog met betrokken lectoraten, hoofddocenten, gastdocenten en de Raad van Advies, uitgewerkt in leerresultaten. Deze leerresultaten omvatten een body of knowledge per thema en een set van persoonlijke professionele competenties. De body of knowledge is per thema uitgewerkt in vier tot vijf kennisgebieden met daaraan verbonden modellen. De persoonlijke professionele competenties zijn innovatief, internationaal, authentiek, inspirerend, wetenschappelijk en succesvol. De competenties zijn uitgewerkt in vier tot vijf indicatoren aan de hand waarvan de competentieontwikkeling aangetoond kan worden.

De opleiding heeft de leerresultaten gerelateerd aan de hbo standaard voor masterniveau en de Dublin descriptoren. De body of knowledge is uitgewerkt in generieke leerdoelen op het gebied van kennis, individu en praktijk (KIP). Deze gelden voor elke masterclass en worden per masterclass meer specifiek ingevuld. De leerdoelen zijn leidend in de toetsing en vormen de beoordelingscriteria (KIP criteria) voor de masterclasses. Hier wordt bij standaard 3 nader op ingegaan.

Afstemming beroepspraktijk

De afstemming met de beroepspraktijk vindt op verschillende manieren plaats. Zo heeft de opleiding een Raad van advies, zijn docenten en coaches actief in het werkveld en zijn studenten werkzaam in het werkveld.

Tijdens de visitatie heeft de commissie met verschillende vertegenwoordigers van de Raad van Advies gesproken. Daarbij is duidelijk geworden dat de focus van de opleiding op de meer zachte aspecten van innovatie, en de centrale plaats van

het Rijnlandse model, onderschreven worden door de betrokkenen. Het leren omgaan met weerstanden bij verandering wordt zeer belangrijk gevonden. De Raad van Advies is actief betrokken bij de ontwikkeling van het programma.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de beoogde leerresultaten wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd zijn. Ook voldoen deze aan internationale eisen en zijn ze onderschreven door het beroepenveld. De body of knowledge en de competenties zoals beschreven in het visiedocument van de opleiding, vormen samen de beoogde leerresultaten. Deze zijn volgens de commissie adequaat vertaald in leerdoelen en beoordelingscriteria (de KIP criteria). Deze leerdoelen en criteria gelden voor elke masterclass en krijgen een specifieke inkleuring per masterclass.

De commissie onderschrijft de brede visie van de opleiding op persoonlijk leiderschap binnen een bedrijfskundige context, waarin onder andere internationalisering en onderzoek een belangrijke rol spelen. Zij stelt vast dat deze visie ook gedeeld wordt door docenten en studenten. Desalniettemin merkt de commissie op dat het in een programma van 60 EC lastig kan zijn om alle elementen van deze visie te realiseren. De commissie daagt de opleiding uit dit nader te onderzoeken en daarin wellicht keuzes te maken.

De commissie constateert dat de opleiding adequaat is afgestemd op de beroepspraktijk. De Raad van Advies is betrokken en docenten zijn werkzaam (geweest) in de beroepspraktijk. Ook de studenten zelf zijn werkzaam in de beroepspraktijk.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, stelt de commissie vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

2. Onderwijsleeromgeving

De commissie heeft vastgesteld dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken en dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De beoogde leerresultaten zijn vertaald in generieke leerdoelen die voor elke masterclass gelden. Het curriculum kent met de masterclasses een adequate modulaire en flexibele opzet. Dit draagt bij aan de studeerbaarheid van het programma. De commissie stelt vast dat in de blokboeken de rode draad van de opleiding versterkt kan worden, door bijvoorbeeld expliciet te benoemen wat de betekenis van het betreffende thema is voor het thema personal leadership. Hoewel de opleiding gebruik maakt van relevante en actuele literatuur vindt de commissie dat het aandeel wetenschappelijke literatuur en Engelstalige literatuur versterkt kan worden. De opleiding geeft op een zinvolle manier invulling aan de international experience en heeft daarbij bewust aandacht voor de transfer naar de eigen beroepspraktijk van de student. De commissie heeft waardering voor de kleinschalige en interactieve sfeer die de opleiding weet te creëren. De benaderbaarheid van docenten, de coaching en intervisie en het 'reflection lab' dragen daar in belangrijke mate aan bij. De commissie vindt de Engelstalige naam van de opleiding passend bij het internationale vakgebied. De opleiding sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten. De commissie stelt bovendien vast dat docenten deskundig en zeer betrokken zijn.

Bevindingen

Programma

Het onderwijs wordt aangeboden in masterclasses. De opleiding omvat zes masterclasses van 5 EC, de masterclass International Experience van 4 EC, de masterclass Science Orientation van 8 EC en het Masterpiece (10 EC). De masterclasses van 5 EC behandelen de bij standaard 1 benoemde thema's: personal leadership, organisational change, innovation, employability, process management en strategic management.

Met uitzondering van de masterclass Science Orientation en het Masterpiece, kunnen alle masterclasses autonoom gevolgd worden. Vanwege de omvang van de opleiding wordt elke masterclass wordt ten minste één keer in de twee jaar aangeboden. De masterclass Science Orientation en het Masterpiece kunnen alleen in de eindfase van de opleiding gevolgd worden.

De opleiding werkt met een generieke set van leerdoelen, die voor elke masterclass gelden. Met behulp van de specifieke body of knowledge krijgen deze leerdoelen per masterclass invulling.

In de masterclass Personal Leadership bijvoorbeeld is aandacht voor thema's als zelfanalyse, identiteit en zelfverwerkelijking, authenticiteit, strategisch leiderschap, visie en denkmodellen op het gebied van leiderschap, leiderschapsrollen en gedragsalternatieven. Deze masterclass wordt afgerond met een essay waarin studenten theorie, praktijk en een eigen visie integreren.

De masterclass Employability wordt verzorgd door de lector Employability van Zuyd Hogeschool. In deze masterclass staan de volgende vragen centraal: a) Welke competenties en kwalificaties dragen bij aan de employability van de medewerkers (21st century skills), waardoor de organisatie haar strategische doelstellingen kan realiseren?, b) Wat zijn passende (nieuwe) manieren om deze competenties en kwalificaties te verwerven (HRD); leren op de werkplek? en c) Op welke wijze kan dit worden geborgd in het systeem; binnen organisaties middels HRD / employability-beleid? Deze masterclass wordt afgerond met een paper.

De opleiding is in studiejaar 2018 – 2019 gestart met een pilot inzake een nieuwe masterclass op

het gebied van design thinking. Deze masterclass is ontwikkeld in samenwerking met het lectoraat Innovatief Ondernemen, naar aanleiding van een behoefte in het werkveld. In de masterclass staat het ontwerpen aan de hand van het opdoen van ervaringen met prototypes centraal. Na evaluatie van de pilot wordt bepaald welke plek de masterclass in de opleiding zal krijgen.

Onderzoeksvaardigheden zijn onderdeel van de masterclass Science Orientation. Deze masterclass is gericht op de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen van de personal leader in samenhang met de toepassing van wetenschappelijke kennis en inzicht. Daarbij komen verschillende kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden aan bod. Onderdeel daarvan zijn twee workshops op het gebied van kwalitatief onderzoek en twee op het gebied van kwantitatief onderzoek (die ook voor studenten van andere masterclasses toegankelijk zijn). De contactdagen worden verzorgd door lectoren en docenten die verbonden zijn aan de kenniskring van een betrokken lectoraat. De masterclass bereidt studenten voor het op schrijven van hun Masterpiece (afstudeerwerk).

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat studenten bij de masterclass Employability kunnen kiezen voor het uitvoeren van een (kleinschalig) onderzoek, waarbij de hele onderzoekscyclus doorlopen wordt. De opleiding overweegt deze optie ook bij de masterclass Strategic Management op te nemen en studenten zo meerdere mogelijkheden te bieden zich voor te bereiden op het Masterpiece.

Er is een blended aanbod voor studenten inzake het zoeken van literatuur, het gebruik van de bibliotheek en het zoeken van hulpbronnen.

De masterclass International Experience omvat een studiereis naar New York. Daar voeren studenten, samen met studenten van Long Island University een opdracht uit en bezoeken ze bedrijven en lezingen. De studiereis biedt studenten de mogelijkheid om in een internationale

context, hun eigen persoonlijk leiderschap te ontwikkelen en te reflecteren op hun persoonlijke waardensystemen. Thema's die aan bod komen zijn intercultureel management, verschillen in landenculturen, en duurzaamheid. Op het gebied van duurzaamheid voeren studenten een literatuuronderzoek uit naar de duurzaamheidsdoelen van de United Nations, houden ze interviews, maken een videoregistratie en presenteren ze de resultaten. In de overige masterclasses wordt gebruik gemaakt van theorie in internationale context.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, zeer enthousiast over de masterclass International Experience en de studiereis naar New York. Dit heeft hen inzicht geboden in hun eigen gedrag in een andere context, buiten hun comfort zone.

Studenten worden geïnformeerd over inhoud van de masterclass middels een blokboek, dat voor elke masterclass hetzelfde format kent. Daarin wordt onder andere ingegaan op de leerdoelen, de toetsing en de verplichte en aanbevolen literatuur. Inzake het laatste is tijdens de visitatie opgemerkt dat studenten ook expliciet uitgenodigd worden zelf relevante literatuur in te brengen.

Studenten en alumni zijn, zo bleek tijdens de visitatie, tevreden over het programma. Ze waarderen de relatie tussen theorie en praktijk en kunnen het geleerde direct toepassen in de eigen beroepspraktijk. Ook de masterclass Personal Leadership is expliciet benoemd als zeer waardevol. Deze masterclass stelt studenten in staat verbanden te leggen en biedt een goede basis voor de andere masterclasses. Hoewel het programma flexibel te volgen is, is het volgens studenten raadzaam om met deze masterclass te starten.

Onderwijsleeromgeving

Elke masterclass heeft een looptijd van een semester en omvat circa zeven contactdagen. De gehele opleiding kan in drie jaar afgerond wor-

den; in de praktijk blijkt dat studenten er langer over doen. Dit veelal omdat ze eerst afzonderlijke masterclasses volgen en daarna besluiten de gehele opleiding te volgen. Om studenten de mogelijkheid te bieden de opleiding in een sneller tempo af te ronden voert de opleiding twee experimenten uit. Zo zijn bij de pilot masterclass Design Thinking de contactdagen dichter op elkaar gepland. En het is mogelijk om de masterclass Employability in een hybride vorm te volgen waarbij studenten deelnemen aan vier communitydagen van het lectoraat en een opdracht uitvoeren.

De studenten waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen de vergelijkbare opbouw van de masterclasses en de aanwezigheid en inbreng van nieuwe (eenmalige) studenten tijdens de masterclasses. Daarnaast zijn studenten positief over de brede achtergrond van de studenten, waardoor ze kennismaken met perspectieven vanuit andere sectoren c.q. disciplines.

De uitgangspunten voor het onderwijs zijn praktijkgerichtheid, de grote betekenis van de leergemeenschap en maatwerk en zelfregie. Praktijkgerichtheid krijgt vorm door de verbinding tussen theorie en praktijk in elke masterclass, de praktijkgerichte opdrachten waarmee de masterclasses worden afgerond en het 'reflection lab'. In het 'reflection lab' reflecteren groepen van drie studenten aan het einde van elke contactdag en vanuit theorie, op een door een van de studenten ingebrachte casus uit de eigen beroepspraktijk. In de vervolgbijeenkomst wordt besproken wat de student met de resultaten van de bespreking heeft gedaan in de eigen beroepspraktijk. Met deze werkvorm wil de opleiding dialoog tussen studenten creëren en het actief samen verwerken van het geleerde stimuleren. Dit past ook bij de grote betekenis van de leergemeenschap die de opleiding nastreeft. Daarin is veel aandacht voor kennisdeling, gezamenlijke reflectie en gezamenlijke verwerking van theorie. Twee keer per jaar wordt een bijeenkomst belegd waarvoor ook alumni uitgenodigd worden.

In de competentieontwikkeling van studenten staan maatwerk en zelfregie centraal. Om dat studenten op verschillende momenten starten en in verschillende beroepspraktijken werkzaam zijn, vindt de competentieontwikkeling individueel plaats. Parallel aan de masterclasses vindt coaching plaats, waarin zelfsturing een belangrijke rol speelt. Studenten reflecteren op en leggen verbanden tussen ervaringen opgedaan in de werkomgeving en de onderwijsomgeving en maken de betekenis daarvan voor eigen competentieontwikkeling inzichtelijk. Aan het einde van elke masterclass leggen studenten hun ontwikkeling vast in een deelportfolio en formuleren ze individuele doelen voor de volgende masterclass c.q. periode. Studenten hebben elke masterclass minimaal één gesprek met hun coach over de realisatie van hun leerdoelen. Daarnaast vindt minimaal één begeleide intervisiebijeenkomst plaats met medestudenten.

De opleiding maakt daarbij gebruik van seniorcoaches met veel ervaring in het bedrijfsleven. Naast de individuele gesprekken haalt de student jaarlijks 360 graden feedback op en stelt de student zelfbeeld bepalingen op.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat studenten en alumni de coaching en intervisie als waardevol beschouwen in hun ontwikkeling tot personal leader.

Instream

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. Daarnaast dienen kandidaten werkzaam te zijn in een relevante functie en te beschikken over minimaal drie jaar werkervaring in een relevante functie. De toelatingsprocedure omvat een motivatietekst van de kandidaat over leiderschap in relatie tot innovatie en verandering en een toelatingsgesprek. Kandidaten wordt aangeraden te starten met een of enkele masterclasses, om te ervaren of de werkdruk en de leerinhoud passend zijn.

Personeel

De opleiding wordt verzorgd door negen hoofddocenten/docenten. Daarnaast zijn een programmamanager, opleidingscoördinator en administratieve ondersteuning beschikbaar. Zij vormen samen met de hoofddocenten het kern-team.

De programmamanager is tevens lector Employability. Hoofddocenten zijn als lector, docent of externe docent verbonden aan Zuyd Hogeschool. Hoofddocenten zijn inhoudelijk coördinator van een masterclass en hebben een centrale rol in de uitvoering van de masterclasses. Docenten zijn betrokken bij de opleiding als coach of begeleider van het Masterpiece. Vier (hoofd)docenten zijn gepromoveerd, twee zijn bezig met een promotieonderzoek en drie docenten beschikken over een masterdiploma.

Bij de opleiding zijn zes coaches betrokken. Van coaches wordt inhoudelijke ervaring en expertise op het gebied van leiderschap in innovation and change verwacht en aantoonbare coachingsvaardigheden.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat studenten de benaderbaarheid van hun docenten zeer waarderen.

Voorzieningen

De opleiding wordt aangeboden op de multifunctionele locatie van de hogeschool in Sittard. In het gebouw is ook een museum en een bioscoop, nabij is de openbare bibliotheek waarin ook de bibliotheek van de hogeschool is ondergebracht. Er zijn verschillende lokalen en open werkruimtes beschikbaar.

In zijn algemeenheid hebben studenten en docenten tijdens de visitatie opgemerkt zeer positief te zijn over de wijze waarop de opleiding open staat voor feedback van studenten. De studenten waarmee de commissie gesproken heeft, waaronder een aantal van de opleidingscommissie, voelen zich gehoord. In de opleidingscommissie worden thema's als de onder-

wijs- en examenregeling, de relatie met alumni en de flexibiliteit van de opleiding besproken.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat het programma, de onderwijsleeromgeving en het personeel de studenten in staat stellen de beoogde leerresultaten te bereiken. De beoogde leerresultaten zijn uitgewerkt in generieke leerdoelen. Het curriculum kent met de masterclasses een adequate modulaire en flexibele opzet. Dit vergroot de studeerbaarheid van het programma voor studenten. Studenten kunnen het geleerde direct inbrengen in hun eigen beroepspraktijk. De commissie stelt vast dat de opleiding aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Hoewel de commissie het positief vindt dat de blokboeken van elke masterclass dezelfde opzet hebben, stelt zij vast dat de rode draad van de opleiding daarin nog niet zichtbaar is. De commissie geeft als suggestie mee in de blokboeken expliciet te benoemen wat de betekenis van het betreffende thema is voor het thema personal leadership.

De commissie heeft tijdens de visitatie het studiemateriaal en de gebruikte literatuur van verschillende masterclasses ingezien. Op basis daarvan stelt zij vast dat de opleiding gebruik maakt van relevante en actuele literatuur. Het is de commissie daarbij opgevallen dat er vrij veel populair wetenschappelijke (management)literatuur gebruikt wordt (met uitzondering van de masterclass Employability). Ook is de commissie van mening dat het aandeel Engelstalige literatuur verhoogd kan worden.

De commissie stelt vast dat de opleiding op een zinvolle manier invulling geeft aan de international experience en daarbij bewust aandacht heeft voor de transfer naar de eigen beroepspraktijk van de student.

De commissie heeft waardering voor de kleinschalige en interactieve sfeer die de opleiding

weet te creëren. De benaderbaarheid van docenten, de intervisie en het 'reflection lab' dragen daar in belangrijke mate aan bij. De opleiding besteedt daarbij veel aandacht aan de begeleiding van haar studenten. De aparte coachingslijn en de vaste coach spelen hierin een belangrijke rol.

De commissie stelt, op basis van de bestudeerde CV's en de gevoerde gesprekken, vast dat de opleiding verzorgd wordt door voldoende docenten, die deskundig en gepassioneerd zijn. Er is ruime expertise beschikbaar op de verschillende kennisgebieden van leiderschap in innovatie

en verandering. De commissie heeft bovendien van studenten vernomen dat docenten zeer benaderbaar zijn.

De opleiding heeft een Engelse naam. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat het internationale karakter van (en het taalgebruik in) het vakgebied hiertoe de belangrijkste aanleiding is. De commissie vindt de Engelstalige naam passend.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

3. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat toetsstelsel. De body of knowledge en competenties vormen de kapstok van het toetsstelsel. De body of knowledge is vertaald in zogenaamde KIP criteria, waarmee elke masterclass wordt beoordeeld. De competenties worden beoordeeld in de coachingslijn, door de betrokken coach. De bestudeerde toetsen zijn van voldoende niveau en reflecteren het integratieve karakter van de toetsing. De commissie daagt de opleiding uit hierin wat meer variatie en innovatie aan te brengen. De examencommissie (en bijbehorende opleidingskamer PLIC) geeft op adequate wijze vorm aan haar taak om de kwaliteit van toetsen te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau. Daartoe worden kalibratiesessies belegd en steekproefsgewijs afstudeerwerken (Masterpieces) bekeken. De commissie ondersteunt het beleid van de opleidingskamer PLIC om jaarlijks een kalibratiesessie met examinatoren inzake het eindniveau te beleggen. De commissie adviseert de opleidingskamer de kwaliteit van toetsing ook inhoudelijk te bewaken. De commissie concludeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Bevindingen

Het toetsbeleid van de opleiding beschrijft onder andere de uitgangspunten van toetsing binnen de opleiding. Zo dient de samenhang tussen theoretische ontwikkeling (kennis), individuele ontwikkeling (individu) en praktische vermogens (praktijk) terug te komen in de toetsing en beoordeling. Daarnaast wil de opleiding (binnen inhoudelijke kaders) recht doen aan individuele verschillen in startsituatie, werkcontext en studietempo in het toetsen en beoordelen. Ook dient toetsen en beoordelen bij te dragen aan de individuele competentieontwikkeling. Om dit te bevorderen vindt zowel summatieve als formatieve toetsing plaats.

Zoals bij standaard 1 opgemerkt, zijn de beoogde leerresultaten (inclusief de body of knowledge) uitgewerkt in generieke leerdoelen die voor elke masterclass gelden. De leerdoelen worden gekleurd door het thema van de onderwijseenheid. De leerdoelen zijn geformuleerd op het gebied van kennis (K), individuele ontwikkeling (I) en praktische vermogens (P). Deze criteria vormen tevens de beoordelingscriteria van de masterclasses. Bij kennis gaat het om de verbanden tussen theorie en praktijk die iedere student op eigen wijze legt. Het onderbouwen van keu-

zes, beroepsproducten en praktijkervaringen met argumenten op basis van (management)literatuur en onderzoek vormt, volgens de opleiding, een belangrijke verrijking voor het functioneren van de professional. Bij de individuele ontwikkeling gaat het om het vermogen tot reflectie, zich bewust zijn van de inzet van kennis en vaardigheden en het effect daarvan, inzicht in en sturing geven aan het persoonlijke ontwikkelproces. En bij praktijk gaat het om de toegevoegde waarde voor de praktijk, of inbreng vanuit de praktijk (evidence-based). Het gaat hierbij vooral om de transfer, het toepassen van opgedane kennis en ervaring in andere situaties en het maken van dwarsverbanden.

De masterclasses van 5 EC worden afgerond met een toets, die gerelateerd is aan de leerdoelen en de werkwijze van de masterclass. De toets omvat in de regel een schriftelijke opdracht (bijvoorbeeld een essay of een paper), een presentatie aan de groep en een verdediging voor de groep. Afhankelijk van de leerdoelen, kan de opdracht meer gericht zijn op kennisontwikkeling, toepassing in de praktijk of op visieontwikkeling.

Na de zesde contactdag / bijeenkomst werken studenten aan hun opdracht. Ze krijgen feed-

back op een concept en op de laatste contactdag / bijeenkomst vinden de presentaties plaats. De beoordeling wordt aangevuld met schriftelijke feedback. De masterclass Science Orientation wordt afgerond met een onderzoeksopzet voor het Masterpiece. De masterclass International Experience wordt afgerond met opdrachten, presentaties en een verdediging.

Bij de beoordeling van alle masterclasses zijn minimaal twee beoordelaars betrokken. De hoofddocent stelt als examinerator het definitieve cijfer vast.

De bij standaard 1 benoemde competenties inzake persoonlijke professionele ontwikkeling, zijn geconcretiseerd in beoordelingsindicatoren. De beoordeling van de competentieontwikkeling is een individuele, contextgebonden beoordeling door de coach. De coach beoordeelt (als examinerator) per masterclass of de student de verschillende indicatoren voldoende heeft ontwikkeld. Het deelportfolio van de student, met opdrachten en reflectie daarop, vormt daartoe de basis. Bij een voldoende beoordeling krijgt de student 1 EC toegekend.

Formatieve toetsing vindt in de opleiding plaats middels de feedback die studenten krijgen. Studenten krijgen gedurende de opleiding feedback van hun hoofddocenten, gastdocenten, medestudenten (in het reflection lab) en vanuit het werkveld bij de realisatie van opdrachten. In de coachingslijn krijgen studenten feedback van hun coach tijdens individuele gesprekken en van medestudenten tijdens intervisiebijeenkomsten.

De studenten waarmee de commissie gesproken heeft, voelen zich voldoende voorbereid op de toetsing. Studenten hebben inzicht in de wijze waarop een beoordeling tot stand is gekomen. Ook zijn ze tevreden over het niveau van de toetsen en de feedback van hun docenten. Docenten zijn altijd bereid studenten feedback te voorzien, de invulling daarvan hangt af van de behoefte van de student.

De facultaire examencommissie is georganiseerd in een faculteitskamer en opleidingskamers. De faculteitskamer bestaat uit de voorzitters van de opleidingskamers en een extern lid. Het externe lid van de examencommissie is afkomstig uit de beroepspraktijk. De masteropleiding PLIC heeft een eigen opleidingskamer. Deze bestaat uit een voorzitter, een secretaris en een lid.

De faculteitskamer van de examencommissie houdt zich onder andere bezig met het ontwikkelen van expertise en kennisdeling inzake wet- en regelgeving, het adviseren van teamleiders en teams en het zorgen voor synergie in processen. De opleidingskamers bewaken elk de eigenheid van de opleidingen door besluiten te nemen ten aanzien van individuele verzoeken van studenten, vrijstellingen, het verstrekken van voorzieningen of het beoordelen van vermeende fraudesaken.

De opleidingskamer van de masteropleiding PLIC werkt met een borgingsagenda. In studiejaar 2017 – 2018 heeft een externe beoordelaar, in opdracht van de opleidingskamer, één op de drie Masterpieces beoordeeld. Daarnaast zijn leden van de opleidingskamer aanwezig bij de eindpresentatie en verdediging van het Masterpiece en twee keer per jaar bij de eindpresentaties van de masterclasses. De opleidingskamer controleert bovendien jaarlijks de complete dossiers van een aantal afstudeerders. Ook wordt jaarlijks een kalibratiesessie voor hoofddocenten c.q. examineratoren belegd.

De commissie heeft tijdens de visitatie met vertegenwoordigers van de opleidingskamer PLIC. Daarbij is bevestigd dat leden van de opleidingskamer PLIC twee keer per jaar bij de toetsing van de masterclasses aanwezig zijn. Hiervan wordt een verslag gemaakt dat onderwerp van gesprek is in het overleg met de programmamanager, in de examencommissie, en verspreid wordt onder de betrokken examineratoren. Het overleg met de programmamanager vindt vier keer per jaar plaats.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. De KIP leerdoelen en beoordelingscriteria hebben een integraal karakter en dragen er aan bij dat alle masterclasses op een vergelijkbare manier beoordeeld worden. Doordat deze beoordelingscriteria voor elke masterclass gelden, kunnen studenten zich gedurende de opleiding steeds meer ontwikkelen op de leerdoelen.

De commissie heeft tijdens de visitatie een aantal toetsen c.q. opdrachten bestudeerd en stelt vast dat deze van voldoende niveau zijn. Ook is het integratieve karakter (samenhang kennis, individuele ontwikkeling en praktijk) hierin zichtbaar. Hoewel de commissie de toetsvormen passend vindt, wil zij de opleiding uitdagen hierin wat meer variatie en innovatie aan te brengen.

De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding adequate maatregelen neemt om het eind-

niveau van de opleiding te borgen. Daartoe worden kalibratiesessies belegd, worden afstudeerwerken periodiek en steekproefsgewijs bekeken door zowel de opleidingskamer PLIC als een externe beoordelaar. De commissie ondersteunt het beleid van de opleidingskamer PLIC om jaarlijks een kalibratiesessie met examinatoren inzake het eindniveau te beleggen. Dit in tegenstelling tot het beleid van de hogeschool, dat één kalibratiesessie per vier jaar voorschrijft. Hoewel de opleidingskamer PLIC haar taken adequaat uitvoert, adviseert de commissie de opleidingskamer niet alleen procesmatig de kwaliteit van toetsing te bewaken maar juist ook inhoudelijk. Ook geeft zij ter overweging in plaats van een werkvelddeskundige een toetsdeskundige als extern lid toe te voegen aan de examencommissie. De betrokkenheid van het werkveld krijgt al gestalte in de Raad van Advies.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

4. Gerealiseerde leerresultaten

De commissie stelt vast dat de opleiding de beoogde leerresultaten realiseert. Dit wordt vastgesteld met het Masterpiece en het Integraal Eindportfolio. Het afstudeerproces is adequaat opgezet en er zijn voldoende waarborgen voor het eindniveau. De commissie heeft alle beschikbare afstudeerwerken van de afgelopen twee jaar (acht masterpieces) bestudeerd. De commissie stelt vast dat deze van voldoende niveau zijn. De commissie merkt daarbij op dat het methodologische karakter van de bestudeerde masterpieces versterkt kan worden. In dat kader nodigt de commissie de opleiding uit te onderzoeken hoe alle studenten bij start van het programma een basis op het gebied van wetenschappelijk onderzoek aangereikt kunnen krijgen (bijvoorbeeld in een blended vorm), waardoor de aandacht hiervoor in de modules meer inbedding krijgt. Inzake het beoordelingsformulier, adviseert de commissie de holistische benadering en de narratieve feedback aan de student hierin meer zichtbaar te maken. Op basis van de bestudeerde masterpieces en de gevoerde gesprekken, stelt de commissie vast dat alumni in staat zijn hun weg in het werkveld te vinden en daadwerkelijk innovatie en verandering kunnen realiseren in hun beroepspraktijk. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

Bevindingen

De opleiding wordt afgerond met het Masterpiece (10 EC) en het Integraal Eindportfolio (1 EC).

Ter voorbereiding op het Masterpiece volgen studenten de masterclass Science Orientation. In deze masterclass wordt ingegaan op onderzoek in relatie tot het oplossen van organisatievraagstukken en het doorvoeren van organisatieveranderingen. In de masterclass voeren studenten een literatuuronderzoek uit en maken studenten een onderzoeksopzet voor het Masterpiece. De onderzoeksopzet wordt aan het einde van de masterclass beoordeeld door de begeleider van de student en een externe deskundige.

De uitvoering van de onderzoeksopzet is onderdeel van het Masterpiece. In het Masterpiece laat de student zien de competenties en body of knowledge te beheersen. De student presenteert zich mondeling en schriftelijk als Personal Leader in Innovation and Change. Het Masterpiece dient een praktijkprobleem te behandelen en meerdere thema's van de body of knowledge van de opleiding. De aanwezigheid van dit laatste wordt in de onderzoeksopzet getoetst.

Studenten krijgen een begeleider toegewezen (meestal dezelfde begeleider als bij de masterclass Science Orientation). Om het tempo van studenten in deze fase van de opleiding te bevorderen, heeft de opleiding het Masterpiece ook in een masterclass vormgegeven. Dit betekent dat studenten naast individuele begeleiding met elkaar vraagstukken delen en reflecteren op de voortgang.

Voordat de student de definitieve versie inlevert, wordt de concept versie beoordeeld door een reviewer. De opleiding biedt dit als extra service aan studenten om een laatste kwaliteitsslag te kunnen maken. Studenten bespreken deze feedback met hun begeleider en verwerken het in de definitieve versie. Studenten leveren bij hun definitieve versie ook een antwoorddocument in met daarin benoemd op welke wijze ze zijn omgegaan met de feedback van de reviewer.

De beoordeling vindt plaats door een beoordelingscommissie, bestaande uit de programmamanager van de opleiding (voorzitter), de begeleider en een externe deskundige. De externe deskundige beoordeelt vooral de praktische relevantie van het onderzoek, de resultaten en de transfer van theorie naar praktijk.

De beoordelingscommissie ontvang het Masterpiece, de review en het antwoorddocument van de student. Na een presentatie vindt een verdediging plaats. De beoordelingscommissie beoordeelt het Masterpiece, de presentatie en de beantwoording op de vragen aan de hand van een beoordelingsformulier met 39 criteria. Deze criteria zijn, volgens de opleiding, een uitbreiding van de KIP criteria.

Binnen het beoordelingsproces zijn de programmamanager en reviewer een constante factor; zij beoordelen alle Masterpieces.

Met het Integraal Eindportfolio laat de student zijn integrale competentieontwikkeling zien. In dit portfolio zijn de verschillende deelportfolio's opgenomen. Studenten dienen de hele coachlijn doorlopen te hebben. Het eindportfolio omvat een beschrijving van het persoonlijk profiel als personal leader, aan de hand van de competenties van de opleiding. Ook benoemt de student twee referenten die door de commissie kunnen worden geraadpleegd. Het eindportfolio wordt beoordeeld door de programmamanager en de senior coach van de student. Onderdeel hiervan is een eindgesprek over de competentieontwikkeling. De beoordeling vindt plaats aan de hand van de zes competenties en de indicatoren die daarbij horen.

De commissie heeft tijdens de visitatie met aanwezig onder andere gesproken over de gebruikte onderzoeksmethoden in de bestudeerde Masterpieces. Daarbij is opgemerkt dat vanuit het lectoraat Employability, dat zeer nauw betrokken is bij de opleiding, het gebruikt van mixed methods gestimuleerd wordt. Op dit moment wordt onderzocht of andere manieren ook mogelijk zijn. Inzake de scope van de afstudeerwerken is opgemerkt dat het implementatietraject van een vernieuwing of verandering geen onderdeel van het Masterpiece hoeft te zijn. Studenten worden tijdens de verdediging hier echter wel op bevraagd.

De opleiding onderhoudt middels de eerder genoemde bijeenkomsten contact met haar alumni. Tijdens de visitatie is door diverse gesprekspartners benoemd dat de opleiding het contact met, en de betrokkenheid van, alumni kan versterken.

Overwegingen

De commissie concludeert dat de opleiding een adequaat afstudeerproces heeft ingericht. Het eindniveau wordt bepaald met behulp van het Masterpiece en het Integraal Eindportfolio.

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie voorafgaand aan de visitatie alle beschikbare afstudeerwerken / masterpieces van de laatste twee jaar bestudeerd (in totaal acht masterpieces). Op basis hiervan concludeert de commissie dat afgestudeerden de beoogde leerresultaten en het gewenste eindniveau realiseren. De commissie merkt daarbij op dat het methodologische karakter van de bestudeerde masterpieces (met een kwantitatieve aanpak) versterkt kan worden zodat het beter aansluit bij de gestelde onderzoeksvraag. In dat kader nodigt de commissie de opleiding uit te onderzoeken hoe alle studenten bij start van het programma een basis op het gebied van wetenschappelijk onderzoek aangereikt kunnen krijgen (bijvoorbeeld in een blended vorm). Daarmee kan geborgd worden dat alle studenten bij aanvang beschikken over basisvaardigheden en -kennis op het gebied van (wetenschappelijk) onderzoek. De aandacht die aan het onderzoek gegeven wordt in de modules komt hierdoor volgens de commissie ook beter tot zijn recht.

Inzake de keuze voor de onderzoeksmethode wordt in de afstudeerwerken relatief vaak gekozen wordt voor kwantitatief onderzoek. De commissie vraagt zich echter af of dit past bij het karakter van de opleiding en het Rijnlants denken.

Hoewel de commissie alle bestudeerde afstudeerwerken als voldoende heeft beoordeeld, vindt zij ook dat de verstrekte cijfers aan de hoge kant zijn. Het is de commissie eveneens opgevallen dat de opleiding een uitgebreide lijst van criteria gebruikt in de beoordeling van het Masterpiece. Tijdens de visitatie is hierover opgemerkt dat deze criteria alle aspecten van de onderzoek cyclus reflecteren en dat de lijst dient om examinatoren houvast te geven in het beoordelen, waarbij de feitelijke beoordeling meer holistisch plaats vindt. De commissie heeft daar begrip voor en adviseert de opleiding deze holistische benadering ook inzichtelijk te maken in het formulier.

Op de beoordelingsformulieren wordt echter nagenoeg geen narratieve feedback gegeven aan studenten. De commissie raadt de opleiding aan hier aandacht aan te besteden, dit kan bijdragen aan de inzichtelijkheid van de totstandkoming van het cijfer voor studenten. Ook kan

het bijdragen aan het leereffect op langere termijn.

Op basis van de bestudeerde masterpieces en de gevoerde gesprekken met studenten en alumni stelt de commissie vast dat studenten en alumni in staat zijn hun weg in het werkveld te vinden. De door hen ingebrachte voorbeelden laten zien dat ze in staat zijn om vanuit persoonlijk leiderschap veranderingen en innovatie te realiseren in hun eigen beroepspraktijk. De commissie concludeert dat de opleiding daadwerkelijk impact heeft op de studenten en dat studenten impact hebben op hun eigen beroepspraktijk.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, concludeert de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

| Naam panellid (incl. titulatuur) | Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen) |
|---|---|
| drs. Raoul R. van Aalst | Raoul van Aalst is sinds 2004 frequent betrokken bij uitvoeren van visitaties in het hoger onderwijs. |
| dr. Menno Vos | Menno Vos is Associate Lector Sociale Innovatie aan Hogeschool Windesheim. Daarnaast is Menno Vos docent aan de master Recherchekunde aan de Politieacademie. |
| dr. Guido Bruinsma | Guido Bruinsma is Associate lector digitalization in HRM bij Saxion en Bestuurslid stichting gamelaboost. |
| R. de Ruiters, MA | Rob de Ruiters is in februari 2019 afgestudeerd als Master Begeleidingskunde. |

De commissie werd bijgestaan door Titia Busing, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Programma visitatie

3 juni 2019

13.00 – 13.30 Presentatie van maximaal 20 minuten door opleiding waarin zij zich positioneert ten aanzien van gemaakte keuzes, stand van zaken en openstaande wensen & voornemens. Het panel kan toelichtende vragen stellen.

13.30 – 14.00 Rondleiding

14.00 – 15.00 Voorvergadering

15.00 – 17.00 Ontwikkelgesprek

4 juni 2019

9.00 – 9.15 Welkom en eventuele vragen

9.15 – 10.15 Gesprek afstuderen: studenten MP fase, alumni, examinatoren

10.15 – 10.45 Verificatiegesprek studenten

10.45 – 11.45 Gesprek inbedding opleiding in de praktijk: alumni, studenten, Raad van Advies

11.45 – 12.45 Overleg en lunch

12.45 – 13.45 Gesprek onderwijsleeromgeving: studenten MC fase, coaches, docenten

13.45 – 14.15 Verificatiegesprek docenten

14.15 – 15.00 Gesprek borging (interne commissies): examencommissie, opleidingscommissie

15.00 – 16.00 Gesprek opleidingsmanagement

16.00 – 16.15 Korte break

16.15 – 16.45 Eventuele extra gesprekken

16.45 – 17.30 Beoordelingsoverleg panel

17.30 – 17.45 Terugkoppeling gesprekken

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie en per standaard:

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| 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. | 1.1 | Visiedocument master PLIC |
| Standaard 2 Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren. | 2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 | Blokboeken 6 Masterclasses Blokboek en draaiboek International Experience Blokboek Science Orientation & Masterpiece Blokboek Masterclass Science Orientation (groepsvorm) Docentenlijst |
| Standaard 3 De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. | 3.1 3.2 3.3 | Onderwijs- en Examenregeling Master PLIC 2018-2019 deel 1 Onderwijs- en Examenregeling Master PLIC deel 2 Toetsbeleid Master PLIC 2017-2021 |
| Standaard 4 De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd. | | Afstudeerwerken (Masterpieces) van studenten vanaf studiejaar 2016/2017 tot en met 2018/2019, reviews en beoordelingsformulieren |

