



NVAO  NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING

HBO MASTER

MBA GROWING SUSTAINABLE LEADERSHIP

Academica University of Applied Sciences

ADVIESRAPPORT

Januari 2022

Inhoud

1	Procedure TNO.....	3
2	Nieuwe opleiding.....	4
2.1	Algemene gegevens.....	4
2.2	Profiel.....	4
2.3	Panel en online visitatie.....	4
3	Oordeel.....	5
4	Sterke punten.....	6
5	Voorwaarden en aanbevelingen.....	7
6	Beoordeling.....	8
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten.....	8
6.2	Standaard 2: Programma; oriëntatie.....	9
6.3	Standaard 3: Programma; inhoud.....	10
6.4	Standaard 4: Programma; leeromgeving.....	11
6.5	Standaard 5: Instroom.....	12
6.6	Standaard 6: Personeel.....	13
6.7	Standaard 7: Voorzieningen.....	14
6.8	Standaard 8: Begeleiding.....	15
6.9	Standaard 9: Kwaliteitszorg.....	16
6.10	Standaard 10: Toetsing.....	17
6.11	Graad en CROHO-onderdeel.....	18

1 Procedure TNO

Het succesvol doorlopen van een procedure toets nieuwe opleiding (TNO) is een voorwaarde voor erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Pas na deze kwaliteitstoets kan de instelling de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen *peers* vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn opvraagbaar bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). Per standaard geeft het panel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel op basis van deze oordelen een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel alsmede de sterke punten en aanbevelingen. 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 informatie over de (tijdelijke) TNO-procedure als gevolg van de beperkende omstandigheden door Covid-19 te vinden (<https://www.nvao.net/nl/procedures/nederland/accreditatie-nieuwe-opleiding>).

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: Academica University of Applied Sciences
Opleiding	: MBA Growing Sustainable Leadership
Variant(en)	: Deeltijd
Graad	: Master of Business Administration
Afstudeerrichtingen	: N.v.t.
Locatie(s)	: Amsterdam (hoofdvestiging), Brussel en Stellenbosch
Studieomvang	: 60 EC (European Credits)
CROHO ¹ -onderdeel	: Economie

2.2 Profiel

Academica University of Applied Sciences is voornemens in 2022 de MBA Growing Sustainable Leadership te starten. Deze opleiding richt zich op persoonlijke en professionele groei van leiders die hun invloed willen vergroten in relatie tot duurzaamheidsdoelen binnen hun organisaties en in de snel veranderende wereld.

De focus in deze deeltijdopleiding (60 EC, anderhalf jaar) ligt op leiderschapontwikkeling binnen transformatieprocessen in organisaties. Daarnaast is er aandacht voor traditionele MBA-thema's (*governance, finance, marketing* en HR). De MBA GSL *sustainable leader* realiseert betere resultaten voor de organisatie én de maatschappij.

De opleiding hecht veel belang aan diversiteit in de achtergrond van de studenten. Studenten leren niet alleen van docenten maar ook van elkaar en hun werkervaring en invalshoeken vormen een belangrijke inspiratiebron voor andere studenten met andere invalshoeken.

Het programma is Nederlandstalig. Sommige onderdelen worden in het Engels gedoceerd in verband met de samenstelling van de staf en om de opleiding een internationaal accent te geven. Studiereizen naar Brussel en Stellenbosch (Zuid-Afrika) maken deel uit van het curriculum.

2.3 Panel en online visitatie

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** : tot oktober 2021 sectordirecteur facilitaire zaken en huisvesting bij Gemeente Den Haag, nu directeur services bij zorginstelling Florence
- **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**; student MBA bij LOI Hogeschool. Tot oktober 2021 werkzaam bij de Haagse Hogeschool als instructeur praktijkonderwijs (informatie en management), nu freelance adviseur onderwijskwaliteit en -organisatie

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.

¹ Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt **positief onder voorwaarden** over de kwaliteit van MBA Growing Sustainable Leadership van Academia University of Applied Sciences. De opleiding voldoet aan 8 van de 10 standaarden van het NVAO-kader voor de uitgebreide toetsing. Bij 2 van de 10 standaarden voldoet de opleiding ten dele aan de criteria. Bij deze twee standaarden heeft het panel voorwaarden geformuleerd.

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.

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	voldoet
2 Programma; oriëntatie	voldoet
3 Programma; inhoud	voldoet ten dele
4 Programma; leeromgeving	voldoet
5 Instroom	voldoet
6 Personeel	voldoet
7 Voorzieningen	voldoet
8 Begeleiding	voldoet
9 Kwaliteitszorg	voldoet
10 Toetsing	voldoet ten dele
Eindoordeel	positief onder voorwaarden

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 gesignaleerd die nopen 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 onderverdeling in *bedrijfskundige* MBA-onderwerpen. Maak de inbedding van deze onderwerpen in de modules transparant (bijvoorbeeld aan de hand van een matrix) en pas daar de modulebeschrijvingen op aan, zodat de MBA-oriëntatie van de opleiding helder is.

2. Maak een navolgbare koppeling tussen doel en toetsing van de opleiding

Zorg voor een heldere doorvertaling (bijvoorbeeld in matrixvorm) vanuit de 5 opleidingsdoelen naar de 9 beoogde leeruitkomsten en de 19 beroepscompetenties naar toetsbare leerdoelen per module, ook voor de thesis. Stel vervolgens per module en voor de thesis een toetsmatrijs en een beoordelingsrichtlijn (bijvoorbeeld een *rubric*) op, die navolgbaar gekoppeld zijn aan de leerdoelen.

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) daar op 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 Beoordeling

6.1 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 en het vakgebied en op internationale eisen.

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De MBA-opleiding Growing Sustainable Leadership is een bedrijfskundige opleiding op het gebied van duurzaam leiderschap binnen organisaties en is gericht op ontwikkeling en verwezenlijking van maatschappelijke ambities in een snel veranderende wereld. De focus ligt op het aangaan van duurzame relaties met medewerkers, klanten, afnemers en andere betrokkenen en op heroriëntatie voor wat betreft bestaande verdienmodellen.

De opleiding heeft vijf opleidingsdoelen: (1) Karakter, (2) Persoonlijke bekwaamheid, (3) Focus op duurzame resultaten, (4) Interpersoonlijke vaardigheden en (5) Verandering leiden. Deze vijf opleidingsdoelen vertegenwoordigen het gedachtengoed van dr. Jack Zenger en dr. Joseph Folkman, grondleggers van het Amerikaanse toonaangevende model op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Deze vijf opleidingsdoelen liggen tevens in het verlengde van de vier pijlers van de professionele masterstandaard (Meesterschap, Onderzoekend vermogen, Interprofessioneel handelen en Doorwerking). En tegelijkertijd vormen ze de basis voor de negen beoogde leerresultaten. De negen beoogde leerresultaten hebben kort samengevat betrekking op (1) kritische analyse, evaluatie en alternatieve oplossingen, (2) argumentatie, (3) onderzoek, (4) reflectie, (5) samenwerken, (6) organisatie-analyse en advies, (7) motiveren vanuit langetermijndoelen, (8) benutten van menskracht in organisaties en (9) motiveren vanuit bedrijfskundige modellen en berekeningen. De beoogde leerresultaten zijn gekoppeld aan de descriptorren van NLQF-niveau 7.

Bij de opzet en uitwerking van dit profiel heeft de opleiding vertegenwoordigers uit het werkveld betrokken, zowel uit de private als uit de publieke sector. De werkveldvertegenwoordigers, verenigd in de 'veldadviesraad', betonen zich betrokken. Sommigen zijn al langere tijd actief voor Academica en mede daardoor goed bekend met de visie van Zenger | Folkman (ZF) op leiderschap. De leden van de veldadviesraad hebben volgens het panel aantoonbaar hun stempel kunnen drukken op de opleiding.

De opleiding heeft de internationaal erkende richtlijnen van de *Association of MBAs* (AMBA) gebruikt voor koersbepaling, maar streeft op dit moment nog niet naar een formele AMBA-accreditatie. Het panel erkent dat AMBA-accreditatie nog niet aan de orde is; om daarvoor in aanmerking te komen, dienen er ten minste drie cohorten van afgestudeerden te zijn. Er lijkt meer aandacht uitgegaan te zijn naar een visie op leiderschap. Een expliciete(re) visie op bedrijfskunde is wenselijk. (Mocht de opleiding overwegen om in de toekomst een aanvraag voor een AMBA-accreditatie in te dienen, dan adviseert het panel tijdige oriëntatie op de AMBA-criteria, onder andere aangaande de inhoud van het curriculum en het aantal contacturen.)

Met de ZF-visie op de voorgrond en de AMBA-richtlijnen op de achtergrond, beschikt de opleiding over een MBA-profiel voor leiderschapsontwikkeling, aangevuld met doelen op het gebied van duurzaam leiderschap voor een eigen profileringsaccent. Het werkveld is aantoonbaar betrokken. Met de koppeling van de beoogde leeruitkomsten aan de pijlers van de professionele masterstandaard en aan de descriptorren van NLQF-niveau 7, heeft de opleiding het masterniveau inzichtelijk gemaakt. De opleiding voldoet daarmee aan de vereisten van standaard 1.

6.2 Standaard 2: Programma; oriëntatie

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Gedurende de opleiding leert de student vanuit verschillende perspectieven te observeren en te onderzoeken om te komen tot een eigen langetermijnvisie. De student raakt bekend met uiteenlopende onderzoeksinstrumenten voor analyse en evaluatie. De drie *leadership labs* spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden. Tijdens de *leadership labs* worden leiderschapscases uit de praktijk behandeld: studenten voeren in kleine groepjes analyses uit van colleges, wetenschappelijke literatuur, businessmodellen etc. en schrijven daar *papers* over. Tijdens het laatste *leadership lab* staat een casus centraal die de student ontleent aan zijn/haar eigen werksituatie. De *output* van deze *leadership case* vormt de *input* voor de thesis waarmee de onderzoeksleerlijn wordt afgerond. De student schrijft een thesis en bakent hierin het onderwerp van het onderzoek af, stelt een plan van aanpak op, formuleert deelvragen en beschrijft en verantwoordt de gekozen onderzoeksmethodiek.

De opleidingsdoelen zijn vertaald in 19 beroepscompetenties voor effectief leidinggeven, conform het model van Zenger | Folkman, dat binnen het vakgebied als toonaangevend wordt beschouwd: voor opleidingsdoel Karakter is dat: (1) toont hoge integriteit en eerlijkheid, voor Persoonlijke bekwaamheid zijn dat: (2) toont technisch/professioneel inzicht, (3) lost problemen op en analyseert vraagstukken, (4) innoveert, (5) heeft lerende houding en is wendbaar, voor Focus op duurzame resultaten zijn dat: (6) is resultaatgericht, (7) stelt streefdoelen, (8) neemt initiatief, (9) neemt beslissingen, (10) neemt risico's, voor Interpersoonlijke vaardigheden zijn dat: (11) communiceert krachtig en overtuigend, (12) inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties, (13) bouwt relaties op, (14) ontwikkelt anderen, (15) werkt samen, (16) waardeert diversiteit, en voor Verandering leiden zijn dat: (17) ontwikkelt strategisch perspectief, (18) is voortrekker van verandering en (19) heeft een externe focus.

Er zijn drie meetmomenten waarop de progressie van de student voor wat betreft de ontwikkeling van zijn beroepscompetenties zichtbaar wordt gemaakt: de 360°-feedback-meting bij de *intake*, de 'pulse-check' halverwege en de 360°-feedback-hermeting bij module 7. De beroepscompetenties komen nadrukkelijk aan bod tijdens de *leadership labs*. De meetmomenten ondersteunen de student bij het bepalen van de focus ten aanzien van de competentieontwikkeling tijdens de *leadership labs*.

Het panel meent dat het onderwijs in onderzoek op niveau is (al zouden de momenten waarop er aan onderzoeksvaardigheden gewerkt wordt nog wel wat duidelijker aanwijsbaar mogen zijn in een expliciete onderzoeksvaardighedenleerlijn), aansluit op het doel van de opleiding en past bij een professionele master: de focus ligt op onderzoek dat gerelateerd is aan actuele casuïstiek uit de werksituatie van de student. Daarmee is vooral veel ruimte voor ontwikkeling van een onderzoekende houding ten aanzien van de eigen leiderschapontwikkeling en de beroepsvaardigheden die daarbij horen. De opleiding geeft dat passend vorm in een traject van *leadership lab(s)* naar de thesis. De opleiding voldoet daarmee aan de vereisten van standaard 2.

6.3 Standaard 3: Programma; inhoud

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

Oordeel

Voldoet ten dele

Bevindingen en overwegingen

Het programma bestaat uit een introductieprogramma, zeven modules en een thesis:

(0) *Onboarding*, (1) *Leadership, making a difference*, (2) *Customer Journey*, (3) *Leadership Lab 1: mission and vision*, (4) *International Business* (Universiteit Stellenbosch in Zuid-Afrika), (5) *Leadership Lab 2: Governance & finance*, (6) *EU Market* (werkbezoek Brussel), (7) *Leadership Lab 3: Change & impact* en (8) Thesis. De voor een MBA-opleiding kenmerkende thema's (waaronder algemene economie, bedrijfseconomie, boekhouden, marketing etc.), komen verspreid in deze modules aan bod. De opleiding heeft dat inzichtelijk gemaakt aan de hand van een matrix.

In lijn met de doelstelling van de opleiding, ziet het panel ook hier een focus op leiderschap en iets minder nadrukkelijk op de typische MBA-signatuur. Het panel heeft begrip voor deze keuze; de focus waar de opleiding voor gekozen heeft, bepaalt het unieke profiel van de opleiding. Evenwel is voldoende aandacht voor essentiële MBA-thema's noodzakelijk, ook als de AMBA-criteria nog niet dwingend zijn. De opleiding wordt immers als een MBA-opleiding gepositioneerd. Uit de matrix die de opleiding heeft opgesteld om inzichtelijk te maken hoe de MBA-onderwerpen binnen de modules belegd zijn, leidt het panel af dat deze vooral in module 3 (*Leadership Lab 1*) en in module 5 (*Leadership Lab 2*) aan bod komen. In de andere modules is er volgens het panel beperkte aandacht voor MBA-thema's. Het panel meent dat detaillering en versteviging hier noodzakelijk is. Zo mist bijvoorbeeld een transparante, brede inbedding van de verschillende (sub)onderwerpen die gerelateerd zijn aan *finance and accounting*. Het panel adviseert daarbij ook om de literatuurlijst die studenten voorgeschreven krijgen, uit te breiden met wat meer actuele titels die binnen het MBA-vakgebied als toonaangevend worden beschouwd.

Het panel komt tot de conclusie dat de inhoud van het programma aansluit op de gekozen focus op leiderschap, maar dat dit in de uitwerking van het programma te veel ten koste gegaan lijkt te zijn van karakteristieke bedrijfskundige MBA-thema's. Het panel komt daarom tot de volgende voorwaarde:

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

Maak een gedetailleerde onderverdeling in *bedrijfskundige* MBA-onderwerpen. Maak de inbedding van deze onderwerpen in de modules transparant (bijvoorbeeld aan de hand van een matrix) en pas daar de modulebeschrijvingen op aan, zodat de MBA-oriëntatie van de opleiding helder is.

6.4 Standaard 4: Programma; leeromgeving

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Het programma bestaat uit modules die een evenwichtige verdeling tussen theorie en praktijk laten zien. In de modules 1, 2, 4 en 6 ligt de nadruk op evalueren en analyseren vanuit theoretische modellen, in de drie *leadership labs* ligt de nadruk op toepassen en experimenteren. De volgorde van de modules ligt vast, er is sprake van een concentrische opbouw; opdrachten worden in de loop van de opleiding complexer en bieden de student de mogelijkheid zich als *sustainable leader* steeds verder te ontwikkelen. De 360°-feedback, de *pulse check* en de hermeting ondersteunen daarbij.

Het onderwijsmodel is gericht op gemotiveerde en proactieve volwassen studenten met een baan (zie ook standaard 5). Zelfstudie is een essentieel onderdeel van het didactisch concept. Het aantal ingeroosterde contacturen is laag, waardoor de opleiding goed te combineren is met een baan. Tijdens de contacturen en in de online leeromgeving leren studenten niet alleen van docenten maar ook van elkaar (*peer learning*). Studenten brengen allemaal relevante ervaringen vanuit hun eigen werkpraktijk mee. Ook dat is een essentieel onderdeel van het didactisch concept van de opleiding.

De opleiding kenmerkt zich door een integrale benadering: het aanbieden van leerstof in context aan de hand van cases (ingebracht door studenten en docenten) met opdrachten, waaronder debatopdrachten, quizzen, groepsopdrachten etc. (*case-based learning*). Dit stimuleert studenten om verbindingen te gaan zien en zelf verbindingen te gaan leggen tussen verschillende disciplines en problemen en om een weg te vinden in spanningsvelden (bijvoorbeeld tussen verdienmodellen en ethische kwesties). Daarmee kan de student zich ontwikkelen tot een breed-georiënteerde *sustainable leader*.

De titel van de opleiding refereert aan de internationale beweging van *Sustainable Leadership* waar in het Nederlands geen passend equivalent voor bestaat. De Engelse term is herkenbaar in het veld. De opleiding wordt grotendeels in het Nederlands verzorgd. Een deel van het onderwijs zal in het Engels gegeven worden, omdat een deel van de staf niet Nederlandstalig is en omdat de opleiding veel waarde hecht aan het internationale perspectief. Daartoe worden twee modules aangeboden: in module 4 gaan studenten naar de Business School van de Universiteit van Stellenbosch (Zuid-Afrika) en in module 6 brengen ze een werkbezoek aan instellingen van de Europese Unie in Brussel. De keuze voor Stellenbosch acht het panel passend bij het doel van de opleiding. De keuze voor de EU-module vindt het panel begrijpelijk vanuit het perspectief van leiderschapsontwikkeling, maar binnen de context van een MBA-opleiding minder voor de hand liggend. Het panel vraagt zich daarbij ook af of deze keuze niet te veel ten koste van onderwijs in bedrijfskundige MBA-onderwerpen gaat. Omdat de opleiding ook studenten toelaat zonder bedrijfskundige achtergrond, vraagt het panel hier aandacht voor.

Het panel is overtuigd van de kracht van het didactisch concept van de opleiding (*peer learning*, *case-based learning*, concentrische opbouw, veel zelfstudie etc.) en heeft er vertrouwen in dat dit model past bij het doel van de opleiding en bij de doelgroep. De opleiding zal hiermee zelfbewuste, kritische *sustainable leaders* voortbrengen, die geleerd hebben complexe problemen vanuit verschillende invalshoeken te benaderen en medewerkers daarbij te verbinden. Zij zullen op die terreinen na het volgen van de opleiding het verschil kunnen gaan maken in hun organisatie. De internationale component vindt het panel zwaar aangezet. Het panel geeft in overweging, mede in het licht van de voorwaarde op standaard 3, hier nog eens kritisch naar te kijken.

6.5 Standaard 5: Instroom

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De opleiding hanteert de volgende instroomeisen: de student dient in het bezit te zijn van een bachelorgraad of equivalent, de student dient ten minste over drie jaar relevante werkervaring in een leidinggevende rol te beschikken en de student dient te beschikken over een passende leerwerkplek.

Daarnaast besteedt de opleiding tijdens de *intake* aandacht aan zachtere selectiecriteria die passen bij het onderwijsconcept en de ambitie van de opleiding, zodat studenten en medestudenten het maximale uit zichzelf en elkaar kunnen halen. Daarbij wordt met name gelet op de motivatie van de studenten: ze moeten maatschappelijk betrokken zijn en de ambitie hebben om in hun eigen organisatie een duurzame verandering teweeg te brengen met maatschappelijk effect op de lange termijn. Verder moeten ze blijik geven van het vermogen om op hun eigen handelen te reflecteren en van de wil om ook hun medestudenten te inspireren.

De opleiding verwacht vooral studenten uit het maatschappelijk middenveld, maar ook vanuit *corporate* organisaties en vanuit het onderwijs.

Deze wervingsstrategie weerspiegelt het enthousiasme van het management van de opleiding en zorgt tevens voor een goede match tussen didactisch concept, opleidingsdoel en doelgroep. Ook bij de werving van studenten ligt de nadruk meer op leiderschapskwaliteiten en motivatie dan op bedrijfskundige bagage. Het panel vraagt daarom aandacht voor de instromende studenten die geen bedrijfskundige achtergrond hebben, zoals bijvoorbeeld de studenten die een leidinggevende positie in het onderwijs hebben. Zij maken deel uit van de brede, diverse studentenpopulatie die past bij het didactisch concept en het doel van de opleiding, maar zij starten de opleiding met minder bedrijfskundige basiskennis dan sommigen van hun medestudenten, terwijl ook zij het programma succesvol moeten kunnen doorlopen (zie verder standaard 3). Het panel meent dat de opleiding er goed aan zou doen om studenten met beperkte voorkennis op het gebied van bedrijfskunde te attenderen op de extra inspanning die van hen verwacht wordt.

De opleiding werft gericht studenten en geeft daarmee invulling aan een van de belangrijke uitgangspunten van het eigen opleidingsconcept. De opleiding spant zich in voor een goede *match*. Het panel vraagt aandacht voor de verschillen tussen studenten voor wat betreft hun bedrijfskundige basiskennis.

6.6 Standaard 6: Personeel

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De opleiding beschikt over een team van 18 docenten, waarvan 8 kerndocenten en 10 praktijkdocenten. Er is een specifiek profiel voor de kerndocent (focus op didactische expertise) en een specifiek profiel voor de praktijkdocent (focus op werkpraktijk). De meeste kerndocenten hebben een full time of parttime aanstelling, de praktijkdocenten hebben een nul-uren-contract. Alle docenten hebben minimaal een mastertitel of vergelijkbaar (bijvoorbeeld drs.), 5 van hen zijn gepromoveerd. Docenten zijn bekend met het didactisch concept; de opleiding voorziet in een training. Binnen het team is voldoende vakinhoudelijke kennis aanwezig op het gebied van (duurzaam) leiderschap en bedrijfskunde.

Bij de samenstelling van het team heeft de opleiding gericht gezocht naar collega's die feeling hebben met bewegingen in de samenleving en die bereid zijn om samen met studenten, elkaar en het management de reis naar meer *sustainable leaders* te maken vanuit een integrale benadering en met een telkens frisse, open blik op de duurzaamheidsagenda's van de betrokkenen. Net als bij studenten wordt ook bij docenten geselecteerd op basis van motivatie en maatschappelijke betrokkenheid. Het panel ziet daarin een aanpak die goed past bij de opleiding en constateert dat de opleiding erin geslaagd is om bevlogen docenten met een gezamenlijke ambitie aan zich te binden.

Samenvattend stelt het panel vast dat de ontwikkelaars en docenten in voldoende mate beschikken over didactische en vakinhoudelijke expertise en dat ze enthousiasme en *commitment* laten zien dat studenten zal inspireren.

6.7 Standaard 7: Voorzieningen

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

De opleiding wordt grotendeels verzorgd vanuit de hoofdvestiging van Academica in Amsterdam. Daar kunnen studenten gebruikmaken van collegezalen, een bibliotheek, ruimtes voor zelfstudie, ruimtes voor overleg met presentatiefaciliteiten etc. Daarnaast faciliteert de opleiding voor de meerdaagse leiderschapstrainingen conferentieruimtes en hotels. Voor de internationale modules wordt gebruik gemaakt van de faciliteiten op locatie (Brussel/Stellenbosch).

De opleiding heeft een online leeromgeving en het studentvolgsysteem is ook toegankelijk voor de studenten zelf. De online leeromgeving van Academica bestond al ruim voor de coronapandemie en past bij de doelgroep: volwassen professionals met banen en gezinnen hebben behoefte aan deze vorm van flexibiliteit (tijd- en plaatsafhankelijk kunnen studeren).

Het panel acht de fysieke en digitale opleidingsfaciliteiten toereikend.

6.8 Standaard 8: Begeleiding

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Studenten hebben naast kerndocenten en praktijkdocenten een vaste coach voor hun leiderschapsontwikkeling. Deze leiderschapscoach ondersteunt hen gedurende de gehele opleiding bij hun persoonlijke ontwikkeltraject en het duiden van de metingen (de 360-graden-feedback-meting bij de *intake*, de *'pulse-check'* halverwege en de 360-graden-feedback-hermeting bij module 7). De student kan zelf zijn begeleidingsgesprekken met zijn coach inplannen in een digitale agenda.

Het panel is enthousiast over het inzetten van een leiderschapscoach, gezien het belang van de persoonlijke ontwikkeling van de student. De uitwerking van het coachtraject behoeft enige aanscherping, opdat de begeleidingsactiviteiten van de coaches onderling niet te veel uiteen kunnen gaan lopen.

De niet-inhoudelijke studiebegeleiding (advies bij studieplanning, ondersteuning bij leerproblemen, speciale verzoeken, uitzonderingen voor (her)tentamens, doorverwijzing naar hulpverleners etc.) is net als de inhoudelijke begeleiding belegd bij docenten. Dit past bij de doelgroep, omdat de behoefte van de doelgroep op het gebied van studieadvies bescheiden is.

Informatie over de opleiding is te vinden op de website (voor de slagboom) en in MyAcademica (achter de slagboom). Studenten beschikken voor ze aan de opleiding beginnen over een digitale studiegids met een overzicht van eindtermen, curriculumonderdelen, beoordelingscriteria en studiepunten en met algemene informatie over studeren aan Academica.

De decaan en de opleidingsmanager voeren de *intake* uit en zijn ook aanwezig bij de *Onboarding* om extra uitleg te geven. Het panel waardeert deze persoonlijke betrokkenheid. Voor studenten is het prettig om naast alle digitale faciliteiten ook meteen bij aanvang al persoonlijk contact te kunnen leggen.

Samenvattend stelt het panel vast dat de gekozen begeleiding goed past bij de behoeften van de doelgroep en recht doet aan de uitgangspunten van het opleidingsconcept. Ook de manier waarop opleidingsinformatie digitaal en *face-to-face* wordt aangeboden, is passend.

6.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg

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

Oordeel

Voldoet

Bevindingen en overwegingen

Academica heeft een instellingsbreed compact kwaliteitsplan waarin de PDCA-cyclus beschreven staat aan de hand van vier pijlers: monitoringsinstrumenten, evaluaties, kwaliteitssignalen en kritische prestatie-indicatoren (KPI's). In het plan is een kwaliteitsagenda opgenomen waarin kwaliteitsactiviteiten en actiehouders zijn benoemd. De overlegstructuur is hierop afgestemd. Het panel vindt het kwaliteitsplan overzichtelijk en doelmatig.

Belangrijker dan het plan (kwaliteitszorgsysteem) is de uitwerking in de praktijk (kwaliteitscultuur). De instelling ademt kleinschaligheid en persoonlijke betrokkenheid met bijbehorende positieve effecten op de kwaliteitscultuur. Bestuurders staan dicht bij de werkvloer en weten wat er speelt. Iedereen draagt zijn steentje bij aan kwaliteitsverbetering en het opleidingsmanagement kan snel schakelen, zowel naar aanleiding van signalen van binnenuit (bijvoorbeeld van docenten) als van buitenaf (bijvoorbeeld van de veldadviesraad). Academica beschikt vooralsnog niet over een formeel inspraakorgaan voor studenten, maar het panel is ervan overtuigd dat input van studenten wel een weg vindt naar de opleiding en waar nodig tot aanpassingen zal leiden.

Samenvattend stelt het panel vast dat de opleiding de kwaliteitszorg goed op orde heeft, zowel op papier als in de praktijk. 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!

6.10 Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel

Voldoet ten dele

Bevindingen en overwegingen

De instelling beschikt sinds kort over een instellingsbreed toetsbeleidsplan voor geaccrediteerde opleidingen en opleidingen waarvoor een accreditatieaanvraag loopt. Hierin is aandacht voor de kwaliteit van toetsing en voor de wettelijke taken van een examencommissie. Binnen het toetsbeleidsplan heeft iedere geaccrediteerde en nog te accrediteren opleiding een eigen toetsprogramma. Het toetsprogramma voor de MBA GSL bestaat uit formatieve en summatieve toetsen. Van iedere module is de toetsvorm vermeld in de modulebeschrijvingen. Module 1 wordt afgerond met een presentatie, de modules 2, 3 en 4 met een presentatie en een *paper*, module 5 met een *paper*, module 6 met een debat en een *paper*, module 7 met een formatieve, nog niet nader omschreven toets van de *leadership case* en module 8 met een thesis. Van deze vier toetsvormen (presentatie, *paper*, debat en thesis) zijn beknopte beschrijvingen opgesteld. Het panel ziet dit als een stap in de richting van een voldragen toetsprogramma. Op hoofdlijnen is duidelijk hoe en wat er getoetst wordt, maar vooralsnog ontbreekt een navolgbare doorvertaling vanuit de 5 opleidingsdoelen naar de 9 beoogde leeruitkomsten en de 19 beroepscompetenties naar toetsbare leerdoelen per module. Het panel mist bijvoorbeeld explicitering van de leerdoelen binnen het bedrijfskundig domein. Daardoor is het voor het panel en de examencommissie niet mogelijk om vast te stellen of alle leerdoelen in het toetsprogramma zijn afgedekt.

In het verlengde van deze constatering vraagt het panel zich af aan welke leerdoelen de thesis gekoppeld is. De focus van de opleiding ligt op het ontwikkelen van nieuw, duurzaam leiderschap. Het panel meent dat leiderschap zich uit in gedrag. Er zijn toetsvormen die zich beter lenen voor het meten van gedrag dan een thesis.

De instelling is pas sinds kort actief binnen het geaccrediteerde hoger onderwijs en beschikt daarom over een relatief jonge examencommissie. De examencommissie kan nog groeien in haar rol, onder andere voor wat betreft het borgen van de toetskwaliteit en het borgen van het gerealiseerde eindniveau van de opleiding. Het panel adviseert daarom om de leden van de examencommissie een training voor examencommissies te laten volgen. Ook kalibratiesessies met de eigen docenten en examinatoren en met vertegenwoordigers van andere MBA-opleidingen kunnen behulpzaam zijn.

Samenvattend komt het panel tot de conclusie dat het ontwikkelen van een valide, betrouwbaar en transparant toetsprogramma dat garandeert dat het beoogde doel van de opleiding gerealiseerd wordt, nog *work in progress* is. Het panel stelt daarom de volgende voorwaarden:

Maak een navolgbare koppeling tussen doel en toetsing van de opleiding.

Zorg voor een heldere doorvertaling (bijvoorbeeld in matrixvorm) vanuit de 5 opleidingsdoelen naar de 9 beoogde leeruitkomsten en de 19 beroepscompetenties naar toetsbare leerdoelen per module, ook voor de thesis. Stel vervolgens per module en voor de thesis een toetsmatrijs en een beoordelingsrichtlijn (bijvoorbeeld een *rubric*) op, die navolgbaar gekoppeld zijn aan de leerdoelen.

Het panel adviseert de opleiding om bij deze voorwaarden met een open blik te blijven kijken naar de vier gekozen toetsvormen. Mogelijk zijn er leerdoelen die met geen van de vier toetsvormen passend getoetst kunnen worden en zijn extra toetsvormen noodzakelijk.

6.11 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de MBA-graad aan de opleiding toe te kennen.

Het panel adviseert om de opleiding in te delen onder CROHO-onderdeel Economie.

Afkortingen

Afkorting	Betekenis
AMBA	Association of MBAs
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
EC	European Credit (studiepunt)
ECTS	European Credit Transfer System
GSL	Growing Sustainable Leadership
MBA	Master of Business Administration
ZF	Zenger Folkman

Het 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