



NVAO  NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO MASTER

MBA GROWING SUSTAINABLE
LEADERSHIP

Academica University of Applied Sciences

BEKNOPT ADVIESRAPPORT
Januari 2022

1 Kwaliteitstoets

De toets nieuwe opleiding is een kwaliteitstoets. Een toets nieuwe opleiding (TNO) is een *plan*beoordeling. Een panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een (online) locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen vakgenoten (*peers*) vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. De inhoud van de opleiding, de toetsing en de studeerbaarheid komen expliciet aan de orde.

Als gevolg van de beperkende omstandigheden door COVID-19 geldt voor deze kwaliteitstoets een tijdelijke NVAO-procedure.

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) neemt een accreditatiebesluit op basis van het paneladvies. Dit besluit kan positief, positief onder voorwaarden of negatief zijn. Als het besluit positief of positief onder voorwaarden is, mag de nieuwe opleiding starten. De instelling heeft daarmee het recht om een wettelijk erkend diploma af te geven aan studenten die de opleiding voltooien.

Dit beknopte adviesrapport bevat de belangrijkste uitkomsten van de toetsing door het panel. Een volledig adviesrapport met de bevindingen en overwegingen van het panel is ook beschikbaar. Op basis van het volledige rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. De NVAO publiceert beide rapporten op haar website (<https://www.nvao.net/nl/besluiten>). Op deze website is ook meer informatie over de NVAO-werkwijze en de (tijdelijke) TNO-procedure te vinden (<https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/accreditatie-nieuwe-opleiding>).

2 Panel

Samenstelling panel

- **Prof. dr. Ed Peelen, panelvoorzitter** : bijzonder hoogleraar content marketing aan de UvA en partner en oprichter van ICSB Marketing & Strategy
- **Drs. Anita Maria Vos-Tijdhof MBA, panellid** : sectordirecteur bij de Gemeente Den Haag, eindverantwoordelijk voor alle facilitaire zaken en huisvestingszaken binnen de gemeente
- **Prof. dr. Ronald S.J. Tuninga, panellid** : lector International Business aan de HAN, professor aan Kingston University (Londen), professor aan de Audencia Business School (Nantes), vice-President Academic Affairs bij Wittenborg University of Applied Sciences
- **Dhr. Hessel Prins, studentpanellid**; studeert aan de MBA bij LOI Hogeschool. Werkzaam bij de Haagse Hogeschool als instructeur praktijkonderwijs (informatie en management)

Ondersteuning panel

- Mw. drs. Laura Oosterveld, NVAO-beleidsmedewerker en procescoördinator
- Mw. drs. Barbara Roemers (extern secretaris NVAO)

Locatiebezoek (online)

De visitatie vond online plaats op vrijdag 17 december 2021.

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt **positief onder voorwaarden** over de kwaliteit van MBA Growing Sustainable Leadership van Academia University of Applied Sciences.

Academia University of Applied Sciences heeft met de nieuwe opleiding MBA Growing Sustainable Leadership een opleiding ontwikkeld voor leiders die zich willen richten op en laten leiden door maatschappelijke relevantie. Leiders die verder kijken en anders kijken, leiders die een rol van betekenis willen spelen in verduurzaming in de ruimste zin van het woord. De opleiding is daarmee toekomstgericht en levert een bijdrage aan de ontwikkeling van nieuw, duurzaam leiderschap als concept en aan de ontwikkeling van leiders die dit zullen uitdragen. Zowel binnen de private als binnen de publieke sector.

De opleiding is dan ook toegankelijk voor studenten met zeer verschillende achtergronden, omdat zij daarmee verschillende perspectieven in de opleiding inbrengen. Zo maken ze het mogelijk om van elkaar te leren en vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te benaderen om tot een integrale aanpak en integrale oplossingen te komen.

Kenmerkend voor de opleiding zijn de zogeheten *leadership labs* (studenten werken in kleine groepjes samen aan leiderschapscases uit de praktijk en leren van elkaar in een veilige, besloten setting), de internationale modules (studenten brengen een studiebezoek aan Brussel en Zuid-Afrika) en de hoogopgeleide, zeer betrokken docenten. De filosofie van de opleiding ligt de docenten duidelijk na aan het hart en ze verheugen zich erop om samen met studenten met vergelijkbare ambities “de gezamenlijke reis te gaan maken”.

De opleiding moet nog beter inzichtelijk maken hoe en waar bedrijfskundige basiskennis in de opleiding aan bod komt. Verder moet de opleiding duidelijk maken dat de toetsen aansluiten op het doel van de opleiding. Met andere woorden, de opleiding moet laten zien dat iemand die geslaagd is voor alle toetsen, zich aantoonbaar ontwikkeld heeft tot een *sustainable leader*. De opleiding krijgt zes maanden de tijd om dit aan te tonen maar kan intussen wel starten.

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Maatschappelijke betrokkenheid prevaleert

De opleiding blinkt uit in de focus op maatschappelijke betrokkenheid. Het gaat daarbij om betrokkenheid bij ontwikkelingen in het kader van de *Sustainable Development Goals* van de VN-agenda én betrokkenheid bij medewerkers en klanten van organisaties. Het panel vindt het krachtig dat de opleiding benoemt dat financiële winst op korte termijn niet altijd meer leidend kan zijn, zeker niet als daarbij maatschappelijke doelen op lange termijn in het geding raken. Anders gezegd, de traditionele verdienmodellen zijn toe aan een kritische evaluatie.

De opleiding vertaalt deze maatschappelijke betrokkenheid bovendien goed door in beoogde leeruitkomsten passend bij behoeften in het werkveld en in het wervingsproces: zowel docenten als studenten worden geselecteerd op basis van hun maatschappelijke ambities.

2. Brede oriëntatie op gebied van duurzaam leiderschap

De opleiding richt zich op een grote diversiteit aan leiders, zowel uit de private als uit de publieke sector, zowel met een bedrijfskundige achtergrond als met een heel andere achtergrond (bijvoorbeeld in het onderwijs of de zorg). Dit mes snijdt aan meerdere kanten: de diverse instroom maakt dat studenten uiteenlopende cases uit hun werkpraktijk inbrengen waardoor een gevarieerde, inspirerende leeromgeving ontstaat. Studenten leren van elkaar, voegen zelf iets toe en dragen zo bij aan een diverse uitstroom van nieuwe leiders met verschillende duurzaamheids-agenda's maar onder de gezamenlijke paraplu van een transitie naar een duurzamere samenleving.

3. Breed gedragen internationale visie op leiderschap

De opleiding hanteert de internationaal bekende visie op leiderschap van Jack Zenger en dr. Joseph Folkman. Deze visie wordt breed gedragen binnen de opleiding en de instelling, ook door de werkveldvertegenwoordigers die zich aan de opleiding gecommitteerd hebben.

4. Goede en bevlogen docenten en werkveldvertegenwoordigers

De opleiding heeft hoogopgeleide docenten aan zich weten te binden, die didactisch en vakinhoudelijk goed onderlegd zijn en gezamenlijk de specifieke ambitie van de opleiding enthousiast uitdragen. Ook de werkveldvertegenwoordigers tonen zich betrokken en leveren vanuit hun eigen werkervaring in de private en publieke sector een waardevolle bijdrage aan de opleiding.

5. Sterke kwaliteitscultuur

De opleiding en de instelling hebben kwaliteitszorg hoog in het vaandel staan. De lijnen zijn kort en betrokkenen staan open voor feedback. Feedback van binnenuit en van buitenaf leidt snel tot gesprekken, reflectie en verbetering. De opleiding en de instelling mogen daar trots op zijn!

5 Voorwaarden en aanbevelingen

Het panel heeft enkele kwetsbaarheden in de opleiding geïdentificeerd die geleid hebben tot het opleggen van voorwaarden. Dit betekent dat de opleiding aan deze voorwaarden moet voldoen om zonder voorbehoud geaccrediteerd te kunnen worden. De opleiding mag dus wel starten, maar moet ondertussen werken aan verbeteringen in het kader van deze voorwaarden:

1. Maak duidelijk hoe en waar de bedrijfskundige MBA-thema's aan bod komen

Maak een gedetailleerde lijst van *bedrijfskundige* MBA-onderwerpen. Maak duidelijk welk onderwerp in welke module aan bod komt, liefst in een schematisch overzicht. Pas ook alle modulebeschrijvingen aan. Daarmee wordt duidelijk dat de opleiding niet alleen over leiderschap gaat, maar ook een echte MBA-opleiding is.

2. Maak duidelijk dat de toetsen van de opleiding passen bij het doel van de opleiding

Zorg ervoor dat alles getoetst wordt wat studenten moeten weten en kunnen om zichzelf uiteindelijk een MBA *sustainable leader* te mogen noemen. De toetsen moeten daadwerkelijk datgene meten wat studenten tot een MBA *sustainable leader* maakt. Ook de eisen die aan de afstudeerscriptie gesteld worden, moeten ervoor zorgen dat de student met zijn/haar scriptie aantoonbaar een MBA *sustainable leader* is.

Naast bovenstaande voorwaarden waaraan binnen zes maanden voldaan moet worden, doet het panel de volgende aanbevelingen ter verdere verbetering van de opleiding:

1. Informeer studenten zonder bedrijfskundige achtergrond extra goed

Studenten zonder bedrijfskundige achtergrond zullen een extra inspanning moeten leveren om deze opleiding succesvol te kunnen doorlopen en afronden. Het panel raadt de opleiding aan deze studenten (het panel denkt bijvoorbeeld aan teamleiders in het onderwijs of de zorg) daarop voorhand goed over te informeren en te wijzen op mogelijkheden om bedrijfskundige basiskennis op te doen. Voor hen zal de opleiding zwaarder zijn dan voor de studenten die al beschikken over bedrijfskundige basiskennis.

2. Schakel tijdig richting de AMBA-richtlijnen

De AMBA-richtlijnen zijn niet dwingend zolang men niet opgaat voor een AMBA-accreditatie. Bedenk echter dat tijdig schakelen noodzakelijk is om later alsnog te kunnen besluiten om voor deze accreditatie op te gaan. De huidige opleiding voldoet onder andere inhoudelijk en qua aantal contacturen nog niet aan de AMBA-richtlijnen (dus nog los van het criterium dat er drie cohorten aan afgestudeerden moeten zijn).

3. Versterk de examencommissie

De examencommissie kan nog groeien in haar rol. Het panel adviseert daarom een training voor examencommissies, aangevuld met kalibratiesessies met docenten en examinatoren binnen en buiten de opleiding.

4. Evalueer de vier toetsvormen

Mogelijk zijn extra toetsvormen nodig om alles te toetsen wat een *sustainable leader* moet kunnen.

6 Vervolgstappen

De NVAO neemt een accreditatiebesluit nieuwe opleiding op basis van het volledige adviesrapport van het panel. Dit besluit heeft een geldigheidsduur van zes jaar. Voor een accreditatiebesluit onder voorwaarden gelden andere bepalingen. Na accreditatie valt de nieuwe opleiding onder de gewone accreditatieprocedure voor bestaande opleidingen. De NVAO publiceert het besluit samen met het volledige rapport en deze beknopte versie ervan op haar website (<https://www.nvao.net/nl/besluiten>).

Het interne systeem van kwaliteitszorg van de universiteit of hogeschool voorziet in passende vervolgacties die verzekeren dat de instelling de eigen visie op goed onderwijs realiseert. Een belangrijke bijdrage leveren de onderwijsvisitaties van opleidingen en diverse tussentijdse 'peer reviews'. Bij de volgende visitatie zal de opleiding terugkoppelen over wat zij met de aanbevelingen van het panel heeft gedaan. Deze verbeteracties krijgen ook een plek in het volgende adviesrapport.

7 Summary

The outcome of the initial accreditation of the Master of Business Administration Growing Sustainable Leadership is *conditionally positive*. (This means that the programme can start but must be improved.) The Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders (NVAO) organised a peer review and composed a panel of experts for an online visit of the institution of Academica University of Applied Sciences (AUAS) on the 17th of December 2021. During this visit the programme of the MBA GSL was evaluated.

AUAS developed an MBA-programme called 'Growing Sustainable Leadership'. This programme is designed for (future) leaders being primarily interested in and inspired by societal relevance and aiming to contribute to this societal relevance by improving their sustainable leadership skills.

The programme is aiming to attract a diverse population of students, including leaders from both the private and the public domain. The more diversity in perspectives these students bring, the better. This enables them to not only learn from their teachers but also from each other, which is one of the strengths of this programme.

The educational programme is characterised by three 'leadership labs' (students work in small groups on leadership cases derived from their own working experience), two international modules (students go to Brussels and South Africa) and committed and dedicated teachers. These factors make the programme truly attractive.

There is still work to be done regarding the MBA signature: the programme has to clarify in which parts of the curriculum typical MBA subjects are being taught and assessed. Furthermore, the programme needs to demonstrate that the assessments of all the modules combined actually guarantee that the student develops into a sustainable leader.

Further information about NVAO and the quality assurance system in the Netherlands can be found on www.nvao.net. More information on Academica University of Applied Sciences can be found on the website of Academica: academica-group.com.

Het beknopte adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding MBA Growing Sustainable Leadership van de Academica University of Applied Sciences.

Aanvraagnummer: AV-1083



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net