

AVANS+

M Master of Business Administration

M Master of Strategic Management

M Master of Human Resource Management

M Master Leiderschap in Onderwijs

M Master in Controlling

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Beoordeling Experiment Leeruitkomsten

Samenvatting

In februari 2022 zijn de bestaande bedrijfskundige hbo-masteropleidingen Master of Business Administration (MBA), Master of Strategic Management (MSM), Master of Human Resource Management (MHRM), Master Leiderschap in Onderwijs (MLO) en Master in Controlling (MiC) van Avans+ bezocht door een visitatiepanel van NQA. Avans+ biedt deze bedrijfskundige masteropleidingen in deeltijd aan. De opleidingen hebben een omvang van 62 EC. Ze zijn opgebouwd uit acht masterclasses van zes EC en de afrondende masterclass Afstuderen van veertien EC.

Het panel beoordeelt de vijf bedrijfskundige masteropleidingen in zijn geheel als **positief**. De vijf bedrijfskundige masters zijn goed vormgegeven, praktijkgerichte opleidingen. De deelnemer staat centraal: de onderwijskundige visie neemt de vooropleiding, werkervaring en werksituatie van de reeds werkende professional als uitgangspunt. De deelnemer bouwt van daaruit gericht en geleid naar het strategische masterniveau die de leeruitkomsten beogen. De deelnemer voert regie over zijn studietraject door per fase de volgorde van de masterclasses te bepalen en door de ruime keuzemogelijkheden in te volgen masterclasses. De begeleiding in de leerlijn Persoonlijk Leiderschap en de gebruiksvriendelijke leeromgeving Connect+, die rijk is aan (interactieve) mogelijkheden, faciliteren eveneens het nemen van regie over het eigen leerpad. De rol van praktijkgericht onderzoek is passend bij het masterniveau. De leerlijn Business Research neemt deelnemers hier in toenemende moeilijkheidsgraad, abstractieniveau en mate van zelfstandigheid in mee. Het panel spreekt zijn waardering uit voor de opleidingen ten aanzien van de innovatieve aanpak en opzet van de modulaire masterclasses die zij hebben durven uit te werken.

Het informele gesprek wordt bij de vijf bedrijfskundige masters met docenten, management en onderwijskundigen goed gevoerd. Door keuzes in inhoud en vorm nog beter vast te leggen, docenten mee te nemen in de onderwijsvisie en blijvend te professionaliseren, met regelmaat gedegen te kalibreren en structurele aandacht te geven aan de kwaliteitsagenda zullen de vijf masters nog steviger komen staan.

Beoogde leerresultaten en leeruitkomsten

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. Per opleiding is een beroepsprofiel opgesteld en zijn er duidelijke en relevante eindkwalificaties opgesteld. Deze beoogde leerresultaten sluiten aan op het masterniveau doordat er een koppeling is gemaakt met de Dublindescriptoren op NLQF7 en de hbo-pijlers uit de Professionele Masterstandaard (Vereniging Hogescholen). Per masterclass zijn er vervolgens leeruitkomsten opgesteld, die een opleidingsspecifieke of meer generieke uitwerking kennen. Er is een overzicht van de verbanden tussen de eindkwalificaties per opleiding, de hbo-pijlers en de masterclasses met leeruitkomsten. De masterclasses zijn modulair: het panel doet wel de aanbeveling om de samenhang tussen de masterclasses binnen de opleiding verder uit te werken. De leeruitkomsten zijn met het beroepenveld afgestemd, door vakspecialisten uit het netwerk van de opleidingen te betrekken bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn daardoor relevant voor de opleidingsdomeinen en sluiten aan bij de beroepspraktijk. De leeruitkomsten voldoen inhoudelijk eveneens aan de criteria van het Experiment Leeruitkomsten.

Oriëntatie, inhoud en leeromgeving voor (aankomende) deelnemers

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van de standaard 2, 3, 4, 5 en 7.

De programma's zijn sterk praktijkgeoriënteerd, mede doordat de werkomgeving van de deelnemers als vertrekpunt wordt genomen voor de te ontwikkelen beroeps- en onderzoeksvaardigheden. De inhoud van de programma's is toereikend opgebouwd vanuit zowel specifieke als meer generieke masterclasses. De deelnemer kan de opzet en volgorde van de opleiding zelf inrichten. De inhoud van de masterclasses is afgestemd op de leeruitkomsten en is adequaat om de beoogde leerresultaten van de opleidingen aan te tonen. De deelnemers geven in de masterclasses invulling aan de leerresultaten vanuit hun werkomgeving en worden daarbij begeleid door vakdocenten die werkzaam zijn in het werkveld. Bij doorontwikkeling van het curriculum kan wat het panel betreft nader aandacht besteed worden aan de profilering van de individuele opleidingen in de gezamenlijk gevolgde masterclasses en het versterken van internationale literatuur en casuïstiek. Om de beoogde leerresultaten te bereiken is het van belang om het proces van inhoudelijke ontwikkeling binnen een opleiding navolgbaar te maken zodat er meer bewustzijn ontstaat van de bijdrage die de masterclasses en de betreffende docenten hebben aan de totale opleiding. Dit versterkt de doorlopende ontwikkeling van de deelnemers naar het beoogde opleidings- en masterniveau.

De leerlijn Business Research stelt de deelnemers in staat om op masterniveau vaardigheden in praktijkgericht onderzoek te ontwikkelen. De leerlijn Persoonlijk Leiderschap sluit zeer goed aan bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte en het werkveld van de deelnemers. Het programma biedt de deelnemers de mogelijkheid om van en met elkaar te leren, hetgeen een verrijking is voor het leerproces. Ook geeft het waardevolle inzichten in de verschillende bedrijfskundige contexten waarin deelnemers zich als professional ontwikkelen. De programma's zijn zodanig vormgegeven dat studenten worden aangezet om zichzelf en hun organisatie verder te brengen en te ontwikkelen. De digitale leeromgeving Connect+ biedt hierbij een goede ondersteuning. De deelnemers krijgen in deze leeromgeving theorie aangeboden en werken hierin aan een integrale beroepsprestatie om aan te tonen dat ze de leeruitkomsten beheersen. Daarnaast bieden de opleidingen *up-to-date* fysieke voorzieningen aan de deelnemers.

De instroomeisen zijn helder geformuleerd. Deze betreffen de vooropleiding, relevante werkervaring en een relevante werkomgeving voor het werken aan de integrale beroepsprestaties. Voorafgaand aan het aanmelden vindt er altijd een persoonlijk intakegesprek plaats met de opleidingsmanager waarin de verwachtingen van de deelnemer en de masterclasses van de programma's worden besproken. Op deze wijze krijgen de opleidingen vooraf goed zicht op de instromende deelnemer en de deelnemer goed zicht op de onderdelen van het programma.

Personeel en begeleiding

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De inhoudelijke kwalificaties van de docenten voldoen. De docenten die verantwoordelijk zijn voor de masterclasses zijn experts die werkzaam zijn in de bedrijfskundige beroepspraktijk. Hun inhoudelijke expertise sluit aan op de praktijkgeoriënteerde masterclasses. Om het beoogde onderwijs in masterclasses en leeruitkomsten goed uit te voeren, is regelmatig overleg en kalibratie vereist. Het panel adviseert dit voldoende te faciliteren. Het panel moedigt de docenten aan meer leiderschap in kennis te nemen; om met een kritische blik de aandachtsgebieden te benaderen en als kennisinstituut bij te dragen aan innovatie van het werkveld. De begeleiding

tijdens de masterclasses en bij de integrale beroepsprestatie is goed. De leerlijn Persoonlijk Leiderschap wordt door de deelnemers als zeer waardevol ervaren. De begeleiding in deze lijn sluit zeer goed aan op de individuele deelnemer en draagt duidelijk bij aan de professionele ontwikkeling van de deelnemers. Verder worden deelnemers begeleid in zorgvuldig vormgegeven leerteams. Deelnemers zijn over de begeleiding in het algemeen positief: zij ervaren individuele begeleiding gericht op henzelf als deelnemer en op hun organisatie.

Standaard 9: Kwaliteitszorg

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De kwaliteitszorg voldoet meer dan voldoende ten aanzien van de kwaliteit van de masterclasses en de dagelijkse kleine kwaliteit. De opleidingen en docenten uit het netwerk onderhouden intensief en persoonlijk contact met de deelnemers. De masterclasses worden systematisch schriftelijk geëvalueerd en indien nodig verbeterd. De kwaliteitszorg ten aanzien van de opleidingen in zijn totaliteit voldoet qua beleid. Het panel beveelt de opleidingen aan om het geformuleerde kwaliteitszorgbeleid op opleidingsniveau te implementeren. Dit is met name van belang omdat een netwerk van experts uit de beroepspraktijk voor een groot deel het onderwijs uitvoert. De kwaliteitsagenda verdient structurele aandacht waarbij de opvolging van aanpassingen en verbeteringen meer inzichtelijk wordt gemaakt.

Standaard 10: Toetsing

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De wijze van toetsing voldoet. Er zijn duidelijke rubrics voor de beoordeling. Het panel merkt op dat de integrale beroepsprestaties nog niet de beoogde vormvrijheid en opleidings specifieke authenticiteit vertonen. De deelnemers volgen de geëffende paden en werken toe naar de gangbare, voorgestelde beroepsprestaties. Het verdient aanbeveling om de gewenste vormvrijheid en beroepsgerichtheid van de IBP en de beoordeling ervan meer te ondersteunen. De examencommissie vervult haar borgende taak ten aanzien van de toetskwaliteit. De examencommissie evalueert systematisch de toetsing en neemt steekproeven om de eindkwaliteit te borgen. Het panel adviseert de opleidingen om de examencommissie meer te betrekken in het verder ontwikkelen van de toetsing in IBP's en moedigt de opleidingen aan om bevindingen van de examencommissie voldoende en blijvende aandacht te geven.

Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. Het panel is ervan overtuigd dat de beoogde leerresultaten van de bedrijfskundige masteropleidingen worden gerealiseerd. De bestudeerde afstudeerprojecten laten zien dat de deelnemers zich tot op professioneel masterniveau hebben ontwikkeld. Uit de bestudeerde tussenproducten van de masterclasses waarin met leeruitkomsten is gewerkt blijkt dat de leeruitkomsten worden aangetoond. Op basis van deze tussenproducten verwacht het panel dat de beoogde leerresultaten in de programma's met leeruitkomsten zullen worden gerealiseerd. Het panel merkt op dat deelnemers kunnen starten met het afstudeerproject als alle voorgaande onderdelen zijn afgerond. Het panel adviseert om eerder met het afstudeerproject te starten. Een zo lang mogelijke doorlooptijd is gewenst aangezien er bij ontwerpgericht praktijkonderzoek sprake is van meerdere iteraties voordat het onderzoek is afgerond.

Inhoudsopgave

<u>Samenvatting</u>	3
<u>Schets van de opleiding</u>	9
<u>Basisgegevens opleiding</u>	9
<u>Terugblik vorige visitatie</u>	11
<u>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</u>	12
<u>Standaard 2 Oriëntatie</u>	17
<u>Standaard 3 Inhoud</u>	19
<u>Standaard 4 Leeromgeving</u>	19
<u>Standaard 5 Instroom</u>	26
<u>Standaard 6 Personeel</u>	28
<u>Standaard 7 Voorzieningen</u>	30
<u>Standaard 8 Begeleiding</u>	32
<u>Standaard 9 Kwaliteitszorg</u>	35
<u>Standaard 10 Toetsing</u>	37
<u>Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten</u>	40
<u>Eindoordeel over de opleiding</u>	43
<u>Aanbevelingen</u>	43
<u>Bijlagen</u>	44
<u>Bijlage 1 Bezoekprogramma</u>	45
<u>Bijlage 2 Bestudeerde documenten</u>	48

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande vijf bedrijfskundige masteropleidingen Master of Business Administration (MBA), Master of Strategic Management (MSM), Master of Human Resource Management (MHRM), Master Leiderschap in Onderwijs (MLO) en Master in Controlling (MiC) van Avans+. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans+ en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd. De goedkeuring voor het panel is van de NVAO verkregen voordat de visitatiegroep Master in Business Administration is gevormd.

De vijf bedrijfskundige masteropleidingen nemen deel aan het Experiment Leeruitkomsten. Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op basis van het NVAO-kader Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleidingen. Daarnaast zijn de opleidingen MBA en MSM beoordeeld volgens het - Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland van de NVAO (2018), waarover eveneens wordt gerapporteerd. Het rapport is opgesteld conform de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2021 Uitgebreide Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 21 en 22 februari 2022. Het visitatiepanel bestond uit:

- De heer ing. J.C. de Jong (voorzitter, domeindeskundige),
- Mevrouw drs. J.A. Schenning PhD candidate (domeindeskundige),
- De heer dr. W.R. Snippe (domeindeskundige),
- De heer drs. J.H. van Aken (domeindeskundige),
- De heer M. Leenhouders Bed (studentlid).

Mevrouw drs. Y. E. Leegstra en de heer ir. A.B.C. Hoitink, auditoren van NQA, hebben de visitatie begeleid, waarbij mevrouw Leegstra optrad op als lead-auditor van het panel.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling hebben de opleidingen een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel van de opleiding MBA en van de opleiding MSM acht afstudeerdossiers uit het uitfaserende curriculum voor de reguliere NVAO-beoordelingen bestudeerd. In het kader van het Experiment Leeruitkomsten zijn van elke bedrijfskundige masteropleiding vier toetsdossiers bestudeerd. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering zoals opgenomen in bijlage 2.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA, het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleidingen, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezochtdagen is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleidingen. De visitatiedagen zijn afgesloten met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleidingen. Medewerkers en studenten van de opleidingen zijn in de

gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur). Hier is geen gebruik van gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd aan de opleidingen. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleidingen en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleidingen in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 18 mei 2022

Panelvoorzitter



ing. J.C. de Jong

Lead-auditor



drs. Y.E. Leegstra

Schets van de opleidingen

Avans+ (handelsnaam van Avans Hogeschool b.v.) biedt werkende professionals diverse soorten niet-bekostigde opleidingen aan. De ambitie van Avans+ is om duurzaam bij te dragen aan de ontwikkeling van werkende professionals, met een kwalitatief sterk aanbod van opleidingen op (post)bachelor- en masterniveau. Het aanbod bestaat uit zowel losse opleidingstrajecten als gehele (post)hbo-bachelor- en hbo-masteropleidingen in diverse vakgebieden zoals Management & Bedrijfskunde, Techniek & Bouw, Verpleegkunde & Welzijn, Onderwijs en Finance & Control. Opleidingen worden in Breda en door heel Nederland aangeboden, maar kunnen ook op maat en/of in company georganiseerd worden. Een aantal opleidingen van Avans+ zijn erkend door beroepsgerelateerde instanties in bijvoorbeeld het medische domein of de installatiebranche. Avans+ biedt acht hbo-masteropleidingen en vijf hbo-bacheloropleidingen aan die door de NVAO zijn geaccrediteerd. Avans+ biedt de volgende vijf bedrijfskundige masteropleidingen aan:

- Master of Business Administration (MBA),
- Master of Strategic Management (MSM),
- Master of Human Resource Management (MHRM),
- Master Leiderschap in Onderwijs (MLO),
- Master in Controlling (MiC).

De bedrijfskundige masteropleidingen omvatten 62 EC en worden in deeltijd aangeboden. Tot 2020 waren de vijf bedrijfskundige masteropleidingen kleinschalige, grotendeels los van elkaar opererende opleidingen met verschillende programma's en relatief kleine docententeams. Sindsdien is er een nieuw onderwijsconcept tot stand gekomen met een bredere context en een deels gemeenschappelijk curriculum waarbij ook de omvang van de opleidingen is geharmoniseerd. De verschillende masteropleidingen richten zich ieder op een specifieke doelgroep. Zo richt de MBA-opleiding zich op de manager/leidinggevende, is de MSM-opleiding georiënteerd op adviseurs/consultants en richt de MLO-opleiding zich op leidinggevend in het onderwijs.

Het programma van de opleidingen is op basis van de uitgangspunten van het Experiment Leeruitkomsten geheel opnieuw ontwikkeld. Doel van deelname aan het Experiment door de masteropleidingen is om de vormgeving van de opleidingen beter te laten aansluiten op de wensen en behoeften van de professionele deelnemers. De bedrijfskundige masteropleidingen hebben diverse vakspecifieke en gemeenschappelijke modules ontwikkeld (masterclasses genoemd), uitgaande van leeruitkomsten op master(eind)niveau. Elke masteropleiding bestaat uit vakspecifieke masterclasses en (gemeenschappelijke) bedrijfskundige masterclasses zoals bijvoorbeeld 'Financieel management & bedrijfsvoering'. Daarnaast kunnen deelnemers (binnen de regels uitgewerkt in de Onderwijs- en Examenreglementen) hun opleidingstraject een eigen kleur geven door in de keuzeruimte een eigen keuze te maken uit het aanbod van (gemeenschappelijke) masterclasses.

Alle deelnemers volgen de leerlijnen 'Business Research' (voorheen Methoden en Technieken van Onderzoek) en 'Persoonlijk Leiderschap'. In het nieuwe programma zijn deze leerlijnen volledig geïntegreerd in de Masterclasses van fase 1 & 2 van de opleidingen. Dit is de reden dat de omvang van de opleidingen MBA, MLO (was 64 EC) en MHRM (was 65 EC) in formele omvang zijn verminderd, deze wijziging wordt in standaard 4 toegelicht.

De opleidingstrajecten zijn toegankelijk voor professionals met een vooropleiding op hbo-niveau, een aantal jaren werkervaring en een voor de opleiding relevante functie. De werkplek van de deelnemers wordt intensief benut voor het leren en toetsen binnen de opleidingen. De toetsing van de masterclasses is leerwegaafhankelijk ingericht waarbij deelnemers als afronding Integrale Beroepsprestaties opstellen vanuit een vraagstuk uit de eigen beroepspraktijk.

In december 2021 waren er in totaal 108 deelnemers bij de bedrijfskundige masters:

24 deelnemers in fase 1

49 deelnemers in fase 2

24 deelnemers in fase 3

Hiervan volgden 36 deelnemers de opleiding MBA, 24 deelnemers de opleiding MSM, 7 deelnemers de opleiding MHRM, 8 deelnemers de opleiding MiC, 22 deelnemers de opleiding MLO en waren er 11 deelnemers voor losse masterclasses.

Basisgegevens opleiding

Opleiding	Croho	Oriëntatie en niveau opleiding	Graad	Variant	Aantal EC	Locatie
Master of Business Administration (MBA)	70124	hbo master	Master of Business Administration	deeltijd ¹	62 ²	Breda, Amsterdam, Nijmegen
Master of Strategic Management (MSM)	70210	hbo master	Master of Arts	deeltijd	62	Breda, Amsterdam, Nijmegen
Master of Human Resource Management (MHRM)	70182	hbo master	Master of Arts	deeltijd	62 ³	Breda, Amsterdam, Nijmegen
Master Leiderschap in Onderwijs (MLO)	70198	hbo master	Master of Arts	deeltijd	62 ⁴	Breda, Amsterdam, Nijmegen
Master in Controlling (MiC)	70098	hbo master	Master of Science	deeltijd	62	Breda, Amsterdam, Nijmegen

NB: voor de Master of Business Administration en de Master HRM adviseert het panel positief over de in het titulatuuroverzicht gangbare toevoegingen (Master) 'of Business Administration' respectievelijk (Master) 'of Arts'. Deze graden zijn volgens het panel passend bij de opleidingen.

¹ Het betreft een deeltijdopleiding, de vermelding duaal komt te vervallen

² Voorheen 64 EC, zie toelichting standaard 4

³ Voorheen 65 EC, zie toelichting standaard 4

⁴ Voorheen 64 EC, zie toelichting standaard 4

Terugblik vorige visitatie

Aandachtspunten vorige visitaties:

De opleiding MBA is in 2014 gevisiteerd. Als aanbevelingen zijn destijds benoemd om te zorgen voor een grotere en meer formele betrokkenheid van de relevante personen en instanties (met name de examencommissie) bij de interne kwaliteitszorg en in het verlengde hiervan te zorgen voor een betere borging van toetsing.

De opleiding MSM is in 2016 gevisiteerd. De aanbevelingen die het panel heeft benoemd, waren het verhogen van interactie en kalibratie tussen docenten, begeleiders, management en externen en het voortzetten van de professionalisering van docenten.

Deze punten hebben de afgelopen jaren de aandacht van de opleidingen gehad. Zo bemerkt het panel dat de inrichting van de examencommissie is veranderd, er BKE-trajecten gevolgd zijn door docenten en er kalibratiesessies worden georganiseerd. Ook ten aanzien van de gehele kwaliteitszorg zijn er stappen genomen, waarbij het huidige panel nog enkele (aanvullende) adviezen en aanbevelingen heeft (standaard 9). Na de laatste visitatie in 2021 van de MHRM, als eerste reguliere beoordeling van de huidige vijf bedrijfskundige masters, zijn aan de hand van het rapport van het panel reeds nadere stappen gezet zoals onder andere vastgelegd in het document 'Structuur en Kwaliteit bedrijfskundige masteropleidingen' en in de verbeterplannen ('A3-plannen' genoemd) Business Research en Docentenprofessionalisering. Het A3-plan Toetsing is in de maak.

In 2017 zijn de vijf bedrijfskundige masters gestart met het Experiment Leeruitkomsten. Ten aanzien van dit Experiment is in 2019 een zogenaamd Vinger-aan-de-pols-gesprek gevoerd met de NVAO aan de hand van een Groeidocument. Algemeen zijn er in dit gesprek adviezen gegeven over het meer integraal formuleren van leeruitkomsten, de generieke invulling van de onderwijsovereenkomsten, de informatieverstrekking aan deelnemers over flexibele mogelijkheden en de werkbaarheid van de beoordelingscriteria. Uit de documentatie over de leeruitkomsten en de I-OOK onderwijsovereenkomsten, de gesprekken met deelnemers en docenten over de intake en beoordelingen, concludeert het panel dat deze adviezen ter harte zijn genomen.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Experiment Leeruitkomsten:

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De leeruitkomsten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegaafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. Per opleiding is een beroepsprofiel opgesteld en zijn er duidelijke en relevante eindkwalificaties opgesteld. Deze beoogde leerresultaten sluiten aan op het masterniveau doordat er een koppeling is gemaakt met de Dublindescriptoren op NLQF7 en de hbo-pijlers uit de Professionele Masterstandaard (Vereniging Hogescholen). Per masterclass zijn er vervolgens leeruitkomsten opgesteld, die een opleidingsspecifieke of meer generieke uitwerking kennen. Er is een overzicht van de verbanden tussen de eindkwalificaties per opleiding, de hbo-pijlers en de masterclasses met leeruitkomsten. Het panel doet de aanbeveling om de samenhang tussen de masterclasses binnen de opleiding verder uit te werken. De masterclasses zijn modulair ingericht, maar hoe deze zich tot elkaar verhouden kan geëxpliciteerd worden. De leeruitkomsten zijn met het beroepenveld afgestemd, door vakspecialisten uit het netwerk van de opleidingen te betrekken bij de ontwikkeling van de leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn daardoor relevant voor de opleidingsdomeinen en sluiten aan bij de beroepspraktijk. De leeruitkomsten voldoen inhoudelijk eveneens aan de criteria van het Experiment Leeruitkomsten.

Onderbouwing

Beroeps- en opleidingsprofielen

Avans+ profileert de vijf bedrijfskundige masters als deeltijdopleidingen die verder gaan dan alleen de deelnemer iets leren: het gaat om het vormen van professionals die daarmee beweging aanbrengen in de organisatie, waardoor interne processen naar een hoger plan getild worden. Voor ieder van de vijf bedrijfskundige masteropleidingen is een beroepsprofiel geschreven. Deze beroepsprofielen zijn tot stand gekomen door de verschillende opleidingsmanagers samen met inhoudsdeskundigen uit het werkveld. De opleidingen schetsen de volgende beroepsbeelden:

MBA

De opleiding MBA leidt op tot senior managers, in zowel non-profit- als for-profit organisaties. De senior manager vervult een brugfunctie tussen besluitvorming en uitvoering: de manager praat mee op strategisch niveau en maakt hiervan een vertaalslag naar projecten en initiatieven. Deze worden door de senior manager vervolgens (vaak afdelingsoverstijgend) gefaciliteerd, aangestuurd en gemonitord. De opleiding duidt het beroepsbeeld in het beroepsprofiel aan de

hand van twee illustratieve slogans: *“Zorgen voor de juiste mensen, middelen en voorzieningen op het juiste moment en de juiste plaats”* en *“getting things done”*.

MSM

De opleiding MSM leidt op tot strategisch adviseurs, net als de MBA-opleiding voor zowel de non-profit als de for-profitsector. De adviseur voorziet de directie en managementteams van advies ten aanzien van strategische besluitvorming, beleid of de te varen koers. Hoewel de adviseur vaak functioneel verantwoordelijk is voor een specifiek taakgebied, kan hij eveneens vanuit belangen van andere disciplines binnen de organisatie onderbouwd en met helicopterview adviseren.

MHRM

De opleiding MHRM leidt op tot senior HR-adviseurs of HR-managers in zowel de for-profit als de non-profit branche. Op strategisch-tactisch niveau zet de HR-manager het personeelsbeleid voor de organisatie uit. De opleiding schetst dat alumni *“moeten weten hoe ze de ontwikkeling van menselijk potentieel (medewerkers) kunnen aansturen en beïnvloeden, zodat medewerkers een positieve bijdrage leveren aan strategische organisatiedoelstellingen”*.

MLO

De opleiding MLO leidt leidinggevend in het onderwijs op tot het functioneren op bovenschools niveau. Beleid en regelgeving vanuit het ministerie wordt door de MLO'er vertaald naar onderwijsvisie en onderwijsbeleid voor de betreffende school. Eveneens stuurt de MLO'er het uitvoerende niveau van de organisatie aan.

MiC

De opleiding MiC leidt op tot business controllers die binnen de organisatie de voortgang van de realisatie van de strategische doelen bewaken. Zij leveren het management actuele informatie ten aanzien van de financiële status en adviseren het management op strategisch niveau over financieel beleid.

Het panel stelt vast dat het opleidingsprofiel van de bedrijfskundige masteropleidingen zodanig is ingericht dat het voldoende aansluit op bovenstaande beroepsprofielen. De opleidingen zijn geïntegreerd met de beroepspraktijk, die centraal staat in het leren. De deelnemers leren onder andere in leerteams die aansluiten op de beroepsprofielen. De opleidingen bestaan uit verplichte en keuze masterclasses zodat de opleiding is in te richten naar de ontwikkelbehoefte en context van de deelnemers. Het panel merkt bij de opleiding MLO op dat het beroepsprofiel (uit 2016) niet meer in overeenstemming is met de context waarin de deelnemers werkzaam zijn. Het beroepsprofiel van de opleiding MLO heeft betrekking op het primair onderwijs, terwijl de deelnemers tevens werkzaam zijn in het voortgezet onderwijs en mbo-onderwijs. Het panel beveelt dan ook aan het beroepsprofiel en de masterclasses voor de opleiding MLO sluitend op elkaar af te stemmen.

Eindkwalificaties

Het panel stelt vast dat voor de bedrijfskundige masteropleidingen eindkwalificaties zijn opgesteld op basis van de beroepsprofielen en met behulp van input van deskundigen uit de beroepspraktijk. Bij het formuleren van de eindkwalificaties hebben de opleidingen de Professionele Masterstandaard van de Vereniging Hogescholen gehanteerd. In een matrix geven de opleidingen de relatie aan tussen de eindkwalificaties en de vier pijlers van de hbo-master; Meesterschap, Onderzoekend vermogen, Interprofessioneel handelen en Doorwerking. Deze pijlers van de hbo-masters zijn gerelateerd aan de Dublindescriptoren die gelden voor de Master

cycle en aan het NLQF/EQF niveau zeven. Het panel concludeert op basis hiervan dat de beoogde leerresultaten, uitgedrukt in eindkwalificaties aansluiten op het hbo-master niveau volgens de internationale standaarden.

De bedrijfskundige masteropleidingen hanteren elke zes eindkwalificaties. Vijf van deze eindkwalificaties zijn generiek en gelden voor alle bedrijfskundige masteropleidingen. Een eindkwalificatie geldt specifiek voor elke bedrijfskundige masteropleiding. Afbeelding 1 en 2 geven een overzicht van de generieke en opleidingsspecifieke eindkwalificaties.

Generieke Eindkwalificaties
Bedrijfskundig denken en handelen
De Master analyseert complexe, dynamische bedrijfskundige problemen of innovatiekansen, verbetert de bedrijfskundige beroepspraktijk en genereert nieuwe ideeën voor het vakgebied bedrijfskunde.
Onderzoeken
De Master toont een open, onderzoekende en kritisch reflecterende houding. De Master brengt een fundamenteel onderzoek zelfstandig tot een goed einde en rapporteert hierover schriftelijk en mondeling op wetenschappelijke wijze.
Innoveren en veranderen
De Master zoekt naar nieuwe kansen en is initiator van innovaties of verbeteringen van de beroepspraktijk. Ook kan de Master veranderkundige technieken inzetten om innovaties en organisatieverbeteringen te realiseren.
Effectief handelen en communiceren
De Master handelt en communiceert effectief in een complexe en dynamische organisatie. Hierbij communiceert en gedraagt de Master zich zo dat het eigen gedrag en communicatie zijn afgestemd op te behalen doelen, de situatie en de betrokken personen.
Persoonlijk leiderschap
De Master benut de eigen authentieke drijfveren en krachten effectief in samenwerkingen met anderen. De Master reflecteert voortdurend op het eigen handelen en zijn drijfveren. De Master professionaliseert zich zelfstandig. De Master toont weerbaarheid bij veranderingen, uitdagingen en onzekerheden.

Afbeelding 1 Generieke eindkwalificaties bedrijfskundige masteropleidingen Avans+ (Matrix bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+, 2022)

Vakspecifieke eindkwalificaties
MBA: Bedrijfskundig sturen De Master of Business Administration analyseert de duurzame ontwikkeling van de organisatie diepgaand en neemt wezenlijke resultaatverantwoordelijkheden op zich.
MSM: Bedrijfskundig adviseren De Master of Strategic Management adviseert organisaties op onderbouwde en overtuigende wijze over de duurzame ontwikkeling en innovatie van de organisatie en is op bedrijfskundig gebied een volwaardig sparringpartner voor het management.
MLO: Integraal leidinggeven De Master Leiderschap in Onderwijs geeft leiding aan de gezamenlijke ontwikkeling van een duurzame visie en strategie voor de organisatie. De Master Leiderschap in Onderwijs geeft vanuit de gestelde visie, strategie en doelen integraal leiding aan (de verandering van) de organisatie.
MHRM: Sturing geven aan menselijk potentieel De Master of Human Resource Management geeft pro-actief vorm aan de strategie van de organisatie, gedragen vanuit een visie om het menselijk potentieel effectief te laten bloeien en organisatie ontwikkeling vorm te geven, rekening houdend met de complexe en dynamische context van organisaties.
MiC: Financieel denken en handelen De Master in Controlling geeft effectief sturing aan een duurzame planning en control cyclus en is op financieel gebied een volwaardig sparringpartner voor het management.

Afbeelding 2: opleidingsspecifieke eindkwalificaties bedrijfskundige masteropleidingen Avans+ (Matrix bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ 2022)

In de Matrix bedrijfskundige masteropleidingen is eveneens de relatie tussen de eindkwalificaties en de masterclasses aangegeven. Er is duidelijk aangegeven welke masterclass samenhangt met elke afzonderlijke eindkwalificatie. Wat het panel betreft verdient de inhoudelijke samenhang tussen de masterclasses en binnen een opleiding nadere uitwerking. Voor de eindkwalificatie Persoonlijk Leiderschap is er een overzicht gemaakt van de inhoudelijke samenhang met de eindkwalificaties op programmaniveau. Het panel beveelt de opleidingen aan om ook voor de overige eindkwalificaties aan te geven welke inhoudelijke samenhang er bestaat tussen de verschillende masterclasses in de eerste, tweede en derde fase van de opleiding en de overige eindkwalificaties. Het panel verwacht dat een dergelijk inhoudelijk overzicht vanuit het perspectief van de opleiding meer inzicht geeft in hoe in samenhang wordt bijgedragen aan de eindkwalificaties. Dit is mede van belang omdat in het kader van het Experiment Leeruitkomsten voor de masterclasses leeruitkomsten zijn geformuleerd.

Leeruitkomsten

In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de leeruitkomsten die de opleidingen hebben geformuleerd. De leeruitkomsten voldoen aan de criteria van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel vindt ze 'leerwegaafhankelijk' omdat deelnemers geen docent-gestuurde lessen hoeven te volgen met aan het einde van het onderwijs een standaardtoets over verplichte literatuur. Deelnemers kiezen zelf een onderwerp uit hun praktijk en zoeken passende literatuur om invulling te geven aan het aantonen van de leeruitkomst in toetsing, zie verder standaard 10. De leeruitkomsten zijn 'herkenbaar voor het werkveld' doordat ze in samenwerking met het werkveld tot stand zijn gekomen. De leeruitkomsten zijn 'specifiek en meetbaar': ze geven richting aan het vraagstuk van de student en de leeruitkomsten zijn verder uitgewerkt in duidelijke

beoordelingscriteria. In de opleidingsovereenkomsten met de deelnemers staan de leeruitkomsten per masterclass al vermeld, deze zijn derhalve 'transparant'. Tot slot zijn de leeruitkomsten duurzaam omdat ze geen specifieke modellen en theorieën bevatten en daardoor voor langere tijd gebruikt kunnen worden. De opleidingen geven in hun zelfevaluatie aan dat de leeruitkomsten functioneel zijn, maar dat ze nog aan integraliteit en verdere duidelijkheid/transparantie kunnen winnen. Het panel herkent deze reflectie en bemerkt in de gesprekken dat niet alle docenten eenduidig de leeruitkomsten toepassen op inhoudelijk niveau. Het panel moedigt de opleidingen dan ook nadrukkelijk aan de ingeslagen weg naar verbetering door te zetten en de leeruitkomsten nader, coherent uit te ontwikkelen.

Afstemming beroepenveld

De bedrijfskundige masteropleidingen zijn sterk praktijkgeoriënteerd en geënt op de behoeften van de deelnemers van de opleidingen. Het panel ziet dan ook de betekenisvolle connectie die de opleidingen met het werkveld hebben. De opleidingen zijn sterk klantgericht, hetgeen het panel positief vindt. Deze klant- en marktgerichtheid is passend bij de profilering van de opleidingen. Vertegenwoordigers vanuit het werkveld denken in rondetafelgesprekken mee over het onderwijsconcept en de curricula. De deelnemers van de opleidingen zijn werkende professionals, waardoor ook hun werkgevers betrokken zijn bij hetgeen waartoe wordt opgeleid. De docenten zijn eveneens werkzaam in de beroepspraktijk of adviseren deze. Een deel van hen neemt vanuit die hoedanigheid ook deel aan de werkveldadviesraad. Voorheen had iedere opleiding afzonderlijk een werkveldadviesraad, nu is er één werkveldadviesraad voor de vijf opleidingen om de brede oriëntatie van de deels generieke masterclasses te ondersteunen. Het panel vindt dit een logische keuze. Wel moedigt het panel de opleidingen aan om critical friends uit te nodigen om mee te kijken naar (het totaal van) de masterclasses en de samenhang hierin. De contacten met partners zijn goed, maar om als opleidingen van meerwaarde te zijn voor het beroepenveld is een meer gedegen en gestructureerd advies van het werkveld aan te raden.

Standaard 2

Oriëntatie

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

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De programma's zijn sterk praktijkgeoriënteerd, mede doordat de werkomgeving van de deelnemers als vertrekpunt wordt genomen voor de te ontwikkelen beroeps- en onderzoeksvaardigheden. De leerlijn Business Research stelt de deelnemers in staat om op masterniveau vaardigheden in praktijkgericht onderzoek te ontwikkelen. De leerlijn Persoonlijk Leiderschap sluit zeer goed aan bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte en het werkveld van de deelnemers. Het programma biedt de deelnemers de mogelijkheid om van en met elkaar te leren, hetgeen een verrijking is voor het leerproces. Ook geeft het waardevolle inzichten in de verschillende bedrijfskundige contexten waarin deelnemers zich als professional ontwikkelen.

Onderbouwing

Het panel ziet een duidelijke oriëntatie van de vijf bedrijfskundige masters: praktijkgericht en professioneel. Het programma zet in op het ontwikkelen van beroepsvaardigheden, onderzoeksvaardigheden in de vorm van de leerlijn Business Research en persoonlijke ontwikkeling in de vorm van de leerlijn Persoonlijk Leiderschap.

Beroepsvaardigheden

De deelnemers van de vijf bedrijfskundige masters brengen hun eigen praktijk actief in. Zij werken in de masterclasses aan integrale beroepsprestaties door casuïstiek uit hun eigen praktijk aan te dragen. Docenten sluiten hierop aan met literatuur en praktijkvoorbeelden. Deelnemers ervaren dan ook een sterke aansluiting met de praktijk, concludeert het panel uit zowel de gesprekken met de deelnemers als uit de deelnemerevaluaties. Door de samenwerking in leerteams bestaande uit deelnemers van verschillende masters (zie standaard 8), is diversiteit in casuïstiek en inzicht in verschillende bedrijfskundige contexten gewaarborgd. Op deze wijze leren deelnemers van elkaar, wat zij waarderen. Het panel vindt dit waardevol en verrijkend.

Onderzoeksvaardigheden

Onderzoeksvaardigheden worden aangeboden in de leerlijn Business Research. In de eerste twee fasen van de opleidingen volgen de deelnemers in de beide fasen een bijeenkomst over Business Research. Daarnaast zijn onderzoeksvaardigheden grotendeels geïntegreerd in de leeractiviteiten en de integrale beroepsprestatie per module en het afstudeerproject. Bij de helft van de masterclasses en bij het afstuderen ligt de nadruk op onderzoek. Via Connect+ (zie standaard 8) krijgen deelnemers daarbij materiaal aangeboden over praktijkgericht onderzoek. Indien nodig kunnen zij aanvullende ondersteuning vragen aan de twee docenten Business Research: de deelnemer is leidend in het leerproces. Tijdens het afstuderen zijn er diverse themabijeenkomsten over onderzoek en worden studenten mede-begeleid door een docent Business Research. De deelnemers waarderen het dat ze in de eerste module een methodiek voor praktijkgericht onderzoek aangereikt krijgen en deze gaandeweg verder uitbouwen en verdiepen. Ook wordt de koppeling tussen de (eigen) praktijk en onderzoek als waardevol ervaren. Het panel onderschrijft dit. Wel adviseert het panel de opleidingen om de onderzoeksthema's actueel te houden en de praktijk van de deelnemer niet altijd leidend te laten zijn. Onderzoek doen vanuit thematiek die juist initiërend is voor de praktijk, is een pré in een master en past bij de onderzoeksvisie zoals de opleidingen deze beschrijven:

“Het doel van onderzoek bij de bedrijfskundige masters is:

- Een nieuwsgierige, onderzoekende, kritische houding ontwikkelen;
- Bestaande kennis toepassen;
- Zelf praktijkgericht onderzoek doen.”

Avans+ kiest nadrukkelijk voor toegepast praktijkonderzoek in de vorm van ontwerponderzoek en actiegericht onderzoek dat aansluit op concrete uitdagingen waar organisaties voor staan en waarbij implementaties en interventies centraal staan in de onderzoekscyclus. Het panel vindt dit een goede invulling van onderzoeksvaardigheden voor een hbo-masteropleiding. In de visitatie van de reguliere MHRM-opleiding in september 2021, heeft het toenmalige panel geadviseerd om onderzoeksvaardigheden nog meer te integreren in de inhoudelijke masterclasses (zie ook standaard 3) en docenten te professionaliseren in Business Research, zodat zowel de mate van begeleiding als het masterniveau geborgd blijft. Het panel constateert dat de opleidingen de opvolging van deze adviezen in gang hebben gezet: zo zijn er twee workshops georganiseerd waarin docenten van de inhoudelijke masterclasses getraind zijn in het begeleiden van onderzoek. Ook is de plek van Business Research in de verschillende inhoudelijke masterclasses verduidelijkt voor de deelnemers. De docenten hebben de workshops gewaardeerd en er is waarneembaar samenwerking tussen de docenten Business Research en de docenten van de inhoudelijke masterclasses (zie ook standaard 6).

Persoonlijke ontwikkeling

Het panel ziet dat de persoonlijke, professionele ontwikkeling van deelnemers stevig in het programma is verankerd met de leerlijn Persoonlijk Leiderschap. De wijze waarop deze leerlijn is vormgegeven, wordt gedragen door de docenten en gewaardeerd door deelnemers. Deelnemers worden individueel gecoacht op (beroeps)vaardigheden in de leerlijn Persoonlijk Leiderschap, een leerlijn die voor alle bedrijfskundige masteropleidingen van Avans+ is ontwikkeld. Deelnemers werken groepsgewijs en individueel aan deze vaardigheden. Groepsgewijs, door de integratie van Persoonlijk Lbusiness researeiderschap in een deel van de masterclasses, en in de leerteams. Individueel aan de hand van een-op-een coaching: deelnemers leggen allen het assessment Learning Agility GO af, waarna in een persoonlijk gesprek met hun docent Persoonlijk Leiderschap leerdoelen worden bepaald. Zowel met individuele coaching als in leerteams werken deelnemers vervolgens aan hun leerdoelen. Deelnemers voeren in zowel de eerste als de tweede fase van hun master een individueel coachingsgesprek met hun docent Persoonlijk Leiderschap. In fase 3, het afstuderen, is er een Learning Agility Go 1 meting om de verschillen te zien met de resultaten van het begin van de master en is er vanuit het carrièreperspectief een formeel ontwikkelgesprek om de activiteiten in de laatste fase van de studie van de deelnemer ten aanzien van de beroepsvaardigheden vast te stellen. De opleidingen slagen in de ambitie die zij met de leerlijn Persoonlijk Leiderschap hebben: deelnemers professionaliseren zichzelf en daarmee hun organisatie. Het panel vindt de persoonlijke voorbeelden die in de gesprekken met de deelnemers werden gedeeld, hier mooie illustraties van.

Standaard 3

Inhoud

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

Experiment leeruitkomsten:

- *De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De inhoud van de programma's is toereikend opgebouwd vanuit zowel specifieke als meer generieke masterclasses. De deelnemer kan de opzet en volgorde van de opleiding zelf inrichten. De inhoud van de masterclasses is afgestemd op de leeruitkomsten en is adequaat om de beoogde leerresultaten van de opleidingen aan te tonen. De deelnemers geven in de masterclasses invulling aan de leerresultaten vanuit hun werkomgeving en worden daarbij begeleid door vakdocenten die werkzaam zijn in het werkveld. Bij doorontwikkeling van het curriculum kan wat het panel betreft nader aandacht besteed worden aan de profilering van de individuele opleidingen in de gezamenlijk gevolgde masterclasses en het versterken van internationale literatuur en casuïstiek.

Onderbouwing

Opzet van het curriculum

De vijf bedrijfskundige masteropleidingen bestaan uit drie fases. Deelnemers volgen in de eerste twee fases vier masterclasses (van tien weken) per fase. De laatste fase, het afstuderen, beslaat een masterclasses van twintig weken. In de eerste twee fasen volgen de deelnemers generieke masterclasses, die door deelnemers van meerdere opleiding kunnen worden gevolgd en opleidingsspecifieke masterclasses, die alleen voor specifieke opleidingen zijn. Deelnemers mogen de volgorde van de masterclasses binnen een fase zelf kiezen: de masterclasses worden in principe, bij voldoende interesse, viermaal per jaar aangeboden. De deelnemers worden zo in staat gesteld een traject samen te stellen dat inspeelt op onderwerpen die voor hen actueel zijn in hun werkomgeving. Bovendien is voor deelnemers vertragen in hun traject mogelijk door de modulaire opbouw: een periode geen onderwijs volgen heeft geen gevolgen voor het vervolgtraject. Wel moeten fasen 1 en 2 worden afgerond voordat deelnemers aan het afstuderen beginnen.

Deelnemers kiezen naast de verplichte masterclasses een aantal keuze masterclasses. Hiermee kunnen ze hun opleiding laten aansluiten op de door hen of hun werkomgeving gewenste ontwikkeling of thema's. Het panel waardeert deze flexibele opzet en wijze waarop het onderwijs hierdoor aansluit bij de actuele werkomgeving van de deelnemers. Onderstaand figuur 2 geeft een overzicht per opleiding van de masterclasses die een deelnemer moet volgen, waarbij de volgorde van de masterclasses een voorbeeldroute is. De masterclasses Financieel management en Sturen op strategie kennen per opleiding een eigen invulling van de leeruitkomsten van de masterclass, zie verder hieronder bij 'Inhoud van het curriculum'.

De opleiding MiC kent een alternatieve eerste fase: de Postbachelor Controller opleiding. Bij de start van deze opleiding kunnen deelnemers al aangeven dat zij hierop volgend de Master in Controlling willen volgen. Indien de Postbachelor Controller niet bij Avans+ is gevolgd, verzoekt de deelnemer in een vrijstellingsverzoek voor fase 1, om in fase 2 van de MiC te kunnen starten. In fase 2 volgt de deelnemer de specifieke masterclass Soft Controls en maakt hij een keuze uit

twee van de masterclasses IT & Data, Risicomanagement of Leiderschap en Cultuur. De opleiding is voornemens in 2023 ook voor MiC flexibel te volgen masterclasses te ontwikkelen. Het panel ondersteunt de huidige opzet, die goed aansluit op wensen van het beroepenveld en de deelnemers. De flexibiliteit van het programma is door de opzet van de tweede fase van het programma volgens het panel toereikend.

De opleiding MLO kent voorsnog ook een alternatieve invulling voor fase 1: de deelnemers volgen drie masterclasses die tezamen de opleiding Schoolleider vakbekwaam vormen. Deelnemers die de gecertificeerde opleiding Schoolleider vakbekwaam hebben afgerond, krijgen vrijstelling voor deze drie masterclasses. Om fase 1 af te ronden, kiezen deelnemers nog één masterclass uit het aanbod van de bedrijfskundige masters. In fase 2 volgen de deelnemers de masterclass Schoolconceptontwikkeling en kiezen ze twee masterclasses (waarbij de combinatie verplicht is). Het panel vindt deze opzet duidelijk, waarbij de flexibiliteit in de keuze masterclasses toereikend is.



= keuze masterclass

* Opleidingsspecifieke aanvulling leeruitkomst

MBA

Fase 1	Organisatieontwikkeling	Procesmanagement	Financieel management en bedrijfsvoering *	Strategy & sustainability
Fase 2	Stakeholdersmanagement en overtuigingskracht	Sturen op strategie *	Leiderschap en cultuur	Innovatie en ondernemerschap of Veranderdynamiek
Fase 3	Afstuderen			

MSM

Fase 1	Financieel management en bedrijfsvoering *	Strategy & sustainability	Organisatie ontwikkeling	Procesmanagement
Fase 2	Leiderschap en cultuur	Sturen op strategie*	Stakeholders management en overtuigingskracht	Innovatie en ondernemerschap of Veranderdynamiek
Fase 3	Afstuderen			

MHRM

Fase 1	Organisatieontwikkeling	Strategy & sustainability	Financieel management en bedrijfsvoering *	HR Strategie
Fase 2	HR Innovatie	Sturen op strategie*	Stakeholdersmanagement en overtuigingskracht of Veranderdynamiek of Organisationspsychologie of Leiderschap en cultuur (twee MC uit deze vier naar keuze)	
Fase 3	Afstuderen			

MIC

Fase 1	Postbachelor Controlling		
Fase 2	Stakeholders management en overtuigingskracht	Soft controls	IT & Data of Risicomanagement of Leiderschap en cultuur (twee MC uit deze drie naar keuze)
Fase 3	Afstuderen		

MLO

Fase 1	Onderwijskundig leiderschap	Verbindend schoolleiderschap	De professionele schoolorganisatie	Financieel management en bedrijfsvoering * of Organisatie-ontwikkeling of Procesmanagement of Strategy & sustainability of HR Strategie (één MC naar keuze)
Fase 2	Schoolconcept ontwikkeling	Leiderschap & cultuur	Innovatie en ondernemerschap en Veranderdynamiek OF Stakeholdermanagement en ondernemerschap en Sturen op strategie	
Fase 3	Afstuderen			

Afbeelding 3, opzet opleidingen (Matrix bedrijfskundige opleidingen, 2022)

Inhoud van het curriculum

Het panel concludeert dat het programma voor alle opleidingen inhoudelijk voldoet: de inhoud is passend en toereikend om de leeruitkomsten en beoogde leerresultaten van de opleiding te bereiken. De inhoud van de opleidingsspecifieke masterclasses, zoals HR Strategie of Soft controls, sluiten goed aan bij de betreffende opleidingsprofielen. In alle masterclasses 'kleuren' de deelnemers het profiel van hun opleiding door inbreng vanuit hun eigen werkplek: zij brengen casuïstiek in en werken aan hun eigen leerprestaties en persoonlijke leerdoelen. Docenten behandelen passende generieke literatuur per onderwerp en begeleiden waar dit relevant is ook in het raadplegen van literatuur die voor het specifieke vakgebied van de deelnemer interessant is. Het panel adviseert om bij deze masterclasses, die door deelnemers van meerdere opleidingen tezamen worden gevolgd, de docenten expliciet aandacht te laten schenken aan opleidingsspecifieke kennis, voortvloeiend uit het opleidingsprofiel van de deelnemers. Bij de leeruitkomsten van de masterclasses Financieel management en Sturen op strategie is dit reeds in de leeruitkomsten verankerd door een specificering van de leeruitkomst. Voor de MBA-deelnemers luidt de aanvulling op de leeruitkomst bij Financieel management: "Op basis hiervan draagt de deelnemer op theoretisch onderbouwde en overtuigende wijze en met daadkracht bij aan onderbouwde besluitvorming en duurzame ontwikkeling van de organisatie" en voor MSM/MHRM-deelnemers: "Op basis hiervan adviseert de deelnemer het management op theoretisch onderbouwde en overtuigende wijze, zodanig dat het management een onderbouwd besluit neemt ten aanzien van de voorgestelde strategische verandering."

Deelnemers sluiten de masterclasses af met een integrale beroepsprestatie: een of meerdere beroepsproducten waarin de deelnemer een vraagstuk uit zijn werkomgeving centraal stelt. De inhoudelijke beroepsproducten voorziet de deelnemer van een verantwoording, met een theoretische onderbouwing (zie ook standaard 10).

Het panel ziet dat de masterclasses inhoudelijk 'stevig staan': ze zijn verdiepend op het niveau van instroom en sluiten aan op de leerbehoeften van de deelnemers. De wijze waarop de masterclasses in fase 1 en 2 gezamenlijk opbouwen naar het masterniveau, kan voor de deelnemers en de docenten nog meer inzichtelijk gemaakt worden: zo wordt het bewustzijn van de bijdrage die de verschillende masterclasses en de betreffende docenten leveren aan de totale opleiding en het niveau ervan, vergroot. Het panel adviseert met name om Business Research expliciet en eenduidig in de masterclasses te laten terugkomen zodat de leerlijn duidelijk naar het beoogde masterniveau in de afstudeerfase toewerkt. Het panel waardeert dat de opleidingen stappen hebben genomen om alle docenten meer te betrekken bij Business Research, waardoor de aandacht voor Business Research in de masterclasses versterkt wordt. Het panel doet de aanbeveling om de keuzes en stappen die genomen worden ten aanzien van het curriculum goed te documenteren, zie verder standaard 4.

Het panel constateert dat het internationale aspect nog relatief beperkt aan bod komt in de programma's. Het panel is dan ook van mening dat dat versterkt kan worden en adviseert daarom internationale literatuur voor te schrijven die ingaat op actuele ontwikkelingen op de vakinhoudelijke terreinen van de opleidingen. Op deze manier zorgen de opleidingen er ten eerste voor dat internationalisering steviger geborgd wordt in het programma. Ten tweede zal kennis van internationale ontwikkelingen eraan bijdragen dat deelnemers nog meer de eigen praktijk ontstijgen: het zal hen faciliteren in het ontwikkelen van een breder en meer abstract perspectief op het vakgebied.

Verantwoording Engelstalige opleidingsnamen

De opleidingen MBA, MSM, MHRM en MiC hebben een Engelse naam. Ten eerste heeft Avans+ hiervoor gekozen vanwege de gangbaarheid van de Engelstalige terminologie in Nederland, zoals 'Human Resource Management' en 'Controlling'. Ten tweede heeft marktonderzoek uitgewezen dat een Engelse naam commercieel gezien interessanter is. Dat geldt niet voor potentiële deelnemers uit de onderwijssector: de naam Master Leiderschap in Onderwijs is bewust Nederlands, omdat dit de beoogde doelgroep meer aanspreekt dan een Engelse naam. Het panel begrijpt en onderschrijft de keuzes van de opleidingen.

Standaard 4

Leeromgeving

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

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De onderwijskundige visie van de opleidingen staat. De programma's zijn zodanig vormgegeven dat studenten worden aangezet om zichzelf en hun organisatie verder te brengen en te ontwikkelen. De digitale leeromgeving Connect+ biedt een goede ondersteuning aan het leerproces. De deelnemers krijgen in deze leeromgeving theorie aangeboden en werken hierin aan een integrale beroepsprestatie om aan te tonen dat ze de leeruitkomsten beheersen. De deelnemers gaan hiervoor op zoek naar aanvullende verdiepende literatuur en worden daarbij door vakexperts uit de beroepspraktijk begeleid.

Onderbouwing

Onderwijskundige visie

De bedrijfskundige masters stellen denk- en handelingsactiviteiten van deelnemers centraal in hun onderwijskundige visie: in navolging van het sociaal constructivistisch gedachtengoed, is het uitgangspunt dat deelnemers leren door nieuwe kennis en vaardigheden te verbinden aan reeds aanwezige kennis en ervaring. De manier waarop het onderwijs in de vijf opleidingen is ingericht, illustreert deze visie: de eigen werkplek is te allen tijde het vertrekpunt van de deelnemer. De deelnemer dient dan ook over een relevante functie te beschikken waarin opdrachten en onderzoek op strategisch niveau kunnen worden uitgevoerd (zie ook standaard 5). De onderwijskundige visie past volgens het panel goed bij het opleiden van werkende professionals: door de inbreng van de eigen werksituatie bouwt de deelnemer gericht en betekenisvol voort op de kennis en vaardigheden die hij al bezit. Het panel doet de aanbeveling om keuzes die gemaakt zijn en wellicht nog genomen gaan worden ten aanzien van de visie en de inrichting van het onderwijs, te documenteren zodat de visie en de inrichting van het onderwijs eenduidig en eenvoudig gedeeld kunnen worden met de huidige en nieuwe docenten en andere stakeholders.

Vormgeving van het onderwijs

Het panel vindt de vormgeving van de opleidingen goed passen bij een hbo-masteropleiding en de visie van Avans+. De vorm van het programma maakt het haalbaar deze te behalen binnen de tijd die ervoor staat. Iedere masterclass van de bedrijfskundige masteropleidingen omvat tien weken waarbij er drie of vier bijeenkomsten van één of twee dagdelen op de woensdagmiddag en -avond zijn waarbij de deelnemers fysiek onderwijs volgen in groepen van ongeveer 8 tot 16 personen. Deelnemers werken in zogenaamde leerteams (zie standaard 8) en in de online leeromgeving Connect+. Deze werkwijzen sluiten aan bij de didactische visie en functioneren naar volle tevredenheid van de deelnemers. Deelnemers kunnen in principe binnen een fase zelf hun leerroute, de volgorde van de te volgen masterclasses, bepalen. Deze worden aangeboden bij inschrijving van tenminste zeven deelnemers. Overstappen naar een andere bedrijfskundige masteropleiding is, met

name in en aansluitend op de eerste fase, in overleg mogelijk. Deelnemers zijn enthousiast over de vormgeving van het onderwijs.

Omvang van de opleidingen

Bij het herinrichten van de opzet en vorm van de programma's is de omvang van de opleidingen, zoals uitgedrukt in EC, geharmoniseerd naar 62 EC.

De omvang van de MHRM was voorheen 65 EC, de MBA en MLO kenden 64 EC. De leerlijnen 'Business Research' (voorheen Methoden en Technieken van Onderzoek) en 'Persoonlijk Leiderschap' (zie standaard 2) zijn in het nieuwe programma volledig geïntegreerd in de Masterclasses van fase 1 & 2 van de opleidingen. Hierdoor is er voor de bovengenoemde opleidingen een reductie in de formele studiebelasting: het aantal specifieke leeractiviteiten, bijeenkomsten en bijbehorende beroepsproducten (toetsen) is in deze leerlijnen afgenomen. De beoogde en gerealiseerde kwaliteit van de leerresultaten inzake MTO en PL is volgens het panel blijvend geborgd door verbinding met de specifieke context van de masterclasses waarbinnen ze plaatsvinden.

Voor de opleidingen MiC en MSM hebben de wijzigingen van het programma geen invloed op de studiebelasting en aantal bijeenkomsten/toetsen binnen de opleidingen: er is hier alleen sprake van een herverdeling tussen masterclasses en afstuderen.

Online leren

Deelnemers geven in de gesprekken aan zelfstandig aan de slag te kunnen met de literatuur en opdrachten die per masterclass staan weergegeven in het systeem Connect+. De online omgeving Connect+ faciliteert en stimuleert het leerproces: het systeem is gebruiksvriendelijk en overzichtelijk; deelnemers vinden er makkelijk hun weg in. Het is uitnodigend en biedt een lage drempel om bijvoorbeeld een artikel te bespreken met mede-deelnemers of een vraag aan een docent te stellen.

Flexibel studeren

Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur, kiezen deelnemers voor een zogenaamde 100%-route, een 50%-route of een 0%-route. Ook kunnen losse masterclasses gevolgd worden. In de 100%-route volgen de deelnemers alle masterclasses in de beschreven groepsbijeenkomsten. Zoals eerder benoemd in standaard 3 kunnen deelnemers een eigen route samenstellen. Deze flexibiliteit wordt gewaardeerd door deelnemers, evenals de mogelijkheid te vertragen als de werk- of privésituatie hierom vraagt. Hoewel enkele deelnemers van de opleiding MLO positieve ervaringen hebben met het volgen van twee masterclasses tegelijk, komt versneld de opleiding doorlopen niet veel voor: de combinatie werk, opleiding en privéleven maakt dat de meeste deelnemers de opleiding in het tempo van de 100%-route volgen. In de 50%-route volgen de deelnemers de masterclasses niet aan de hand van groepsonderwijs, maar met individuele begeleiding. In de 0%-route werken deelnemers geheel zelfstandig aan integrale beroepsprestaties in Connect+. Deze route is in de praktijk nog niet veel gebruikt: vooralsnog is er een deelnemer van de opleiding MHRM die voor deze geheel zelfstandige vorm van studeren heeft gekozen. De ervaringen worden nog geëvalueerd door de opleiding en de betreffende deelnemer. De 50%-route wordt ook aanzienlijk minder gekozen dan de 100%-route. De opleidingen constateren echter wel een stijgende vraag van potentiële deelnemers over zelfstandig plaats- en tijdsafhankelijk studeren en zijn dan ook voornemens om de communicatie over deze routes en de validering van werkervaring dan ook steviger neer gaan zetten. Het panel onderschrijft dit en geeft de opleidingen dan ook mee de routes goed te

monitoren en te blijven peilen op welke wijze de routes de vragen uit de markt het beste kunnen bedienen.

Coronamaatregelen

Gedurende de Coronapandemie en de daarmee gepaard gaande beperkingen ten aanzien van fysieke bijeenkomsten, zijn de vijf bedrijfskundige masters snel overgegaan op onlineonderwijs. Docenten zijn hierin geschoold. Het onlineonderwijs is naar tevredenheid verlopen en heeft niet tot vertragingen geleid. Ook heeft Avans+ in 2021 twee kleine onderwijsruimtes omgebouwd tot een grote met voldoende ventilatie, zodat een deel van het onderwijs weer (deels) fysiek opgepakt kon worden volgens de toen geldende veiligheidsrichtlijnen. Dit initiatief is positief ontvangen door de deelnemers.

Standaard 5

Instroom

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

Experiment leeruitkomsten:

- *Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- *Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent;*
- *Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De instroomeisen zijn helder geformuleerd. Deze betreffen de vooropleiding, relevante werkervaring en een relevante werkomgeving voor het werken aan de integrale beroepsprestaties. Voorafgaand aan het aanmelden vindt er altijd een persoonlijk intakegesprek plaats met de opleidingsmanager waarin de verwachtingen van de deelnemer en de masterclasses van de programma's worden besproken. Op deze wijze krijgen de opleidingen vooraf goed zicht op de instromende deelnemer en de deelnemer goed zicht op de onderdelen van het programma.

Onderbouwing

Toelatingseisen

De opleidingen hanteren de wettelijke vooropleidingseisen. Deelnemers moeten als vooropleiding (minimaal) een bacheloropleiding op het terrein van de masterrichting hebben behaald. Verder moeten zij een aantal jaar werkervaring hebben. Indien een potentiële deelnemer niet voldoet aan de wettelijke toelatingseis, dient de deelnemer een intake-assessment als de 21+toets te doen. Dit bestaat uit een 'Volledige Intelligentie Test' (nadruk op Nederlands en Wiskunde) en een intakegesprek met een gecertificeerd assessor. Daarnaast moet de werkplek van de deelnemer geschikt zijn om de opdrachten van de opleiding uit te voeren: het geleerde moet kunnen worden toegepast op strategisch niveau. De werkgever moet de deelnemer hierin faciliteren. Deelnemers leveren hiertoe een functieomschrijving aan. Bij twijfel hierover wordt om een werkgeversverklaring gevraagd waarin de werkgever bevestigt dat de deelnemer op het juiste niveau opdrachten kan uitvoeren binnen de onderneming.

Procedure

Het panel waardeert de persoonlijke intakeroute die elke deelnemer doorloopt. Deelnemers kunnen zich inschrijven voor individuele masterclasses om te kijken of een opleiding past, of voor een gehele opleiding. Zij hebben altijd een persoonlijk intakegesprek met de opleidingsmanager. Hierin wordt geëvalueerd of de aspirant deelnemer aan de toelatingseisen voldoet, wordt de werkplek van de deelnemer besproken, wordt de motivatie van de deelnemer besproken en wordt de inhoud en opzet van de opleiding toegelicht. Tevens worden hier de mogelijkheden voor een individuele, flexibele leerroute besproken ten aanzien van begeleiding, de volgorde van de masterclasses, de mogelijkheden tot versnelling (en validering van eerdere werkervaring) of juist vertraging. Deelnemers geven aan dat ze vinden dat de opleidingen goed aansluiten bij hun kennis enerzijds en verwachtingen naar aanleiding van de intakegesprekken anderzijds.

Na definitieve inschrijving voor een gehele opleiding, maken deelnemers thuis een zogenaamde Learning Agility Go test (als start van de leerlijn Persoonlijk Leiderschap). De deelnemers worden uitgenodigd voor een Individueel Onderwijs Overeenkomst (IOOK) gesprek met de opleidingsmanager waar formeel de (individuele) leerroute en begeleidingsafspraken worden vastgelegd. Het panel vindt dit een zorgvuldige procedure.

Het is binnen het flexibele onderwijsconcept mogelijk eerdere ervaring te laten valideren of een verzoek te doen tot vrijstellingen. Ten tijde van de visitatie is er bij de opleidingen nog geen sprake geweest van verzoeken tot validering van ervaringen en hiermee verkorting van een opleiding, mogelijk omdat de deelnemers aan de opleidingen beginnen om zich het masterniveau eigen te maken en hier nog geen (theoretische) ervaring mee hebben.

Aansluiting programma op vooropleiding en ervaring

Het panel concludeert uit de gesprekken met deelnemers dat de opleidingen aansluiten op eerdere (leer)ervaringen van deelnemers. De opleiding of individuele masterclass start altijd met een introductiedag en toegang tot Connect+. Waar noodzakelijk wordt deelnemers aanvullende ondersteuning geboden, bijvoorbeeld bij Business Research.

Standaard 6

Personeel

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

Experiment leeruitkomsten:

- Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.*
- De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De inhoudelijke kwalificaties van de docenten voldoen. De docenten die verantwoordelijk zijn voor de masterclasses zijn experts die werkzaam zijn in de bedrijfskundige beroepspraktijk. Hun inhoudelijke expertise sluit aan op de praktijkgeoriënteerde masterclasses. Om het beoogde onderwijs in masterclasses en leeruitkomsten goed uit te voeren, is regelmatig overleg en kalibratie vereist. Het panel adviseert dit voldoende te faciliteren.

Onderbouwing

Personeelsbeleid

De docenten hebben freelance contracten en zijn in principe langdurig betrokken bij Avans+. De docenteninzet is afhankelijk van welke masterclasses worden aangeboden: als er meer masterclassgroepen starten, worden er meer docenten ingezet. Het panel constateert uit de gesprekken dat er voldoende begeleiding wordt geboden aan de deelnemers.

Docenten worden aangesteld op basis van hun expertise in een voor de masterclass essentieel vakgebied. Zij dienen minimaal vijf jaar ervaring te hebben (bij voorkeur bij verschillende organisaties) en zij moeten affiniteit hebben met het begeleiden in vraaggestuurd en flexibel onderwijs. De docenten zijn minimaal op masterniveau opgeleid. Naast hun aanstelling bij Avans+ blijven zij werkzaam in de praktijk.

Avans+ maakt onderscheid in kerndocenten en docenten. Docenten die aangesteld worden als kerndocenten werken, naast begeleiding van deelnemers, aan de (door)ontwikkeling van het programma van de opleiding waarvoor zij een jaarlijkse en/of aanvullende vergoeding ontvangen. Kerndocenten worden verwacht deel te nemen aan teambijeenkomsten. Deze bijeenkomsten hebben een inhoudelijk thema, waarbij de docenten kalibreren over dit thema, zoals didactiek of Business Research. De overige ingezette docenten kunnen hierbij vrijwillig aanwezig zijn, hetgeen zij regelmatig doen, zeker nu er vaker online bijeenkomsten zijn die tevens opgenomen worden. Het panel moedigt regelmatige afstemming tussen docenten aan en adviseert de opleidingen hiervoor toereikende facilitering en capaciteit in te zetten. Om de nieuwe, uitdagende en brede onderwijsopzet met de diverse masterclasses uit te voeren als een samenhangend programma (met voldoende vakgebied-gerichte insteek) zoals beoogd is, blijft het belangrijk dat docenten van elkaar weten wat zij doen en dat zij kalibreren over de didactiek, eisen aan de beroepsproducten en verantwoordingsverslagen, beoordelingen, etc.

Het onderzoeksniveau van de docenten verdient aandacht: docenten zijn weliswaar allemaal in het bezit van een mastergraad, maar het panel stelt dat relatief weinig (kern)docenten zijn gepromoveerd: vijf van de dertig docenten. Wel worden sinds kort, naar tevredenheid van het panel, alle docenten nu blijvend geprofessionaliseerd in praktijk- en actiegericht onderzoek,

hetgeen het panel dringend aanmoedigt te blijven doen. Om het onderzoeksniveau nog beter te borgen zou het mooi zijn als de opleidingen de pool van gepromoveerde docenten kan uitbreiden.

Het panel maakte kennis met bevlogen docenten en vernam dat deelnemers tevreden zijn over hun docenten. De docenten hebben naam gemaakt in hun vakgebied en zetten hun verworven kennis en ervaringen enthousiast in om de deelnemers te onderwijzen en te coachen in het bereiken van hun persoonlijke leerdoelen. De docenten brengen de praktijk dan ook volop in huis. Het panel moedigt de docenten aan om verder te gaan dan het inbrengen van praktijkervaring in de opleidingen en om leiderschap in kennis te nemen. Het opleidingsmanagement en de docenten zouden met een kritische blik hun aandachtsgebieden kunnen benaderen en als kennisinstituut bijdragen gaan leveren aan de innovatie van het werkveld.

Inzet docententeam

Per masterclass wordt er in principe één docent per 16 deelnemers ingezet. Soms worden er gastdocenten ingezet en een enkele keer wisselen docenten elkaar af binnen een masterclass. Een tweede docent is beschikbaar indien er meer inschrijvingen zijn.

De docenten krijgen uren voor voorbereiding, uitvoeren van het programma, nakijken, docentenbijeenkomsten en aparte taken zoals programmaontwikkeling. De docenten die het panel heeft gesproken gaven aan dat zij toereikend gefaciliteerd worden om hun taken uit te voeren. Mede uit de positieve ervaringen van de deelnemers concludeert het panel dat de omvang van het team ten tijde van de visitatie toereikend is.

Professionalisering

Docenten zijn als gezegd afkomstig uit de praktijk en gerespecteerd in hun eigen werkveld. Om eveneens hun didactische kwaliteit en de coachende rol te bewerkstelligen en te bestendigen, biedt Avans+ regelmatig scholingstrajecten aan. In de eerdere visitaties is het advies gedaan om ook de deskundigheid van docenten, onder andere op het gebied van ontwerp- en actiegericht onderzoek te bevorderen. De opleidingen hebben dit opgepakt: zo is recent in de plannen A3 Business Research en A3 Docentenprofessionalisering de wijze waarop dit (al deels) ingericht (is) zal worden, beschreven. De kerndocenten Business Research hebben inmiddels twee workshops gegeven en er worden op meer reguliere basis gerichte kalibratiesessies over producten van masterclasses en afstuderen gehouden. Het panel vindt deze stappen positief en moedigt de opleidingen aan dit ingeslagen pad te vervolgen. In professionalisering dienen de opleidingen er zorg voor te dragen dat zowel per opleiding als op het gebied van Business Research in de masterclasses en de leeruitkomsten duidelijk is wat zij van haar docenten verwacht, zodat zij mee kunnen groeien en eenduidigheid in visie bewaakt blijft. Ook geeft dat de opleidingen tools in handen om te interveniëren en innoveren waar nodig.

Standaard 7

Voorzieningen

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

Experiment leeruitkomsten:

- *Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De huisvesting en de materiele voorzieningen zijn uitstekend. De vestiging van de bedrijfskundige masteropleidingen is in 2020 in gebruik genomen en ondersteunt de deelnemers uitstekend tijdens hun opleiding. De digitale voorzieningen zijn goed: de onderwijsleeromgeving Connect+ ondersteunt het leerproces van de deelnemers op innovatieve wijze.

Onderbouwing

Avans+ gebruikt sinds het voorjaar 2020 een nieuwe hoofdvestiging in Breda. Het panel is onder de indruk van de goede voorzieningen die het gebouw biedt. Voor de docenten en deelnemers zijn er diverse ruimtes van verschillende omvang om samen te overleggen en samen te werken en daarnaast zijn er goede restaurantvoorzieningen. De docenten hebben genoeg werkplekken, die tevens voldoen aan alle voorwaarden om het hybride werken mogelijk maken. De onderwijsruimtes zijn geschikt, om in de bij Avans+ gebruikelijke kleine groepen, hybride onderwijs te geven met de geëigende digitale voorzieningen. Alle opleidingen van de vijf bedrijfskundige masters worden behalve op de hoofdlocatie in Breda, ook in Amsterdam en Nijmegen aangeboden. Op alle opleidingslocaties stelt Avans+ duidelijke kwaliteitseisen aan bijvoorbeeld de ruimtes, de digitale voorzieningen en catering. De deelnemers die het panel heeft gesproken, onderstreepten het belang hiervan en de professionele aanpak van Avans+ hierbij.

De opening van het nieuwe hoofdkantoor in Breda viel samen met de coronamaatregelen ten aanzien van het onderwijs. De digitale voorzieningen op deze en andere locaties maakten het mogelijk om snel over te schakelen op onlineonderwijs. Toen onderwijs weer beperkt werd toegestaan, is er van twee kleinere onderwijsruimtes één grote ruimte gemaakt om onderwijs met afstand van elkaar mogelijk te maken. Hierdoor hebben de opleidingen ook in 2021 fysiek onderwijs kunnen geven met in achtneming van de maatregelen in het kader van Covid-19. Ook is in deze ruimte hybride onderwijs gebruikelijk: een deel van de deelnemers neemt online deel aan het onderwijs. Tot slot is er een kleine bibliotheek in het gebouw. Deelnemers kunnen hiernaast fysiek of online gebruik maken van de grote mediatheek in het naastgelegen gebouw van Avans Hogeschool.

De docenten en deelnemers die het panel heeft gesproken, waren tevreden over het gebouw en de faciliteiten. Het panel heeft gezien dat de voorzieningen in het nieuwe gebouw voldoen aan alle hedendaagse eisen.

De opleidingen maken gebruik van de online leeromgeving Connect+. Beoordelingen en cijferadministratie worden geregistreerd in het CRM systeem Dynamics 365 via Plaza. De panelleden hebben inzage gehad in dit uitgebreide en duidelijk ingericht leersysteem. Zij zijn in navolging van de deelnemers en docenten, enthousiast over de diverse mogelijkheden en gebruiksvriendelijkheid van het systeem. De deelnemers vinden alle informatie, literatuur en opdrachten etc. per masterclass en dus per leeruitkomst in dit systeem. Tevens zijn er mogelijkheden om vragen aan andere deelnemers en de docenten te stellen en discussies met hen te voeren. Voorbereiding en afronding van masterclasses is voor de deelnemers derhalve plaats- en tijdsafhankelijk mogelijk, waarmee Connect+ een goede basis is voor het flexibele onderwijs.

Standaard 8

Begeleiding

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

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De informatievoorziening voldoet, is duidelijk en Connect+ is goed ingericht. De leerlijn Persoonlijk Leiderschap wordt door de deelnemers als zeer waardevol ervaren. De begeleiding in deze lijn sluit zeer goed aan op de individuele deelnemer en draagt duidelijk bij aan de professionele ontwikkeling van de deelnemers. De begeleiding tijdens de masterclasses en bij de integrale beroepsprestatie is ook goed. Deelnemers zijn hierover positief, omdat dit een individuele begeleiding betreft gericht op de deelnemer en op de organisatie.

Onderbouwing

Studieloopbaanbegeleiding

Deelnemers worden bij Avans+ persoonlijk begeleid in hun studieloopbaan, stelt het panel vast. De opleidingsmanager is voor deelnemers vooraf en tijdens hun studie het aanspreekpunt bij vragen over studievoortgang, planning van de leerroute en algemene vragen. De opleidingsmanager is aanwezig bij de kick-off van een opleiding en van de masterclasses. Daarnaast is de opleidingsmanager zoveel mogelijk aanwezig bij het begin van bijeenkomsten en bij de pauzes. Deelnemers kunnen altijd laagdrempelig bij de opleidingsmanager terecht. Minimaal één keer per jaar is er een gepland, persoonlijk gesprek met de deelnemer en de opleidingsmanager over de studievoortgang. De opleidingscoördinator is het aanspreekpunt over praktische zaken zoals roostering. Deelnemers vertelden het panel dat ze tevreden zijn over deze studieloopbaanbegeleiding. Ze ervaren dat ze echt gezien en gehoord worden. Het panel vindt dit mooi om te zien en complimenteert de vijf bedrijfskundige masters met deze mens- en klantgerichte aanpak.

Studiebegeleiding

Het panel stelt vast dat deelnemers ook inhoudelijk goed begeleid worden. Tijdens elke masterclass krijgen de deelnemers inhoudelijke begeleiding van een docent. Streven is om de docent van de masterclass meer coach dan leraar te laten zijn en studenten meer zelfstandig en in de leerteams (zie hieronder) kennis te laten vergaren. Het panel ziet dat deze in plaats van de deelnemers aanzet tot actieve participatie in de voorbereidingen op en deelname aan de bijeenkomsten. In de bijeenkomsten komen vanuit vragen en voorbereide vraagstukken theorie en praktijk samen, waarbij zowel de werkomgeving van de deelnemers als de ervaring van docenten uit hun eigen beroepspraktijk aan bod komen. In de gesprekken zijn de deelnemers lovend over hun docenten, waarmee zij tijdens de bijeenkomsten en in Connect+ contact hebben. Tijdens hun gehele studie hebben deelnemers een ontwikkelcoach in het kader van de leerlijn Persoonlijk Leiderschap, zoals beschreven in standaard 2. Voor vragen over onderzoek kunnen zij terecht bij de docenten Business Research.

Leerteams

Deelnemers werken tijdens een masterclass altijd samen in een leerteam van drie of vier personen onder begeleiding van een docent. De werkplek van de deelnemers wordt actief ingezet: deelnemers nemen vraagstukken uit de praktijk mee in de opdrachten die de leerteams maken tijdens de masterclass. Ook de begeleiding van de leerteams worden vraaggestuurd ingestoken: docenten treden op als coach van het leerteam. De docenten beantwoorden in Connect+ en (op verzoek) tijdens bijeenkomsten van een leerteam vragen en zij voeren verdiepende discussies met de deelnemers van een leerteam. Tezamen vormen deelnemers en docenten volgens het panel een multidisciplinaire leergemeenschap. De leerteams stimuleren verdieping en kruisbestuiving. Het panel beschouwt de leerteams dan ook als een mooi en waardevol instrument.

De leerteams worden gevormd bij de start van een masterclass. Ze doen dit in Connect+, waar deelnemers onderling contact leggen nadat zij een online beschrijving hebben geplaatst van het team waarmee zij die masterclass zouden willen samenwerken. Bij de masterclasses die specifiek voor één opleiding worden aangeboden zijn dat alleen deelnemers van die opleiding, maar bij de overige masterclasses zijn dat ook de deelnemers van de andere bedrijfskundige masteropleidingen. De deelnemers vertellen het panel dat zij het (interdisciplinair) werken in een leerteam zeer waarderen. Zij werken hierin, vanuit hun eigen achtergrond, samen aan opdrachten en geven elkaar feedback, als deel van het standaard proces of aanvullend op eigen inbreng.

Werkplek

Deelnemers werken ook op hun werkplek aan opdrachten. Zij ontvangen hierop tijdens de bijeenkomsten en in Connect+ feedback van de Avans+ docenten. Alleen tijdens het afstuderen moeten deelnemers op hun werkplek een begeleider hebben, met wie zij inhoudelijk kunnen sparren. Deze begeleider moet op masterniveau opgeleid zijn of op een vergelijkbaar niveau ervaring hebben. Het panel vindt deze opzet passend bij opleidingen waar deelnemers zelfstandig hun studie oppakken en waardeert de betrokkenheid van de beroepspraktijk bij het afstuderen in een hbo-masteropleiding. De opleiding MBA is dan volgens het panel ook terecht gepositioneerd als deeltijdopleiding en niet als duale opleiding: de werkplek geeft context aan de opdrachten, het leren vindt echter niet tijdens de werkzaamheden van de deelnemers plaats onder begeleiding van een werkplekbegeleider zoals bij een duale opleiding.

Informatievoorziening

De deelnemers vertellen het panel tevreden te zijn over de informatievoorziening vanuit Avans+. Het panel heeft voor alle masterclasses, zoals Leiderschap en cultuur, Veranderdynamiek en Sturen op strategie inzage gehad in Connect+. De panelleden ervaren dat dit een mooi, uitgebreid en duidelijk ingericht informatie- en leersysteem is, waar deelnemers plaatsonafhankelijk kunnen leren en samenwerken. Zij kunnen vragen en casussen plaatsen, waarop andere deelnemers en docenten actief reageren. Via de Connect+-omgeving in de masterclasses, leggen de deelnemers verbinding naar de zelfstandige course Business Research. Hier staat volgens het panel toereikende informatie en voldoende doorverwijzing naar literatuur over ontwerp- en actieonderzoek. In Connect+ vinden deelnemers ook het rooster en de weekindeling van de masterclasses, de te maken opdrachten en de literatuur van een masterclass. Tevens is er toegang tot Onderwijs- en Examenreglementen en de Opleidingswijzer.

In deze Opleidingswijzer staat algemene informatie over het onderwijs bij Avans+, het werken in leerteams, toetsingsprocedures en uitleg over Persoonlijk Leiderschap en Business Research.

Standaard 9

Kwaliteitszorg

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

Experiment leeruitkomsten:

- *De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. De kwaliteitszorg voldoet meer dan voldoende ten aanzien van de kwaliteit van de masterclasses en de dagelijkse kleine kwaliteit. De opleidingen en docenten uit het netwerk onderhouden intensief en persoonlijk contact met de deelnemers. De masterclasses worden systematisch schriftelijk geëvalueerd en indien nodig verbeterd. De kwaliteitszorg ten aanzien van de opleidingen in zijn totaliteit voldoet qua beleid maar dient in de praktijk beter te worden gevolgd. Het panel beveelt de opleidingen aan om het geformuleerde kwaliteitszorgbeleid op opleidingsniveau te implementeren. Dit is met name van belang omdat een netwerk van experts uit de beroepspraktijk voor een groot deel het onderwijs uitvoert. De kwaliteitsagenda verdient structurele aandacht waarbij de opvolging van aanpassingen en verbeteringen meer inzichtelijk wordt gemaakt. Het panel vindt dit van belang om de kwaliteit op opleidingsniveau te borgen en om gewenste ontwikkelingen en verbeteringen door te kunnen voeren.

Onderbouwing

Kwaliteitszorgbeleid

De kwaliteitszorg wordt door Avans+ integraal benaderd. De kwaliteitszorg is een voortdurend proces waarbij de kwaliteit van de opleidingen en de ondersteunende processen continu wordt gemeten en geoptimaliseerd. De opleidingen zijn klantgericht, de tevredenheid van de deelnemers en het bieden van meerwaarde voor het werkveld staan daarbij centraal. De opleidingen houden regelmatig deelnemers- en docentenevaluaties, werkveldcontacten, docentenoverleggen, screenings van de examencommissie en externe kwaliteitscontroles zoals visitaties. Aanpassingen in het curriculum of de didactiek van de gezamenlijke opleidingen worden vastgelegd in het Jaarplan en besproken met kerndocenten en werkveldvertegenwoordigers.

Kwaliteitszorg masterclasses.

Masterclasses worden schriftelijk geëvalueerd. Dat gebeurt gedegen: het panel is positief over de wijze waarop deze evaluaties plaatsvinden en over de wijze waarop hieruit voortvloeiende acties worden opgevolgd. Ook is de cultuur dusdanig dat feedback veilig en constructief op informele wijze gegeven kan worden. Tijdens de gesprekken op de visitatiedag heeft het panel naar tevredenheid mogen constateren dat aandachtspunten die deelnemers inbrengen, snel en adequaat worden opgepakt. Het panel onderschrijft het algemene streven dat deelnemers een hogere kwaliteit dienen te ervaren dan verwacht en is het eens met het streven van de opleiding dat de waardering voor een masterclass 7,5 op een tienpuntsschaal dient te zijn.

Kwaliteitszorg opleidingen

Het panel constateert dat de opleidingen doorlopend de inhoud van het curriculum monitoren en wijzigingen doorvoeren als zij daar gegronde aanleiding voor zien. Het panel doet daarbij ten behoeve van de lange termijn de aanbeveling om doorgevoerde verbeteracties te documenteren: vast te leggen welke beslissingen genomen worden, welke ambities er zijn uitgesproken en welke termijnen daaraan verbonden zijn. Door ook deze inhoudelijke verbeterlagen, en de overwegingen die eraan ten grondslag liggen, vast te leggen, kunnen de opleidingen de groei die zij doormaken navolgbaar en transparant aantonen.

Avans+ heeft recent duidelijke afspraken gemaakt over de kwaliteitszorg op opleidingsniveau. De notitie Structuur & Kwaliteit die is opgesteld voor de bedrijfskundige masteropleidingen geeft een duidelijke beschrijving van de gewenste kwaliteitsborging op opleidingsniveau en op masterclassniveau. De rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, taken en overlegstructuren zijn daarin duidelijk aangegeven en uitgewerkt. Tijdens het visitatiebezoek merkt het panel op, dat de uitvoering op opleidingsniveau nog moet gaan verlopen volgens deze afspraken. Het panel beveelt aan om de afgesproken kwaliteitsborging op opleidingsniveau te implementeren zoals is aangegeven. Daarbij is het van belang dat de PDCA-cyclus sluitend wordt gemaakt en er minder ad hoc wordt aangepast en verbeterd. Zo merkt het panel op dat verbetervoorstellen afkomstig van de examencommissie terecht komen bij de ondersteunende afdeling. Daarnaast is het voor het panel niet goed inzichtelijk wat er met de aangereikte verbeterpunten is gebeurd of gaat gebeuren. Aangezien de kwaliteitszorg op masterclass goed verloopt en er een raamwerk recent is afgesproken heeft het panel het vertrouwen dat de kwaliteitszorg van de opleidingen voldoet. De kwaliteitszorg op het niveau van de opleidingen is van belang, omdat externe deskundigen voor een groot deel het onderwijs van de opleidingen uitvoeren.

Standaard 10

Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment leeruitkomsten:

- *De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- *De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- *De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard.

De wijze van toetsing voldoet. Er zijn duidelijk rubrics voor de beoordeling, waardoor de toetsing wel wat 'mechanisch' plaatsvindt. Het panel merkt op dat de integrale beroepsprestaties nog niet de beoogde vormvrijheid en opleidings specifieke authenticiteit vertonen. De deelnemers volgen de geëffende paden en werken toe naar de gangbare, voorgestelde beroepsprestaties. Het verdient aanbeveling om de gewenste vormvrijheid en beroepsgerichtheid van de IBP en de beoordeling ervan meer te ondersteunen.

De examencommissie vervult haar borgende taak ten aanzien van de toetskwaliteit. De examencommissie evalueert systematisch de toetsing en neemt steekproeven om de eindkwaliteit te borgen. Het panel adviseert de opleidingen om de examencommissie meer te betrekken in het verder ontwikkelen van de toetsing in IBP's en moedigt de opleidingen aan om bevindingen van de examencommissie voldoende en blijvende aandacht te geven.

Onderbouwing

Opzet toetsing

Avans+ ziet toetsing als een integraal onderdeel van het leerproces. De toetsing is een integratie van theorie, praktijk en onderzoek: deelnemers ronden een masterclass af met een integrale beroepsprestatie waarin vakinhoud, Persoonlijk Leiderschap en Business Research samenkomen. Dit houdt in dat deelnemers een vraagstuk uit hun eigen beroepspraktijk kiezen en deze vanuit het perspectief van de betreffende masterclass uitwerken in een of meerdere beroepsproducten, aan de hand van literatuur en modellen. Een beroepsproduct kan bijvoorbeeld een beleidsanalyse, een adviesproduct of communicatieplan zijn. Het product wordt voorzien van een verantwoordingsverslag. In het verantwoordingsverslag verantwoorden en reflecteren deelnemers op hun keuzes ten aanzien van de totstandkoming van het beroepsproduct: de gebruikte opzet bij de uitvoering, de onderzoeks aanpak, de gebruikte literatuur en modellen. Zij leggen hier tevens uit wat hun rol, functie en verantwoordelijkheid was, in welke context het vraagstuk speelde en met welke betrokkenen het beroepsproduct tot stand is gekomen.

De beroepsproducten zijn vormvrij, deelnemers kunnen zelf kiezen welke documenten of mondelinge/visuele onderbouwing zij willen geven. Voorwaarde is dat de beroepsprestaties passen bij de betreffende leeruitkomst. Het panel constateert echter dat van deze vormvrijheid nog weinig gebruik wordt gemaakt. De opleidingen hebben in hun zelfevaluatie aangegeven dat

de toetsopdrachten sterk voorschrijvend zijn geformuleerd. Dit belemmert de vormkeuze: deelnemers voelen weinig vrijheid om de vorm te kiezen die mogelijk het beste past bij het type prestatie of bij de deelnemer, door het strakke en sterk gekaderde format. Het panel onderschrijft dit; het toetsysteem voldoet, maar kan aan kracht winnen door minder te werken vanuit veelal standaard opgestelde IBP's en de bijbehorende beoordeling ervan in de rubrics. Het panel doet dan ook de aanbeveling de deelnemers te stimuleren en te faciliteren om creatievere vormen te kiezen (die tevens duidelijk aansluiten op de beroepspraktijk van de deelnemer) en een weg in de beoordeling van de meer creatieve vormen van IBP's te vinden.

Binnen een masterclass wordt gewerkt met een mix van formatieve en summatieve toetsing. De integrale beroepsprestaties zijn summatieve toetsen. Gedurende de masterclass waarin de deelnemers aan de IBP's werken, krijgen zij formatieve feedback en feedforward op het concept. Dit wordt erg door deelnemers gewaardeerd. Ook staan er in Connect+ opdrachten die deelnemers individueel of in het leerteam moeten uitvoeren. Zij ontvangen hierop feedback van de docenten van de masterclass. Deelnemers geven elkaar structureel, gepland of uit eigen initiatief, peerfeedback op de opdrachten en de IBP. Deelnemers ervaren dit als verrijkend en stimulerend. Het zou mogelijk zijn om leerwegaafhankelijk een IBP op te stellen en in te leveren, maar in de praktijk vinden alle deelnemers de aanvullende formatieve opdrachten en de tussentijdse feedback verrijkend en volgen de deelnemers zoals eerder benoemd de geboden begeleiding.

De deelnemers worden volgens het panel toereikend geïnformeerd over de eisen die door de opleiding gesteld worden aan integrale beroepsprestaties, zo zijn er aparte eisen voor bijvoorbeeld schriftelijke producten (onder andere maximaal aantal pagina's) of video's (onder andere aantal minuten). Hier zouden eisen ten aanzien van (wetenschappelijk) literatuurgebruik en taal aan toegevoegd kunnen worden, adviseert het panel.

Beoordeling

Beoordeling van de Integrale Beroepsprestaties vindt plaats door de kerndocent van de masterclass aan de hand van toetsmatrijzen, die zijn uitgewerkt naar gedetailleerde rubrics. In de toetsmatrijzen wordt een verband gelegd naar de classificatie van Bloom, waarbij overwegend wordt getoetst op het niveau van evalueren en creëren. Het panel concludeert dat de leeruitkomsten, die per masterclass zijn geformuleerd, herkenbaar terugkomen in de toetsmatrijs en daarmee in de beoordelende rubric.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De kwaliteit van de toetsing en beoordeling wordt bij de opleiding op diverse manieren geborgd: onder andere aan de hand van duidelijke toetsmatrijzen, uitgebreide rubrics, kalibratie door examinatoren en evaluaties onder deelnemers en docenten na afloop van een masterclass. Examinatoren worden benoemd door de examencommissie, op basis van kennis en ervaring met beoordelen. Voor komend studiejaar zijn er door de examencommissie heldere richtlijnen en aanwijzingen opgesteld voor het aanwijzen van examinatoren. Het streven is om alle docenten die bij Avans+ examineren, een Basis Kwalificatie Examineren te laten behalen. Ten tijde van de visitatie heeft ongeveer de helft van de kerndocenten dit BKE-certificaat behaald.

Voor alle opleidingen van Avans+ is één gezamenlijk examencommissie ingesteld die is samengesteld uit een dagelijks bestuur en docenten van de opleidingen: opleidingen zijn (in principe) met één a twee docenten/examinatoren vertegenwoordigd in de examencommissie. De

MHRM heeft een aangewezen lid, de MLO heeft twee aangewezen leden en de MBA, MSM en MiC hebben samen twee aangewezen leden.

De examencommissie is ingericht als een centrale examencommissie met drie leden die het dagelijks bestuur voeren, en ongeveer 25 leden vanuit de opleidingen, 'subcommissies' genoemd. Deze vorm van examencommissie is in het studiejaar 2020 – 2021 ingericht, voorheen was er een kleine examencommissie per opleiding. Het oprichtingsjaar was vooral gericht op inrichten van procedures en vaststellen van de gedegen borgingsagenda die zijn opgenomen in het duidelijke basisdocument, de zogenaamde CEC-gids. Het panel constateert uit de documenten en het gesprek met leden van de examencommissie dat de commissie goed zicht heeft op haar wettelijke taken en werkzaamheden en dat de bevoegdheden bij Avans+ goed zijn ingericht. De positie van de centrale examencommissie is duidelijk gedocumenteerd. De examencommissie neemt ten aanzien van de borging van toetsing twee steekproeven per jaar waarin toetsen en beoordeling aan de hand van een standaardchecklist worden geëvalueerd. Zo is voor de Bedrijfskundige Masters van vier masterclasses de toetsing geëvalueerd. Deze steekproeven worden uitgevoerd door het lid van het opleidingsteam dat namens de opleiding vertegenwoordigd is in de centrale examencommissie. Daarnaast neemt de examencommissie steekproeven ten aanzien van het afstuderen waarbij afstudeerproducten van deelnemers en beoordelingsformulieren worden geëvalueerd aan de hand van een checklist op het toets- en beoordelingsproces, volledigheid en duidelijkheid. Bevindingen worden, na overleg in de centrale examencommissie, gerapporteerd aan de opleidingsmanager. Deze geeft na een eventueel overleg met het examencommissielid, formeel een schriftelijke reactie aan de examencommissie. Het panel constateert dat de examencommissie haar borgende taak vervult. Zij heeft goed zicht op wat er gebeurt en ziet de juiste zaken, zoals verschillen in beoordelingen binnen de rubrics. Het panel adviseert de examencommissie meer te betrekken in het vormgeven van beleid: gebruik de commissie als critical friend en zie hun aanbevelingen niet als vrijblijvend maar als input voor het beleid op wat langere termijn. De examencommissie kan immers goed duiden waar de knelpunten zitten en ziet de verbeteringen die nodig zijn in de instrumenten die gebruikt worden: verbind deze punten met de andere onderdelen van het reguliere kwaliteitsbeleid.

Standaard 11

Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Experiment leeruitkomsten:

- *De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

Conclusie

De bedrijfskundige masteropleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit van deze standaard. Het panel is ervan overtuigd dat de beoogde leerresultaten van de bedrijfskundige masteropleidingen MBA en MSM worden gerealiseerd. De bestudeerde afstudeerprojecten laten zien dat de deelnemers van de masteropleidingen MBA en MSM de eindkwalificaties aantonen en dat ze zich tot op professioneel masterniveau hebben ontwikkeld.

Uit de bestudeerde tussenproducten van de masterclasses waarin met leeruitkomsten is gewerkt blijkt dat de leeruitkomsten worden aangetoond. Op basis van deze tussenproducten verwacht het panel dat de beoogde leerresultaten in de programma's met leeruitkomsten van alle bedrijfskundige masteropleidingen zullen worden gerealiseerd. Het panel merkt op dat deelnemers in het uitfaserende en nieuwe programma kunnen starten met het afstudeerproject als alle voorgaande onderdelen zijn afgerond. Het panel adviseert om deelnemers eerder te laten starten met het afstudeerproject. Een zo lang mogelijke doorlooptijd is wenselijk voor ontwerpgericht praktijkonderzoek waarbij er sprake is van meerdere iteraties voordat het onderzoek is afgerond. De verhoging van de afstudeerfase naar een omvang van 14 EC wordt daarom ook door het panel ondersteund.

Onderbouwing

Afstudeerprocedure

De bedrijfskundige masteropleidingen MBA en MSM werken in de uitfaserende programma's met kerntaken, eindkwalificaties en leerdoelen. Het afstudeerproject bestaat uit het opzetten en uitvoeren van een afstudeeronderzoek. De deelnemers tonen aan dat ze een integraal en multidisciplinair onderzoek binnen een organisatie uit kunnen voeren. De deelnemers gebruiken hiervoor de verworven kennis, vaardigheden en beroepshouding van de eraan voorafgaande masterclasses. Het afstudeerproject heeft een beoogde omvang van 14 EC. Studenten leveren achtereenvolgens een onderzoeksvoorstel, een onderzoeksverslag en een reflectieverslag op. Het project wordt afgerond met een presentatie en een verdediging.

In het huidige afstudeerprogramma van alle bedrijfskundige masteropleidingen tonen deelnemers aan de hand van een thesis, een verantwoording en een verdediging aan dat zij hun opleidingsspecifieke leeruitkomst (zie bijlage 3) beheersen. Voorafgaand aan het afstudeertraject voert de deelnemer een 'opstagesprek' met zijn coach Persoonlijk Leiderschap, die naar aanleiding van dit gesprek de deelnemer een 'go' of 'no go' geeft. De thesis is een onderzoek dat gericht is op verbetering van de beroepspraktijk van de deelnemer. Hierbij wordt de deelnemer naast de afstudeerbegeleider, op de werkplek eveneens begeleid door iemand uit de organisatie. In de verantwoording reflecteert de deelnemer op zijn handelen, gemaakte keuzes en zijn persoonlijke groei. De deelnemer presenteert tot slot de thesis tijdens de verdediging voor de afstudeerbegeleider (eerste beoordelaar), de docent Business Research (tweede beoordelaar) en de coach Persoonlijk Leiderschap. Indien gewenst kan de werkveldbegeleider ook aanwezig zijn. Avans+ geeft aan dat het huidige afstudeerprogramma een studielast heeft van 14 EC, daar waar

in de ontwerpfasen nog werd uitgegaan van 12 EC. Gezien het gewenste ontwerpgerichte onderzoek ondersteunt het panel deze verhoging van de studielast.

Bestudeerde afstudeerproducten MBA en MSM

Het panel stelt aan de hand van de bestudeerde afstudeerprojecten vast dat de beoogde leerresultaten van de opleiding MBA en de opleiding MSM worden gerealiseerd. Het panel heeft van elke opleiding acht onderzoeksverslagen met bijbehorende beoordelingen bestudeerd. Het panel herkent in de afstudeerprojecten de praktijkgerichte oriëntatie van beide opleidingen. Bij beide opleidingen zijn de vraagstukken van een niveau en complexiteit die het beroepsgerichte hbo-niveau ontstijgen. De vraagstukken zijn van bedrijfskundig aard, zoals bij MBA een onderzoek naar een geschikt organisatie ontwerp voor waterleidingbedrijf, een onderzoek naar de invloed van hybride werken op de betrokkenheid van werknemers of een onderzoek naar het kunnen versnellen van innovaties binnen een organisatie. De onderzochte vraagstukken bij MSM zijn vergelijkbaar, zoals een onderzoek naar de marktpotentie van een vastgoedbedrijf, een onderzoek naar de effecten van een transitie naar zelforganiserende teams of naar de aspecten van leiderschap binnen een productieafdeling die burgerschapontwikkeling kunnen versterken. Deelnemers van de opleiding MBA werken deze vraagstukken meer uit vanuit hun positie als leidinggevende of manager terwijl de deelnemers aan de MSM-opleiding deze vraagstukken in een rol als adviseur en beleidsmedewerker uitwerken. Bij MBA speelt de implementatie van het onderzochte vraagstuk een grotere rol, bij MSM de adviserende en de ondersteuning van besluitvorming.

Studentendossiers flexibele deeltijdvarianten

Het panel heeft van alle bedrijfskundige masteropleidingen van vier deelnemers meerdere integrale beroepsprestaties bestudeerd, zie bijlage 2 voor een overzicht. De integrale beroepsprestaties hebben betrekking op masterclasses uit fase 1 en fase 2 van de opleidingen. Op basis van de bestudeerde integrale beroepsprestatie heeft het panel de verwachting dat de beoogde leerresultaten in de flexibele deeltijdvariant zullen worden bereikt. De masterclasses leiden tot integrale beroepsprestaties waarin de deelnemer de beheersing aantoonde door het thema toe te passen in de eigen organisatie. Enkele voorbeelden: voor de masterclass Financieel management werkt een deelnemer van de opleiding MBA een businesscase uit waarin de financiële analyse en risicoanalyse van het verlagen van het ziekteverzuim is uitgewerkt. Voor de masterclass Procesmanagement beschrijft deze deelnemer een verbetervoorstel voor het proces waarbij mutaties in de personeelsadministratie worden doorgevoerd. De onderwerpen van de masterclass zoals het beschrijven van een proces, het formuleren en van de probleemstelling en de onderzoeksaanpak, het in kaart brengen van stakeholders en verwante processen, analyseren en het creëren van een verbetervoorstel worden zo aangetoond. Bij de opleiding MSM heeft een deelnemer in de masterclass Organisatieontwikkeling onderzocht hoe de organisatie beter kan aansluiten bij de missie en visie die het uitdraagt. Een deelnemer van de opleiding MHRM heeft voor de masterclass HR Strategie een onderzoek uitgevoerd naar de uitstroom van medewerkers binnen een organisatie voor gehandicaptenzorg. Binnen de organisatie ontbrak het aan kwalitatieve informatie over de uitstroom van personeel en de deelnemer heeft interventie ontwikkeld waarmee de organisatie van dergelijke kwalitatieve informatie kan worden voorzien. De masterclass Schoolontwikkeling van de opleiding MLO bood het panel een inkijkje in een IBP over een toekomstbestendig schoolconcept waarbij andere dan cognitieve prestaties van leerlingen voorop staan en het welk uitgaat van de biologische 'puber'klok. Voor de masterclass Risicomanagement deed een deelnemer MiC tot slot een onderzoek naar verbeterde

performance door riskmanagement, waarbij de risico's bij de inventarisatiefase van een offline zakelijke financieringsverzoek centraal stonden.

Het panel heeft op basis van de bestudeerde tussenwerken het vertrouwen dat de deelnemers in de huidige opzet van de opleidingen het beoogde en eerder aangetoonde eindniveau zullen gaan bereiken.

Functioneren afgestudeerden

Deelnemers zijn reeds werkende professionals. Na hun afstuderen, maar ook veelal tijdens het volgen van de master, groeien zij door naar andere functies in de organisatie die op een meer strategisch en tactisch niveau opereren. Regelmatig veranderen deelnemers ook van werkgever waarbij zij het panel vertellen dat de stappen die zij maken, mogelijk zijn gemaakt door het volgen van de masteropleiding. Het panel constateert in de gesprekken dat de opleidingen dan ook toereikend zijn voor doel dat zij beogen: het beroepsbeeld is sterk en realistisch geschetst. Deelnemers geven ook aan dat zij door het volgen van hun master een goed beeld te krijgen van wat ze willen, kunnen en welke weg ze voor zichzelf uit willen stippelen. Ze zijn in staat zich op een meer professionele wijze te profileren in de organisatie.

Het panel is van mening dat de bestudeerde eindwerken van de opleidingen MBA en MSM voldoen. De eindwerken, die tot stand zijn gekomen in een traject in de oude vorm, tonen toereikend het hbo-masterniveau aan. Ook heeft het panel voldoende vertrouwen dat dit eveneens het geval zal zijn bij de nieuwe vorm van de opleidingen. Wel geeft het panel hierbij aan dat het van belang is dat er op verschillende punten serieus schakelingen gemaakt moeten worden. De examencommissie signaleert pijnpunten. Zo heeft de commissie gesignaleerd dat zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de feedback versterkt kan worden. De veranderingen in het ontwikkelproces moeten serieus gemonitord en geborgd worden, waarin alle betrokkenen moeten worden meegenomen. Daarbij vindt het panel dat het afstudeertraject eerder ingezet kan worden: de insteek van het onderzoek vraagt om meer iteraties. Een langere doorlooptijd van het onderzoek komt hieraan tegemoet. Dit zou ook de koppeling van het masterniveau aan alle masterclasses kunnen versterken. Als Business Research versterkt wordt in de masterclasses, wordt eveneens het eindniveau verstevigd. Het advies is hier overkoepelend aandacht aan te schenken: voor zowel deelnemers als voor docenten kan explicieter worden gemaakt hoe het masterniveau zich ontwikkelt door de opleidingen heen.

Eindoordeel over de opleidingen

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	M Master of Business Administration M Master of Strategic Management M Master of Human Resource Management M Master Leiderschap in Onderwijs M Master in Controlling
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Oriëntatie</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Inhoud</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Leeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Voldoet
<i>Standaard 6 Personeel</i>	Voldoet
<i>Standaard 7 Voorzieningen</i>	Voldoet
<i>Standaard 8 Begeleiding</i>	Voldoet
<i>Standaard 9 Kwaliteitszorg</i>	Voldoet
<i>Standaard 10 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-masteropleidingen:

M Master of Business Administration

M Master of Strategic Management

M Master of Human Resource Management

M Master Leiderschap in Onderwijs

M Master in Controlling

van Avans+ als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 1

- Generiek
Werk de samenhang tussen de masterclasses binnen de opleiding verder uit. De masterclasses zijn modulair mooi ingericht, maar hoe deze zich binnen de opleidingen tot elkaar verhouden en met elkaar een opleiding als geheel vormen, kan geëxpliciteerd worden.
- MLO
Breng het beroeps- en opleidingsprofiel en de context waarin de deelnemers werken van de opleiding MLO met elkaar in overeenstemming.

Standaard 3 en 4

- Generiek
Borg gemaakte keuzes in onderwijsinhoud en onderwijskundige visie en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor het curriculum en de onderwijsomgeving: maak duidelijke keuzes, onderbouw deze en leg dit vast.

Standaard 9

- Generiek
Implementeer voor de bedrijfskundige masteropleidingen het recent overeengekomen kwaliteitszorgbeleid op opleidingsniveau.

Standaard 10

- Generiek
Bied meer ondersteuning aan deelnemers in de gewenste vormvrijheid en beroepsgerichtheid van de IBP's en de beoordeling daarvan.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

MAANDAG 21 FEBRUARI 2022

Tijd	Thema gesprek	Gespreksdeelnemers
09.00-09.15u	Inloop panel	(directeur Avans+) (productmanager en projectleider flexibilisering) (opleidingsmanager MLO) (opleidingsmanager MiC/MHRM - recent gestart) (opleidingscoördinator MBA/MSM) (projectleider visitaties, PO&O)
09.15-09.45u	Vooroverleg panel	Panel
09.45-10.15u	Startpresentatie vanuit de opleidingen, mogelijkheid voor panel om verduidelijkende vragen te stellen	(directeur Avans+) (productmanager en projectleider flexibilisering) (opleidingsmanager MLO) (opleidingsmanager MiC/MHRM - recent gestart)
10.15-10.30u	Overleg/Pauze (indien nodig)	Panel
10.30-11.30u	Gesprek onderwijsconcept (onderwijsconcept, leerroutes, werkplekieren, projectorganisatie, kwaliteitszorg)	(directeur Avans+) (productmanager en projectleider flexibilisering) (opleidingsmanager MLO) (opleidingsmanager MiC/MHRM - recent gestart) (opleidingscoördinator MBA/MSM) (PO&O)
11.30-12.45u	Bestudering materiaal ter inzage, voorbereiding gesprekken, inzage Connect+	Panel
12.45-13.15u	Lunch	Panel
13.05-13.15u	Korte afstemming over proces en eventuele pending issues	
13.15-14.15u	Gesprek onderwijs - docenten (leerroutes, didactiek, onderzoek, scholing/samenwerking docenten)	(Business Research) (Persoonlijk Leiderschap) (MiC) (MSM) (MLO) (MBA) (MHRM)

14.15-14.30u	Overleg/Pauze	Panel	
14.30-15.30u	Gesprek onderwijs - deelnemers (leerroutes, werkplekieren, begeleiding, onderzoek)	<u>MBA, MSM en MHRM</u> (MBA) (MBA) (MSM) (MSM) (MHRM) <u>Panelleden:</u>	<u>MLO en MiC</u> (MiC) (MLO) (MLO) <u>Panelleden:</u>
15.30-15.45u	Overleg/Pauze	Panel	
15.45-16.30u	De weg naar het diploma (toetsing en afstudeerprogramma)	(docent Business Research) (docent Persoonlijk Leiderschap) (docent en afstudeerbegeleider) (afstudeerbegeleider 'oude' afstudeerprogramma) (deelnemer MBA, fase 3) (deelnemer MSM, fase 3) (deelnemer MHRM, fase 2) (deelnemer MLO, fase 3)	
16.30-17.00u	Overleg	Panel	
17.00-17.45u	Pending issues en afsluiting dag 1, richtpunten voor dag 2	(productmanager en projectleider flexibilisering) (opleidingsmanager MLO) (opleidingsmanager MiC/MHRM)	

DINSDAG 22 FEBRUARI 2022

08.30-09.15u	Examencommissie	(voorzitter examencommissie) (lid examencommissie MBA/MSM/MiC) (lid examencommissie MLO) (lid examencommissie MHRM)	
09.15-09.30u	Overleg/Pauze	Panel	
09.30-10.15u	Relevantie voor het werkveld, eindniveau	<u>Alumni MBA en MSM</u> (alumnus MBA) (alumnus MBA) (alumnus MSM) (alumnus MSM) <u>Panelleden:</u>	<u>Werkveldvertegenwoordigers</u> (bestuurder onderwijs - MLO) (MBA) (Politie - MHRM) (Kasparov - MiC) <u>Panelleden:</u>
10.15-11.45u	Beoordelingsoverleg inclusief lunch	Panel	
11.45-12.00u	Terugkoppeling door het panel		

12.00-13.00u	Ontwikkelgesprek	(productmanager en projectleider flexibilisering) (opleidingsmanager MBA/MSM) (opleidingsmanager MLO) (opleidingsmanager MiC/MHRM) (HRD-adviseur) (projectleider visitaties) Notulist	
--------------	------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Algemene documenten

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Onderwijsconcept Flexibele bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Kader ontwikkelgroepen bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Ontwikkelstappen bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Projectgroep flexibilisering NVAO (2021). *Verslag vinger-aan-de-pols-gesprek Avans+.*
- Avans+ (2020). *Groeidocument Experiment Leeruitkomsten 2020.*
- NVAO (2021). *MHRM Rapportage vorige visitatie.*
- NVAO (2018). *MiC Besluit vorige visitatie.*
- NVAO (2017). *MLO Besluit TNO.*
- NVAO (2019). *MLO Besluit Toets na drie jaar.*
- NVAO (2016). *MSM Besluit vorige visitatie.*
- NVAO (2014). *MBA Besluit vorige visitatie.*
- MBA, Avans+ (2021). *Deelnemersparagraaf MBA.*
- MSM, Avans+ (2021). *Deelnemersparagraaf MSM.*
- MHRM, Avans+ (2021). *Deelnemersparagraaf MHRM.*
- MLO, Avans+ (2021). *Deelnemersparagraaf MLO.*
- MiC, Avans+ (2021). *Deelnemersparagraaf MiC.*

Standaard 1

- Avans+ (2021). *MBA beroepsprofiel, MSM beroepsprofiel, MHRM beroepsprofiel, MLO beroepsprofiel, MiC beroepsprofiel.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen Avans+ (2021). *Analyse verbeterpunten beroepsprofielen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Matrix bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Jaarplan bedrijfskundige masteropleidingen.*

Standaard 2

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Visie Persoonlijk Leiderschap.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Visie Business Research.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *A3 plan Business Research.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Selectie deelnemerevaluaties.*

Standaard 3

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Curriculumoverzichten bedrijfskundige masteropleidingen.*

Standaard 4

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Opleidingswijzer bedrijfskundige masteropleidingen.*

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Evaluatie onderwijsconcept bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Valideringsprocedure bedrijfskundige masters (2021).*

Standaard 5

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Voorbeelden individuele onderwijsovereenkomsten.*

Standaard 6

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2022). *Overzicht deskundigheden docenten.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2020). *Criteria docenten bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *A3 plan docentenprofessionalisering.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Selectie verslagen docentenbijeenkomsten.*

Standaard 9

- Avans+ (2021). *Advies professionalisering kwaliteitsmanagement.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2022). *Structuur & Kwaliteit bedrijfskundige masters.*

Standaard 10

- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *MBA OER.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *MSM OER.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *MHRM OER.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *MLO OER.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *MiC OER.*
- Centrale examencommissie, Avans+ (2020). *CEC-gids.*
- Centrale examencommissie, Avans+ (2021). *Jaarverslag centrale examencommissie 2020-2021.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Aanbevelingen CEC steekproef bk-masters.*

Standaard 11

- MBA, Avans+ (2021). *Matrix MBA 'oud'.*
- MSM, Avans+ (2021). *Matrix MSM 'oud'.*
- MBA, Avans+ (2020). *MBA afstudeerhandleiding deelnemers oud.*
- MSM, Avans+ (2020). *MSM afstudeerhandleiding deelnemers oud.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Integrale beroepsprestatie bedrijfskundige masteropleidingen.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Handleiding afstuderen begeleiders en beoordelaars.*
- Bedrijfskundige masteropleidingen, Avans+ (2021). *Selectie verslagen werkveldbijeenkomsten.*

Tabel met aantal eindwerken per variant/route

Bedrijfskundige masteropleiding	Afstudeerdossiers	toetsdossiers	Totaal aantal toetsen bestudeerd in de toetsdossiers
MBA	8	4	22
MSM	8	4	15
MHRM		4	15
MLO		4	14
MiC		4	8 (fase 2)

Leeruitkomsten Bedrijfskundige Masters

Leeruitkomsten Fase 1

Financieel management & bedrijfsvoering

De deelnemer stelt een business case op of herijkt een bestaande business case van een (beoogde) strategische verandering. De deelnemer onderzoekt de aannames en vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan de verandering in het algemeen en specifiek voor de financiële baten en lasten op langere termijn. Daarbij brengt de deelnemer financiële informatie in beeld en voert bedrijfseconomische analyses uit ter onderbouwing van het te nemen besluit. Naast de financiële analyse voert de deelnemer een risicoanalyse uit, waarbij risico's beoordeeld worden en passende mitigerende maatregelen getroffen worden. De deelnemer plaatst, in overleg met betrokkenen, de strategische verandering binnen de bestaande organisatie, de planning en controlcyclus en de aansturing van de gehele afdeling of organisatie. MBA: Op basis hiervan draagt de deelnemer op theoretisch onderbouwde- en overtuigende wijze en met daadkracht bij aan onderbouwde besluitvorming en duurzame ontwikkeling van de organisatie. MSM/MHRM: Op basis hiervan adviseert de deelnemer het management op theoretisch onderbouwde en overtuigende wijze, zodanig dat het management een onderbouwd besluit neemt ten aanzien van de voorgestelde strategische verandering.

Organisatieontwikkeling

De deelnemer analyseert de organisatie vanuit verschillende theoretische perspectieven. Hiervoor heeft hij diepgaande kennis van organisaties nodig en begrijpt hij hoe paradigma's en discoursen invloed hebben op de manier waarop je naar - en in organisaties kijkt. Daarbij analyseert hij kritisch hoe organisatieprocessen binnen de organisatie interacteren en hoe organisaties verschillen in wijze van organiseren. Vervolgens kan hij dat plaatsen in de geschiedenis en ontwikkeling van organisaties. Ook weet hij hoe verschillende manieren van organiseren verschillende consequenties hebben voor werkprocessen en -relaties en kan hij deze herkennen, benoemen en hierover adviseren. Hierbij houdt de deelnemer scherp in het oog hoe de visie, missie en strategie - en het belang daarvan - in relatie staan tot de cultuur en de structuur van de organisatie. Conform methodisch werken beredeneert hij, op basis van valide argumenten, hoe een organisatie ingericht zou kunnen worden om optimaal te functioneren vanuit zowel de organisatietheorie als de organisatiepraktijk.

Procesmanagement

De deelnemer past methoden voor analyse van een operationeel bedrijfsproces toe en werkt - op basis van kennis over de strategie, doelstellingen, processen, informatievoorzieningen en IT - een strategisch verbetervoorstel uit om de effectiviteit of efficiëntie daarvan te verhogen. Hiervoor modelleert de deelnemer processen, informatie, IT, actoren en oorzaak- en gevolgrelaties, en voert de deelnemer kwantitatieve analyses uit om zo te komen tot een inzichtelijk advies over de verbetering van het bedrijfsproces.

Strategy & Sustainability

De deelnemer kan de huidige strategie van de organisatie analyseren vanuit theoretische modellen, dynamische omgeving van de organisatie en de praktijk in de organisatie. De deelnemer toont zich een strategisch denker en kan in samenwerking met stakeholders toekomstgerichte en strategische mogelijkheden voor de organisatie ontdekken, gedacht vanuit meervoudige waardecreatie. De deelnemer initieert en begeleidt het creatieve proces van adaptief ontwikkelen, gericht op strategieontwikkeling en het ontdekken van toekomstgerichte en strategische mogelijkheden, en zet hierbij passende en creatieve werkvormen in. De deelnemer kan belangrijke stakeholders binnen de organisatie betrekken bij - en door overtuigend te presenteren draagvlak creëren voor - het belang

van strategieontwikkeling gericht op meervoudige waardecreatie en de strategische mogelijkheden hiervan.

Onderwijskundig Leiderschap (vh SLVakbekwaam)

De deelnemer repareert of verbetert samen met het team, en in overleg met belanghebbenden, één aspect van een gedeelde én gedragen visie op onderwijs. Met het oog op de toekomst begeleidt en stuurt de deelnemer op veranderingen in de professionele omgeving en evalueert - en onderzoekt - op strategisch niveau, op alle lagen van de organisatie, welke impact gemaakte keuzes hierin hebben. Door vervolgens het eigenaarschap van processen te spreiden verbetert de deelnemer de interne samenwerking, benut talenten optimaal en verhoogt de kwaliteit. Tenslotte borgt de deelnemer de kwaliteit door te sturen op iteratieve, cyclische, systematische evaluatie.

Verbindend schoolleiderschap (vh SLVakbekwaam)

De deelnemer analyseert diens eigen verbindend vermogen als schoolleider in relatie tot de interne en externe omgeving. Hierbij kijkt de deelnemer kritisch naar zichzelf als leider, als persoon en als verbinder. De deelnemer analyseert de verbindingen tussen zichzelf als schoolleider, diens organisatie en de omgeving van diens organisatie om te komen tot een gedetailleerd overzicht van waar de verbinding ligt, waar niet en waar de verbinding nog gemaakt moet worden. De deelnemer werkt dit vervolgens uit in een zelfadvies en gebruikt hiervoor, naast de grondige analyses, actief opgehaalde input van anderen.

De professionele schoolorganisatie (vh SLVakbekwaam)

De deelnemer analyseert diens eigen school zijnde een professionele organisatie. Hierbij kijkt de deelnemer kritisch naar vier inherent verschillende aspecten van de schoolorganisatie: duurzaam toekomstbestendig onderwijs, anders organiseren, de dialoog en strategisch HR. De deelnemer analyseert middels elk van deze perspectieven hetzelfde onderdeel van de organisatie. Uiteindelijk worden deze diverse perspectieven bijeengebracht in een overkoepelend advies en wordt dit advies gepresenteerd aan betrokken stakeholders.

HR-Strategie

De deelnemer kan een strategisch HR-vraagstuk, in de context van de organisatiestrategie, definiëren en onderbouwen met gebruikmaking van vigerende HR-theorieën en -modellen. De deelnemer kan het HR-vraagstuk diagnosticeren om daarmee een klein - maar relevant – onderwerp, met strategische porté voor de organisatie, te beschrijven ten behoeve van een HR-interventie. De deelnemer ontwerpt, aansluitend op bestaande HR-processen, een HR-interventie en valideert deze door middel van een feitelijke interventie en evaluatie of een ‘membercheck’. Tot slot reflecteert de deelnemer op de gerealiseerde- of beoogde bijdrage van de interventie aan het strategisch HR-beleid en bijbehorende waardecreatie voor interne- en/of externe stakeholders.

PB Controlling

Volgt

Leeruitkomsten Fase 2

Innovatie en ondernemerschap

De deelnemer ontwikkelt en presenteert adviezen en interventies om het initiatiefproces van een organisatie substantieel te verbeteren. De deelnemer werkt daarbij vanuit het perspectief van iemand die de strategische positie van een organisatie wil versterken. De deelnemer maakt gebruik van wetenschappelijke theorieën en modellen op het gebied van ondernemerschap en innovatie. De deelnemer kiest op basis van relevante en navolgbare argumenten de meest passende methode om het initiatiefproces te beschrijven en te analyseren. Op basis van zijn observaties en analyses ontwikkelt de deelnemer verbeterdoelen en werkt verschillende verbetermogelijkheden uit in de

vorm van een aantal concrete adviezen en interventies die gericht zijn op de organisatiecontext én (delen van) het initiatiefproces.

Stakeholdermanagement en overtuigingskracht

De deelnemer kan onderbouwde oplossingen vinden en uitwerken voor een complex bedrijfskundig probleem en hiervoor draagvlak creëren bij stakeholders. Hij werkt voor het vinden en uitwerken van ideeën en oplossingsrichtingen proactief en interprofessioneel samen met interne en externe stakeholders. Hierbij analyseert hij met de juiste instrumenten de belangen, behoeften, waarden en machtsverhoudingen van stakeholders en gaat hier strategisch mee om. Tijdens het proces communiceert hij effectief en strategisch door verschillende communicatiestijlen- en vormen in te zetten, gericht op het overtuigen en beïnvloeden van relevante stakeholders, weerstanden weg te nemen en zo het beoogde draagvlak te creëren voor ideeën en oplossingsrichtingen.

Veranderdynamiek

De deelnemer kan met een uitgebreide probleemanalyse een complex verandervraagstuk benaderen vanuit verschillende perspectieven, en vanuit diepgaande theoretische kennis van veranderprocessen een diagnose opstellen en aanbevelingen presenteren. De deelnemer werkt hierbij vanuit een sterk ontwikkelde externe markt- en maatschappelijke oriëntatie om de dynamische context van de organisatie in beeld te brengen. Binnen de organisatie kiest de deelnemer voor passende kwalitatieve onderzoeksmethodes om het verandervraagstuk vanuit verschillende perspectieven te bekijken en te interpreteren. De verdieping van het vraagstuk geschiedt in samenwerking met interne (en mogelijk externe) betrokkenen.

Sturen op strategie

De deelnemer kan de strategie voor de toekomst van een organisatie onderzoeken en hierover, in dialoog met stakeholders, een onderbouwd standpunt ontwikkelen. De deelnemer onderzoekt de strategie aan de hand van bewezen bouwstenen voor de strategieontwikkeling, waarbij hij onderbouwde keuzes maakt voor (elementen van) theoretische modellen voor strategieontwikkeling. De deelnemer kijkt over de grenzen van zijn eigen afdeling en organisatie heen en betreft stakeholders van binnen en buiten de organisatie actief bij het gehele proces van strategieontwikkeling.

Uitstroomspecificatie:

MLO / MBA: De deelnemer organiseert en voert, binnen en buiten de organisatie, de dialoog met relevante stakeholders, om verschillende perspectieven, dilemma's, analyses en bevindingen op te halen, te onderzoeken en te toetsen. Creëert voorwaarden, d.m.v. afstemmen en betrekken, om betrokkenen een goede bijdrage te laten leveren en maakt gebruik van de inbreng en expertise van relevante stakeholders. Presenteert het herijkte en onderbouwde standpunt over de strategie overtuigend en krijgt MT-leden en medewerkers met zich mee d.m.v. afstemmen, betrekken en draagvlak creëren. Geeft, tot slot, een korte toekomstblik op wie – en wat nodig is voor implementatie en welke voorwaarden daarvoor georganiseerd moeten worden.

MHRM / MSM: De deelnemer organiseert, agendeert en voert, binnen en buiten de organisatie, de dialoog met relevante stakeholders, om verschillende perspectieven, dilemma's, analyses en bevindingen op te halen, te onderzoeken en te toetsen. Creëert voorwaarden, d.m.v. overtuigen, samenwerken, beïnvloeden en agenda-setting, om betrokkenen een goede bijdrage te laten leveren en maakt gebruik van de inbreng en expertise van relevante stakeholders. Presenteert het herijkte en onderbouwde standpunt over de strategie t.b.v. besluitvorming overtuigend en krijgt de directie met zich mee d.m.v. afstemmen, beïnvloeden en overtuigen. Geeft, tot slot, een korte toekomstblik op wie – en wat nodig is voor implementatie en welke voorwaarden daarvoor georganiseerd moeten worden.

Leiderschap en cultuur

De deelnemer kan vanuit diepgaande theoretische kennis over organisatiecultuur, organisatiepolitiek, persoonlijkheidstyperingen, leiderschapsstijlen, groepsdynamiek, machtsprocessen en beïnvloeding, passend leiderschap tonen in complexe situaties op verschillende niveaus in de organisatie. De deelnemer beschikt over de vaardigheden om de dynamiek van de organisatie en het leiderschapsvraagstuk te onderzoeken en te duiden. De deelnemer kan aangeven welk(e) type(n) leiderschap nodig is/zijn binnen (verschillende lagen van) de organisatie om strategische doelen te bereiken. De deelnemer reflecteert op zijn eigen leiderschapsgedrag en geeft proactief vorm aan de ontwikkeling van zijn leiderschap in de eigen werksituatie.

HR Innovatie

Volgt

Organisatiepsychologie

De deelnemer zet organisatiepsychologische kennis en kunde in bij het waarnemen van menselijk gedrag, met het adagium 'mensen zijn de organisatie' als uitgangspunt. Hij gebruikt deze manier van waarnemen, op een bewuste wijze, om gedrag van (groepen) medewerkers te begrijpen en beïnvloeden met als doel gedragsverandering(en) te ontwikkelen en stimuleren die gewenste beweging in de organisatie bewerkstelligt. Daarnaast zet hij organisatiepsychologische kennis en kunde in bij het analyseren, evalueren en verbeteren van bestaande - en ontwerpen van toekomstige - veranderingstrajecten en interventies waarbij de 'human factor' een cruciale rol speelt.

Schoolconceptontwikkeling

De deelnemer ontwerpt en verantwoordt een eigen visie op onderwijs die gebaseerd is op recente wetenschappelijke inzichten en inzichten vanuit de praktijk. Vanuit deze visie ontwikkelt en ontwerpt de deelnemer samen met andere professionals een schoolconcept dat innoverend is, recht doet aan de huidige en toekomstige samenleving en vanuit theorie en praktijk onderbouwd is. De deelnemer beschouwd hierin de relatie tot bestaande kaders vanuit wet- en regelgeving. De deelnemer toont hierbij leiderschap en is in staat het schoolconcept te presenteren en te verantwoorden in een complexe multidisciplinaire omgeving. Vervolgens maakt de deelnemer de koppeling met relevante onderwijskundige, organisatorische, ethische, normatieve en juridische aspecten. Ook reflecteert de deelnemer, samen met het projectteam, op de onderlinge samenwerking, het eigen leiderschap en de hieraan relevante uitkomsten.

IT & Data

De deelnemer is in staat om, aan de hand van gangbare modellen en best practices, (1) de IT-governance binnen organisaties in kaart te brengen, (2) vanuit de beheersdoelstellingen IT-risico's binnen organisaties te identificeren en te analyseren en (3) op basis van de risico-analyse IT-processen binnen organisaties te analyseren en te komen tot verbetervoorstellen ten aanzien van de beheersing van deze processen.

Softcontrols

De deelnemer weet wat soft controls zijn, is zich bewust van de eigen houding en vaardigheden met betrekking tot soft skills, analyseert de verschillen en samenhang tussen soft en hard controls en kan deze inzetten in een concrete casus waardoor de kans op doelrealisatie toeneemt. Daarbij is de deelnemer niet alleen zichzelf bewust van het belang van soft controls, maar brengt hij ook - op strategisch niveau - het nut en de urgentie hiervan over op een gesprekspartner. Vervolgens speelt de deelnemer in op het gedrag dat nodig is voor, en veroorzaakt wordt door, soft controls en stuurt de omgeving zodat de gewenste verandering gedragen en uitgevoerd wordt.

Risicomanagement

De deelnemer identificeert, analyseert en prioriteert op een gestructureerde manier risico's en adviseert (mitigerende) maatregelen hiervoor. Hierbij houdt de deelnemer rekening met - en analyseert op strategisch niveau - de organisatiedoelstellingen en de al bestaande kwaliteitssystemen binnen de organisatie. Door draagvlak te creëren, middels een authentieke stijl, zorgt de deelnemer ervoor dat de voorgestelde (mitigerende) maatregelen geborgd worden in de kwaliteitssystemen van de organisatie.

Leeruitkomsten Fase 3

Afstudeerproject

De deelnemer onderzoekt methodisch een complex en multidisciplinair praktijkprobleem conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek. De deelnemer legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert - én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van het onderzoek reflecteert de deelnemer kritisch op de doorgemaakte persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van het vak en beschrijft de deelnemer hoe de eigen leerlijn tijdens de master zijn toekomst kan beïnvloeden. De deelnemer presenteert en verdedigt het afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.

Totaal aantal EC's verplichte- en keuze

Afstudeerproject MHRM

De deelnemer onderzoekt methodisch een complex, multidisciplinair en strategisch human resource onderwerp conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek. De deelnemer toont hiermee aan dat het effectief laten groeien van menselijk potentieel strategische impact heeft. De deelnemer legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert - én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van het onderzoek reflecteert de deelnemer kritisch op de doorgemaakte persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van het vak en beschrijft de deelnemer hoe de eigen leerlijn tijdens de master zijn toekomst kan beïnvloeden. De deelnemer presenteert en verdedigt het afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.

Afstudeerproject MBA

Je onderzoekt methodisch een complex en multidisciplinair praktijkprobleem conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek, waarbij je laat zien dat je op strategisch niveau in staat bent te interveniëren vanuit gefundeerde inzichten in relatie tot jouw visie op de organisatie, het vakgebied en de maatschappij met als doel de beoogde ambitie te realiseren. Je stuurt tijdens het proces op de inzet van anderen, legitimeert en vindt draagvlak voor de verandering, door belanghebbenden in de brede organisatiecontext in te zetten en te verbinden. Je legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van je onderzoek reflecteer je kritisch op jouw persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van jouw vak en beschrijf je hoe jouw leerlijn tijdens de master jouw toekomst kan beïnvloeden. Je verdedigt je afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.

Afstudeerproject MSM

Je onderzoekt methodisch een complex en multidisciplinair praktijkprobleem conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek, waarbij je laat zien dat je op strategisch niveau in staat bent te adviseren vanuit gefundeerde inzichten in relatie tot jouw visie op de organisatie, het vakgebied en de maatschappij met als doel de beoogde ambitie te realiseren. Je legitimeert en vindt draagvlak voor de verandering, door belanghebbenden in de brede organisatiecontext in te zetten en te verbinden. Je legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert én onderbouwt de gemaakte

keuzes. Na afloop van je onderzoek reflecteer je kritisch op jouw persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van jouw vak en beschrijf je hoe jouw leerlijn tijdens de master jouw toekomst kan beïnvloeden. Je verdedigt je afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.

Afstudeerproject MLO

Je onderzoekt methodisch een complex en multidisciplinair praktijkprobleem conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek, waarbij je laat zien dat je waarde gedreven en vanuit gefundeerde inzichten leidinggeeft aan veranderingen binnen het onderwijs ten gunste van de maatschappij. Je legitimeert en vindt draagvlak voor de verandering door medewerkers en andere belanghebbenden in de brede schoolomgeving te betrekken, in te zetten en te verbinden.

Je legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van je onderzoek reflecteer je kritisch op jouw persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van jouw vak en beschrijf je hoe jouw leerlijn tijdens de master jouw toekomst kan beïnvloeden. Je verdedigt je afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.