



Postbus 5050  
NL-3502 JB Utrecht  
+31 30 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

## **Master Human Development**

Schouten & Nelissen University of Applied Sciences

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
23 en 24 juni 2022*

Utrecht  
September 2022  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

## Colofon

### Instelling en opleiding

Schouten & Nelissen University of Applied Sciences

Postbus 266

5300 AG Zaltbommel

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: Master Human Development

Locatie: Zaltbommel

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70140

### Visitatiecommissie

Ronald Stevens, voorzitter

Arienne van Staveren, deskundige

Lia Voerman, deskundige

Perry van Loon, student-lid

Linda van der Grijspaarde, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	7
Beoogde leerresultaten .....	8
Programma.....	10
Personeel.....	14
Voorzieningen en begeleiding .....	16
Kwaliteitszorg .....	18
Toetsing .....	19
Gerealiseerde leerresultaten.....	22
Bijlagen .....	25
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	26
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	27
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	28

## Samenvatting

Op 23 en 24 juni 2022 is de masteropleiding Human Development van Schouten & Nelissen University of Applied Sciences gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**.

### Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. De opleiding leidt professionals op voor een diversiteit aan ontwikkelgerichte functies en rollen. Meestal gaat het niet om nieuwe functies maar om een verbreding of verdieping van de bestaande waarin leren en ontwikkelen meer centraal komen te staan. De opleiding heeft in een beroeps- en opleidingsprofiel kerntaken beschreven. De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn in de vorm van eindkwalificaties afgeleid van de kerntaken. Deze zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld; er is een werkveldadviescommissie met deskundige leden die de opleiding frequent van passende, actuele input voorzien.

### Programma

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden Oriëntatie, Inhoud, Leeromgeving en Instroom voldoet. De opleiding van 60 EC omvat drie basismodules, een specialisatiemodule, een interventiemodule, een keuze-module en de thesis. Er zijn vijf afstudeerrichtingen. De beoogde leerresultaten in de vorm van eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in de leerdoelen van de modules. De modules vormen volgens de visitatiecommissie samen een mooi palet aan vakken en inhouden, die goed aansluiten bij de kwalificaties van de instromende studenten. In de opleiding is voldoende aandacht voor de ontwikkeling van onderzoeks- en beroepsvaardigheden. De begeleiding bij en de verwerving van deze vaardigheden in een doorlopende lijn in de opleiding kan volgens de visitatiecommissie wel worden versterkt.

### Personeel

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. De visitatiecommissie heeft een gedreven, inhoudelijk sterk en voor de studenten inspirerend docententeam aangetroffen. Bij iedere module zijn verschillende docenten betrokken. Dit zijn wetenschappers met praktijkervaring en professionals die zowel met de wetenschap als met het werkveld zijn verbonden.

### Voorzieningen

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden Voorzieningen en Begeleiding voldoet. De voorzieningen zijn ruim toereikend om het onderwijs te faciliteren. Het gebouw waar de opleiding in is gehuisvest is adequaat en goed bereikbaar. De studiebegeleider volgt de studie van studenten en is het persoonlijk aanspreekpunt voor studenten als het gaat om studievoortgang. Gedurende de opleiding vinden regelmatig voortgangsgesprekken plaats tussen de studiebegeleider en de student. De digitale leeromgeving bevat de benodigde informatie.

### Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van de kwaliteitskalender. De genomen maatregelen worden besproken met alle betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat.

### Toetsing

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. Elke module wordt afgesloten met een of meer toetsen. De opleiding hanteert diverse toetsvormen. De

opleiding treft adequate maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen, waarbij de examencommissie haar rol goed vervult.

#### **Gerealiseerde leerresultaten**

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard voldoet. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden voor een diversiteit aan ontwikkelgerichte functies en rollen. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met werkveldleden en alumni vast dat de opleiding hierin slaagt. De opleiding houdt zicht op de carrièrepaden van afgestudeerden en kan dit verder versterken door haar alumnibeleid uit te bouwen.

#### **Aanbevelingen**

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

- Zet de werkveldcommissie nog steviger in, bijvoorbeeld door de leden te betrekken bij het

geven van feedback aan studenten op tussentijdse producten;

- Neem de eindkwalificaties op in het beroeps- en opleidingsprofiel en licht de relatie tussen de kerntaken en eindkwalificaties in dit document toe;
- Actualiseer de kerntaken en eindkwalificaties op basis van de uitwerking van competenties door de werkveldcommissie;
- Begeleid de studenten structureel, vanaf het keuzemoment voor het volgen van de gehele masteropleiding, bij het verwerven van professionele vaardigheden en het daarop reflecteren;
- Geef meer aandacht aan internationale toepassingen van Human Development, bijvoorbeeld door online internationale gastsprekers uit te nodigen in de modules;
- Overweeg andere keuzes in toetsvormen, waarbij de handgeschreven kennistoetsen mogelijk vervangen kunnen worden door beter bij de doelgroep passende vormen;
- Versterk de hoeveelheid schriftelijke feedback en feedforward bij papers en de theses;
- Richt het contact met alumni structureler in.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** inzake accreditatie van de masteropleiding Human Development.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, september 2022

Ronald Stevens  
Voorzitter

Linda van der Grijspaarde  
Secretaris

## Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling deeltijd</b>
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
<b>Eindbeoordeling</b>	<b>Positief</b>

## Inleiding

De masteropleiding Human Development van Schouten & Nelissen University of Applied Sciences leidt professionals op die beschikken over een brede opvatting over de ontwikkeling van mens en organisaties. Meestal gaat het niet om het leren vervullen van nieuwe taken en rollen, maar om een verbreding of verdieping van bestaande rollen waarin leren en ontwikkelen meer centraal komen te staan. In de beroepspraktijk vinden deze professionals hun weg als onder andere HR-medewerkers, HR-directeuren, teamleiders, lijnmanagers, adviseurs talent en leren, opleiders, trainers, organisatieadviseurs leren en ontwikkeling. De opleiding richt zich zowel op mensen in organisaties als op adviseurs in adviesbureaus, training bureaus en zelfstandige HR-professionals.

### De instelling

Schouten & Nelissen is sinds 1980 een instituut voor persoonlijke ontwikkeling, organisatieontwikkeling en gedragsverandering. Onder de naam Schouten & Nelissen University of Applied Sciences (SUAS) biedt de organisatie trainingen, gecertificeerde trainingen, opleidingen en geaccrediteerde opleidingen aan in het kader van Leven Lang Leren.

### De opleiding

De opleiding richt zich op Strategisch Human Resource Development. Kenmerkend hiervan is de interdisciplinaire benadering waarin de ontwikkeling van mensen in organisaties zowel vanuit organisatiekundig perspectief (organisatiestrategie, organisatieontwikkeling), als vanuit personeelswetenschappelijk (HRM, ontwikkeling) en leerpsychologisch perspectief (opleiden, werkplekleren) wordt benaderd. Ook worden leren en ontwikkeling zowel als individuele als collectieve verschijnselen (teamontwikkeling, organisatieleden, organisatieontwikkeling) gezien. Het gaat in de opleiding dus zowel om de verbinding vanuit de organisatie naar het zich ontwikkelend individu, als vanuit het individu naar de organisatie.

De opleiding wordt in de Nederlandse taal aangeboden. De opleiding heeft een Engelstalige naam gekozen omdat dit een gangbare term is in de managementliteratuur; de visitatiecommissie sluit zich daarbij aan.

### De visitatie

SUAS heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; de visitatiecommissie heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in augustus 2022 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in de loop van 2022. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding heeft in een beroeps- en opleidingsprofiel kerntaken beschreven. De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn in de vorm van eindkwalificaties afgeleid van de kerntaken. Deze zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld; er is een werkveldadviescommissie met deskundige leden die de opleiding frequent van passende, actuele input voorzien.

*Standaard 1: 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.*

### Bevindingen

De masteropleiding Human Development leidt professionals op voor een diversiteit aan ontwikkelgerichte functies en rollen. Meestal gaat het niet om nieuwe functies maar om een verbreding of verdieping van de bestaande waarin leren en ontwikkelen meer centraal komen te staan. In de beroepspraktijk werken studenten als onder andere HR-medewerkers, HR-directeuren, teamleiders, lijnmanagers, adviseurs talent en leren, opleiders, trainers, organisatieadviseurs leren en ontwikkeling. De opleiding richt zich zowel op mensen in organisaties als op adviseurs in adviesbureaus, training bureaus en zelfstandige HR-professionals. De afgestudeerden beschikken over een breed vaardigheden-repertoire van de ontwikkeling van mens en organisaties.

De opleiding beoogt professionals op te leiden die oplossingen formuleren voor praktijkproblemen waarin zij gebruik kunnen maken van eigen of bestaande onderzoeksresultaten. Ze zijn in staat te participeren in een onderzoeksproces, de daar gegenereerde kennis op waarde te schatten en om te zetten in adviezen. Verder zijn ze in staat veranderingen in te zetten en te evalueren, met onderzoek onderbouwde adviezen te verstrekken en waardevolle verbindingen aan te gaan die leiden tot impact. Ze kunnen professioneel handelen vanuit waarden, en ze beschikken over de nodige communicatieve vaardigheden.

In het beroeps- en opleidingsprofiel van de masteropleiding (2021) is dit profiel vertaald in vijf kerntaken: 1. Herkennen van ontwikkelingsmogelijkheden, 2. Analyse van ontwikkelingsmogelijkheden en -problemen, 3. Ontwerpen van een oplossing, 4. Adviseren en 5. Evalueren. Bij iedere kerntaak heeft de opleiding enkele werkprocessen uitgewerkt. De kerntaken en werkprocessen heeft de opleiding vertaald in beoogde leerresultaten (eindkwalificaties). Deze eindkwalificaties vormen de basis voor de leerdoelen van de modules.

De opleiding bespreekt het beroeps- en opleidingsprofiel elke twee jaar met de werkveldcommissie. In 2021 heeft de opleiding op aanraden van de werkveldcommissie naast de kerntaken ook de volgende competenties en attitudes opgenomen in het beroeps- en opleidingsprofiel:

- "T-shaped" en verbinder
- Sterke communicatie- en adviesvaardigheden
- Wendbaar en adaptief
- Systemische blik
- Innovatief handelen
- Maatschappelijk betrokken
- Onafhankelijke geest/ buiten de comfortzone
- Onderzoekend vermogen/ analytisch sterk

De competenties zijn nog niet in verbinding gebracht met de eindkwalificaties. De opleiding is voornemens dit komend jaar uit te werken.

Bij de vorige visitatie ontving de opleiding het advies om effectiever gebruik te maken van externe werkvelddeskundigen. De opleiding heeft sinds 2019 weer een eigen actieve werkveldcommissie



met zowel vertegenwoordigers uit de wetenschap als uit het werkveld. Deze commissie komt tweemaal per jaar bij elkaar en adviseert de opleiding over de nieuwste ontwikkelingen op het vakgebied. SUAS wil de werkveldcommissie uitbreiden met leden uit internationale organisaties. In het studiejaar 2022- 2023 pakt de werkveldcommissie dit op.

#### *Overwegingen*

De visitatiecommissie is van oordeel dat in het beroeps- en opleidingsprofiel adequaat is weergegeven waar de masteropleiding toe opleidt. De beoogde leerresultaten van de opleiding, in de vorm van eindkwalificaties, zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de goede contacten die de opleiding onderhoudt met het werkveld. De werkveldcommissie bestaat uit deskundige leden die de opleiding frequent van passende, actuele input voorzien. De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om de werkveldcommissie nog steviger in te zetten, bijvoorbeeld door de leden te betrekken bij het geven van feedback aan studenten op tussenliggende producten.

De eindkwalificaties zijn niet opgenomen in het beroeps- en opleidingsprofiel. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om dit wel te doen en in dit profiel de relatie tussen de kerntaken en de eindkwalificaties toe te lichten. Deze relatie is adequaat maar lastig navolgbaar.

De uitwerking van de competenties door de werkveldcommissie is een relevante toevoeging, vindt de visitatiecommissie. Vooral de aandacht in deze competenties voor het daadwerkelijk innoveren (impact realiseren), naast beschouwen en adviseren is passend bij het profiel van de opleiding. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om de kerntaken en daarvan afgeleide eindkwalificaties te actualiseren op basis van de input van de werkveldcommissie. De visitatiecommissie raadt de opleiding -vooral omwille van de transparantie- af om de set competenties naast de kerntaken en eindkwalificaties te laten bestaan.

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

## Programma

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond het programma **voldoet**. De opleiding van 60 EC omvat drie basismodules, een specialisatiemodule, een interventiemodule, een keuzemodule en de thesis. Er zijn vijf afstudeer-richtingen. De beoogde leerresultaten in de vorm van eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in de leerdoelen van de modules. De modules vormen volgens de visitatiecommissie samen een mooi pallet aan vakken en inhouden, die goed aansluiten bij de kwalificaties van de instromende studenten. In de opleiding is voldoende aandacht voor de ontwikkeling van onderzoeks- en beroepsvaardigheden. De begeleiding bij en de verwerving van deze vaardigheden in een doorlopende lijn in de opleiding kan volgens de visitatiecommissie wel worden versterkt.

### Oriëntatie

*Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.*

### Bevindingen

In de opleiding is aandacht voor de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden en van de beroepsvaardigheden. In de basismodules is aandacht voor kennis en analytische beroepsvaardigheden met betrekking tot de ontwikkeling van de student en diens organisatiecontext. In de specialisatie en interventiemodules komen kennis en interventievaardigheden in de gekozen afstudeerrichting aan bod. De advies- en onderzoeksvaardigheden zijn verwerkt in de thesis.

In de verschillende modules is de kennisontwikkeling gekoppeld aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student.

Bij professionele ontwikkeling gaat het om de bewustwording en verfijning van het eigen oordeel, de visie en de houding van de student ten aanzien van mensen in ontwikkeling.

Bij persoonlijke ontwikkeling gaat het naast het leren hanteren van verschillende kritisch-analytische (reflectie) en diagnostische vaardigheden ook om gerichte training in sociaal-communicatieve (begeleiden, adviseren, mondeling en schriftelijk presenteren, etc.) en onderzoeksvaardigheden (methodologie en onderzoek).

De drie pijlers in de opleiding (organisatie – personeel – psychologie) zorgen er volgens de opleiding voor dat de student steeds verschillende perspectieven krijgt aangereikt om tot integratie en een helicopterview te komen.

### Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de oriëntatie en invulling van het programma voldoende waarborging bieden voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van praktijkgericht onderzoek. Onderzoeksvaardigheden zijn volgens de visitatiecommissie voldoende geïncorporeerd in het programma; een onderzoekende houding komt in verschillende modules aan bod en er is een onderzoeksmodule ter voorbereiding op de thesis.

Ook biedt het programma ruimte voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk. Vooral in de interventiemodules, waarvan de student er een of twee volgt (zie standaard 3), worden complexe praktijkvaardigheden aangeleerd, constateert de visitatiecommissie.

De visitatiecommissie stelt daarbij vast dat het vastleggen van en het begeleiden bij het verwerven van vaardigheden in een doorlopende lijn gedurende de gehele masteropleiding beperkt is. Dit komt mede door de flexibele modulestructuur. Daarbij kiezen studenten er vaak pas na enkele losse modules voor om de gehele masteropleiding te gaan volgen. De visitatiecommissie

adviseert de opleiding om studenten vanaf het keuzemoment te begeleiden bij het verwerven van professionele vaardigheden benodigd voor de kerntaken en eventueel afgeleide eigen doelen, hen daarop regelmatig te laten reflecteren en bijvoorbeeld te werken met een portfolio, dat onderdeel wordt van de eindbeoordeling. De professionele en persoonlijke ontwikkeling krijgt hiermee een zwaarder gewicht, passend bij het profiel van de opleiding, is de visitatiecommissie van oordeel. Ook wordt zo de groei van de student op deze vaardigheden meer inzichtelijk.

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

### Inhoud

*Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

#### Bevindingen

De student stelt de masteropleiding van 60 EC samen uit drie verplichte basismodules (Organisatietheorie en strategisch HRM, Psychologie van mensen in organisaties en Onderzoek in organisaties), één specialisatiemodule gericht op het verdiepen van de kennis van een onderwerp, één interventiemodule gericht op het verdiepen van de vaardigheden rondom een onderwerp en één keuzemodule. Als keuzemodule kan de student een extra specialisatiemodule of interventiemodule of de keuzemodule Psychologie in 7 dagen of een module uit de Master Kwaliteitsmanagement kiezen. De student rondt de opleiding af met de masterthesis (12 EC).

Er zijn vijf afstudeerrichtingen: Leren en innoveren, Verandermanagement, Conflictmanagement, Psychologie binnen organisaties en Organisatiekunde. Per afstudeerrichting zijn verplichtingen gesteld aan de samenstelling van de masteropleiding en het onderwerp van de masterthesis.

Per module is een modulebeschrijving opgesteld waarin de leerdoelen, inhoud, literatuur en toetsinformatie is weergegeven. Verder krijgt de student met behulp van de modulebeschrijving inzicht in de koppeling van de leerdoelen en beoordelingscriteria aan de eindkwalificaties van de opleiding. Op specifieke vragen van studenten kunnen de docenten ook via de digitale leeromgeving aanbevolen literatuur beschikbaar stellen aan de studenten.

In 2016 moedigde de toenmalige visitatiecommissie de opleiding aan om de studenten meer in aanraking te laten komen met internationale perspectieven op het vakgebied en beroepenveld. De opleiding geeft hierop aan dat de inhoudelijk verantwoordelijken en docenten goed vertegenwoordigd zijn in internationale teams en bij internationale congressen en hierdoor in hun colleges gebruik kunnen maken van internationale cases en voorbeelden. Verder wordt er in de colleges gebruik gemaakt van nationale en internationale cases, die ingebracht worden door de docenten en studenten.

In het studentenhoofdstuk geven studenten aan dat zij de inhoud als afwisselend beoordelen. De bijeenkomsten worden beschouwd als inhoudelijk goed. Een pluspunt vinden de studenten dat de inhoud van de modules een praktische vertaling naar de praktijk kent (van wetenschap naar praktijk). Verder ervaren de studenten dat de modules in sommige gevallen in onvoldoende mate onderhouden worden. Een voorbeeld dat werd genoemd is het gebruik maken van mogelijk gedateerde slides. Een gecontroleerde evaluatie van de module hierop zou volgens de studenten een mogelijkheid zijn om dit te voorkomen.

#### Overwegingen

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding passend onderwijs aanbiedt. De beoogde leerresultaten in de vorm van eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in de leerdoelen van de modules. De modules vormen volgens de visitatiecommissie samen een mooi pallet aan vakken

en inhouden. Het is zichtbaar dat de uitkomsten uit de gesprekken met het werkveld meegenomen worden in de optimalisatie van de modules. De literatuurlijst bevat relevante, actuele wetenschappelijk verantwoorde vakliteratuur, zowel in het Nederlands als in het Engels. Er is voldoende internationale literatuur. De aandacht voor internationale toepassingen van Human Development verdient volgens de visitatiecommissie echter meer aandacht in de modules. Een mogelijkheid zou zijn om bijvoorbeeld online internationale gastsprekers uit te nodigen in de modules.

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

### **Leeromgeving**

*Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

#### *Bevindingen*

Door de modulaire opbouw en spreiding van de startmomenten door het jaar heen is de student flexibel in het samenstellen van het studiepad. De gemiddelde studieduur is drie jaar en drie maanden. De meeste studenten kiezen na het volgen van enkele losse modules voor de gehele masteropleiding en stellen op basis daarvan de gehele opleiding samen.

De didactische uitgangspunten voor het masteronderwijs van SUAS zijn deels gebaseerd op het HILL model van Dochy (Dochy & Bergmans, 2015). De uitgangspunten zijn: Toepassen in de werkcontext, individueel en sociaal leren, persoonlijke kwaliteiten en uitgaan van kwaliteiten voor ontwikkelen en studiesucces. De opleiding heeft deze uitgangspunten vertaald in diverse leervormen en opleidingsroutes en persoonlijke studiebegeleiding.

De studenten schrijven de papers en thesis aan de hand van vraagstukken uit de praktijk; zij passen de wetenschappelijke theorieën en literatuur toe

op hun eigen werkpraktijk. Zo beoogt de opleiding het leren in de opleiding en leren in de werkcontext met elkaar te verbinden.

Een deel van de studie is zelfstudie via het lezen van literatuur, voorbereidende opdrachten en toetsing. Verder vindt er tijdens de colleges voornamelijk sociaal leren plaats door te sparren met docenten en medestudenten. De opleiding stimuleert de student om het leren zelfstandig invulling te geven door het bieden van reflectieopdrachten, feedback van de beoordelaar via het beoordelingsinstrument en feedback van medestudenten bij presentaties tijdens de colleges.

De vorige visitatiecommissie adviseerde in 2016 om het didactisch concept uit te breiden buiten de contacturen. SUAS heeft in het opleidingsbeleid in 2020 bij hun visie op leren opgenomen dat het leren plaatsvindt binnen de werkcontext. Dit betekent dat er in de opleiding gewerkt wordt aan opdrachten die relevant zijn voor de student en de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de module "Het brein in de organisatie". De (voorbereidings)opdrachten zijn toepassingsopdrachten in de eigen werkcontext en de module wordt helemaal blended aangeboden. In deze module worden de studenten gestimuleerd tot leren via allerlei lees-, kijk- en doe-opdrachten tussen de collegedagen via de digitale leeromgeving.

In het studentenhoofdstuk geven de studenten blijk van waardering voor de keuzemogelijkheden en de flexibiliteit in de leerroutes en daarmee de volgorde en het tempo. Ook bijvoorbeeld de mogelijkheid om een eigen studiepad samen te stellen, past bij de behoeftes van de studenten.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 en 2021 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. Volgens de studenten heeft SUAS goed ingespeeld op het online lesgeven. Zij zijn tevreden met de kwaliteit van de digitale lessen. Wel geven studenten over het algemeen aan dat fysieke lessen de voorkeur hebben en dat zij de fysieke lessen op locatie kwalitatief beter en als meer interactief ervaren.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie stelt vast dat opleiding gekozen heeft voor een leeromgeving die de mogelijkheid biedt om de beoogde leerresultaten (eindkwalificaties) te bereiken. De modulaire opbouw biedt de werkende student flexibiliteit bij het samenstellen van het studiepad.

De wisselende groepssamenstelling per module is voor de studenten verrijkend, stelt de visitatiecommissie vast. Zo halen de studenten steeds weer inspiratie uit anderen en leren zij van de ervaringen van mededeelnemers. De visitatiecommissie waardeert de inbreng van de praktijk van de deelnemers in de modules, en raadt de opleiding aan dit nog verder te versterken.

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

### **Instroom**

*Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.*

### *Bevindingen*

Toelatingseisen zijn de volgende:

- De student is in het bezit van minimaal bachelorgraad in het wetenschappelijk onderwijs of in het hoger beroepsonderwijs;
- De student heeft minimaal twee jaar relevante werkervaring in het vakgebied van de opleiding.

Voor potentiële studenten zonder bachelordiploma of relevante werkervaring geldt een toelatingsprocedure.

Met alle nieuwe ingeschreven studenten voert de studiebegeleider van SUAS een verplicht doelstellend gesprek. In dit gesprek worden de leerroute en de studievaardigheden van de student besproken evenals de aansluiting van de modules bij de beoogde leerdoelen. Het gesprek geeft de student aanvullende informatie over de opleiding en de studiebegeleider inzicht in de leerbehoefte van de student. Op deze wijze kunnen de studenten nagaan of hun doelen aansluiten bij de master en de studiebegeleider of de doelen van de student aansluiten bij de master.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie is van mening dat het programma en de vormgeving van het onderwijs aansluiten bij de kwalificaties van instromende studenten met werkervaring en dat de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn gezien de beoogde leerresultaten.

De opleiding heeft voldoende oog voor studenten die tijdens de opleiding 'in-between-jobs' terecht komen, met hen wordt adequaat naar oplossingen gezocht om de opleiding goed te kunnen afronden.

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

## Personeel

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De visitatiecommissie heeft een gedreven, inhoudelijk sterk en voor de studenten inspirerend docententeam aangetroffen. Bij iedere module zijn verschillende docenten betrokken. Dit zijn wetenschappers met praktijkervaring en professionals die zowel met de wetenschap als met het werkveld zijn verbonden.

*Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.*

### *Bevindingen*

Bij iedere module zijn twee tot acht docenten betrokken waarbij een van de docenten de coördinator is van de module. De opleiding zet wetenschappers in met praktijkervaring en professionals die zowel verbonden zijn met de wetenschap als met het werkveld. De programmamanager van de opleiding selecteert de docenten in samenspraak met de inhoudelijk verantwoordelijke en de wetenschappelijk coördinator van de opleiding. Daarbij kijken zij naar inhoudelijke expertise (in de wetenschap en/of de praktijk), didactische kwaliteiten of begeleidings- en onderzoekskwaliteiten en de mate waarin een potentiële docent ervaring heeft met het vertalen van wetenschappelijke inzichten naar de praktijk. Het functieprofiel is daarbij leidend.

Bij het aanstellen van nieuwe docenten vindt er een introductie plaats tussen de nieuwe docent, de wetenschappelijk coördinator, de inhoudelijk verantwoordelijke en de programmamanager. De wetenschappelijk coördinator en de inhoudelijk verantwoordelijke geven uitleg over de opbouw van de master en de invulling van het specifieke college in de desbetreffende module. De programmamanager legt de organisatorische aspecten uit.

Studenten waarderen de docenten, noemen zij in het studentenhoofdstuk. De studenten beschouwen ze als autoriteit in hun vakgebied en zijn in staat een goede brug te slaan tussen theorie en

praktijk met toepasbare voorbeelden en casuïstiek. Ook de afwisseling van de docenten in iedere module wordt gewaardeerd, zij leren zo om vanuit verschillende perspectieven naar het vakgebied te kijken, geven de studenten aan. Verder zeggen de studenten in het studentenhoofdstuk dat docenten hen respectvol benaderen. Naken van afspraken benoemen de studenten in het studentenhoofdstuk als aandachtspunt voor docenten, zoals beloftes om documenten na te sturen of in de leeromgeving te zetten. Ook geven de studenten aan dat niet alle docenten in staat zijn een goede transfer te maken naar de praktijk.

### *Overwegingen*

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding passend personeelsbeleid hanteert en voldoende mogelijkheden biedt voor docenten om zich verder te professionaliseren. Het aantal docenten is voldoende voor de realisatie van het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie constateert dat het team heel divers is samengesteld en dat de bij het personeel aanwezige expertise aansluit bij de eisen gesteld aan de masteropleiding. De visitatiecommissie heeft een gedreven, inhoudelijk sterk docententeam aangetroffen. Uit het gesprek met studenten maakt de visitatiecommissie op dat de docenten inspirerend zijn voor de studenten.

De docenten beschikken over een basiskwalificatie onderwijs. De visitatiecommissie raadt de opleiding aan extra aandacht te besteden aan de verdere didactische ontwikkeling van de docenten en de dialoog daarover regelmatig te voeren. Positief vindt de visitatiecommissie dat de docenten in de afgelopen jaren elkaar hebben geïnspi-

reerd om meer aandacht te hebben voor de ervaringen van de studenten in het onderwijs. De digitale omgeving maakt meer dan voorheen contact mogelijk tussen docenten (als gehele groep) en binnen een module.

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

## Voorzieningen en begeleiding

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond voorzieningen en begeleiding **voldoet**. De voorzieningen zijn ruim toereikend om het onderwijs te faciliteren. Het gebouw waar de opleiding in is gehuisvest is adequaat en goed bereikbaar. De studiebegeleider volgt de studie van studenten en is het persoonlijk aanspreekpunt voor studenten als het gaat om studievoortgang. Gedurende de opleiding vinden regelmatig voortgangsgesprekken plaats tussen de studiebegeleider en de student. De digitale leeromgeving bevat de benodigde informatie.

### Voorzieningen

*Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

#### *Bevindingen*

SUAS is gevestigd in Zaltbommel en biedt haar onderwijs ook op deze locatie aan. SUAS heeft de beschikking over een ruime hoeveelheid onderwijsruimten met uitwijkmogelijkheden voor breakoutsessies. Om logistieke redenen wordt, voor modules die meerdere keren per jaar worden gegeven, soms uitgeweken naar een locatie in Amersfoort of Capelle aan de IJssel.

#### *Overwegingen*

De (materiële) voorzieningen zijn toereikend volgens de visitatiecommissie. Het gebouw waar de opleiding in is gehuisvest is adequaat en goed bereikbaar. Uit de documentatie en de gesprekken blijkt wel dat aandacht nodig is voor het bijvoorbeeld op tijd aanleveren van onderwijsmaterialen. De ondersteunende staf is hiervan op de hoogte en onderneemt stappen om dit te verbeteren, stelt de visitatiecommissie vast.

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

### Begeleiding

*Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

#### *Bevindingen*

De studiebegeleider volgt de studie van studenten en is het persoonlijk aanspreekpunt voor studenten als het gaat om studievoortgang. Gedurende de opleiding vinden op vraag van de studenten voortgangsgesprekken plaats tussen de studiebegeleider en de student. Zoals beschreven, is er aan het begin van de opleiding een doelstellend gesprek. Daarnaast is er de mogelijkheid voor de student om voortgangsgesprekken aan te vragen. De voortgangsgesprekken zijn specifiek gericht op het individuele leerproces en de koppeling van de inhoud van de modules aan de individuele leerwensen. De studiebegeleider is daarnaast ook iedere lesdag aanwezig op de locatie in Zaltbommel, zodat studenten kunnen binnenlopen voor vragen of een gesprek.

De studenten zijn positief over het contact met de studieadviseur(s). Zij geven aan dat er duidelijk advies gegeven wordt en informatie verstrekt. Als tip geven de studenten aan dat het prettig zou zijn om bijvoorbeeld structureel voortgangsgesprekken in te (laten) plannen met de studiebegeleider tijdens de master (bijvoorbeeld halfjaarlijks), op dit moment is dat alleen nog op eigen initiatief vanuit de student. Verder wordt de suggestie gedaan om een werkplekcoach of business-coach aan te stellen voor elke student, om



ook nog structureel enige verbinding met de werkplek te behouden.

Tijdens informatiebijeenkomsten en in het doelstellend gesprek worden studenten geïnformeerd rekening te houden met een gemiddelde studie-last van zestien uur per week.

Iedere student krijgt bij de start van de masterop-leiding toegang tot een digitale leeromgeving. Studenten vinden op de leeromgeving algemene informatie over de opleiding: studieprogramma, rooster, docenten, groepsinformatie, OER en daarnaast module specifieke informatie, zoals voorbereidende opdrachten per college, sheets, verwerkingsopdrachten, artikelen, te bestuderen lesstof en informatie over toetsing. Het forum van de digitale leeromgeving wordt nog niet actief door SUAS gebruikt. De opleiding geeft aan dat het gebruik hiervan het leerproces zou kunnen bevorderen.

#### *Overwegingen*

De visitatiecommissie stelt vast dat de informatie-voorziening goed is ingericht. De digitale leeromgeving bevat de benodigde informatie. De visita-tiecommissie adviseert ook het forum te gaan in-zetten.

De studiebegeleiding is volgens de visitatiecom-missie persoonlijk en de studiebegeleiding is goed bereikbaar voor de studenten. De begelei-ding richt zich niet inhoudelijk op de verwerking van professionele vaardigheden. Bij standaard 2 geeft de visitatiecommissie het advies om de aan-dacht voor de (reflectie op de beheersing van de) professionele vaardigheden te vergroten, onder andere door de studiebegeleiding uit te breiden.

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

## Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van de kwaliteitskalender. De genomen maatregelen worden besproken met alle betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat.

*Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.*

### *Bevindingen*

SUAS maakt gebruik van een kwaliteitscyclus die is afgestemd op de PDCA-systematiek. In het kwaliteitsbeleid van SUAS is beschreven hoe de kwaliteitszorg is ingericht.

De manier van werken bij SUAS wordt gekenmerkt door een informele sfeer. Om de informele kwetsbaarheid te beperken, heeft SUAS de kwaliteitscyclus geformaliseerd in een kwaliteitskalender. Ook is er aandacht voor het delen van kennis en borgen van diverse rollen binnen het team van programmamanagement. Voorbeelden hiervan zijn de inhoudelijke rol, kwaliteitsbewaking, toetsdeskundigheid en accreditatiekennis.

Voor de opleidingen zelf worden schriftelijke en/of mondelinge evaluaties afgenomen onder studenten, docenten en werkveldvertegenwoordigers. Deze zijn vastgelegd op de digitale leeromgeving of in verslagen van de studentenraad, onderwijscommissie en werkveldcommissie. De programmamanager bespreekt analyses van de verschillende evaluaties met de manager O&O, wetenschappelijk coördinator en in de onderwijscommissie. De genomen acties en besluiten aan de hand van de evaluaties worden opgenomen in de actie- en besluitenlijst, zodat opvolging kan worden gemonitord.

Er wordt op verschillende niveaus geëvalueerd: per lesdag, na een gehele module en na afron-

ding van de opleiding. Ook is er een evaluatie door de studentenraad en worden cijfermatige analyses uitgevoerd op de resultaten van de afgenomen toetsen.

SUAS heeft geconstateerd dat de respons voor evaluaties per lesdag en module onder studenten te laag was in de afgelopen jaren. Om de respons te verhogen heeft SUAS vanaf 2018 meerdere maatregelen genomen om de respons te verhogen. De respons is hierdoor gestegen naar 50% in 2021. Vanaf 2022 worden de genomen maatregelen naar aanleiding van evaluaties en opmerkingen vanuit de studentenraad ook opgenomen in de nieuwsbrief voor studenten die driemaal per jaar wordt geplaatst op de digitale leeromgeving.

### *Overwegingen*

Het kwaliteitszorgsysteem is volgens de visitatiecommissie systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van de kwaliteitskalender. De genomen maatregelen worden besproken met alle betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat. De visitatiecommissie is het met de opleiding eens dat de respons van studenten op de evaluaties nog verder geoptimaliseerd kan worden. Ook het voornemen om alumni na vijf jaar te benaderen om de toepasbaarheid van de opleiding te monitoren, vindt de visitatiecommissie een relevant streven.

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

## Toetsing

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Elke module wordt afgesloten met een of meer toetsen. De opleiding hanteert diverse toetsvormen. De opleiding treft adequate maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen, waarbij de examencommissie haar rol goed vervult.

*Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Bevindingen

Elk studieonderdeel (module) wordt afgesloten met een tentamen. De inhoudelijke verplichte modules worden afgesloten met een (mondelinge of schriftelijke) kennistoets en een paper of een presentatie. De specialisatiemodules worden afgesloten met een of meerdere papers. De interventiemodules worden afgesloten met een portfolio. De onderzoeksmodule wordt afgesloten met een thesisvoorstel.

Een kennistoets bestaat uit open vragen die gericht zijn op onthouden, begrijpen en toepassen van kennis. Een paper vraagt de studenten, naar aanleiding van een vraagstelling, een betoog te schrijven. Dit gebeurt op het niveau van analyseren, evalueren en creëren. In het reflectieverslag reflecteert een student op het proces van leren en het leerresultaat. In een vaardigheidstoets demonstreert de student dat bepaalde beroepsvaardigheden correct en adequaat worden uitgevoerd in combinatie met het toepassen van inhoudelijke kennis.

In de beoordelingsinstrumenten is naast de verplichte ruimte voor het toekennen van het resultaat (cijfer of goed/voldoende/onvoldoende) ruimte voor schriftelijke feedback.

De opleiding geeft in de zelfevaluatie aan dat het toetsbeleid en de wijze waarop dat in de praktijk gestalte krijgt en wordt gemonitord de afgelopen periode sterk is verbeterd. Inrichting van de examencommissie, toetsbeleid en de toets-

programmamatrix markeren de structuur en samenhang in de kwaliteitsborging van de toetsen. SUAS heeft toetsdeskundigheid toegevoegd aan de examencommissie door middel van een toets-expert. Aan de hand van het advies van de examencommissie en het toetsbeleid heeft SUAS de koppeling tussen eindkwalificaties, leerdoelen en toetsing geoptimaliseerd.

SUAS heeft de expertise op het gebied van toetsing (BKE-expertise) bij het interne personeel belegd en biedt deze via trainingen aan de examinatoren aan. Om het toetsbeleid goed tot uitvoer te kunnen brengen, zijn de programmamanagers nu BKE-gediplomeerd, zodat zij in samenwerking met de inhoudelijk verantwoordelijken (examinatoren) beter toezicht kunnen houden op de kwaliteit van de toetsing.

De toetsevaluatie op betrouwbaarheid, validiteit, bruikbaarheid en transparantie voert de opleiding op drie manieren uit:

- Een cijfermatige toetsanalyse per gemaakte toets door een programmamanager met BKE-diploma;
- Een jaarlijkse evaluatie door de programmamanagers met BKE-diploma;
- Een steekproef door de examencommissie.

Aan de hand van bovenstaande evaluaties past de opleiding waar nodig, in samenspraak met de inhoudelijk verantwoordelijke van de module, de toetsing aan. Het thesistrace en de thesisbeoordeling worden ook besproken en gemonitord in overleg met de docenten van de module "Onderzoek in organisaties" en bij de meta-beoordeling thesis. Elke zes jaar wordt een meta-beoordeling

uitgevoerd. Doel van deze meta-beoordeling is om via een kalibratiesessie de thesiskwaliteit en het thesistraject te monitoren en versterken en de normering tussen de thesisbegeleiders af te stemmen. In de meta-beoordeling van 2019 is een steekproef van vijf theses genomen uit de theses van de voorgaande jaren. Deze theses zijn door meerdere thesisbeoordelaars beoordeeld. De beoordelingen zijn onderling vergeleken en met de oorspronkelijke beoordelingen. De uitkomsten zijn besproken en waren input voor verbeteringen van de beschrijving masterthesis (inclusief beoordelingsinstrument) en de handleiding masterthesis.

De examencommissie is naast de master Human Development ook verantwoordelijk voor de master Kwaliteitsmanagement en de bachelor en master Bedrijfskunde. De Examencommissie evalueert jaarlijks haar eigen werkzaamheden. Zij legt dit vast in een jaarverslag. Eventuele verbeteracties worden hierin meegenomen. Het jaarverslag wordt gerapporteerd aan het instellingsbestuur van SUAS tijdens een overleg van de voorzitter van de examencommissie en het instellingsbestuur. Het instellingsbestuur schrijft een reactie op het jaarverslag. De examencommissie neemt initiatieven in het uitvoeren van de verbeteracties en evalueert in het daaropvolgende jaar.

Studenten benoemen in het studentenhoofdstuk dat zij meer aandacht van de docenten voor eindopdrachten, toelichtingen en feedback wenselijk achten. Weliswaar is in de modulebeschrijving aandacht voor de wijze van afronding, maar een betekenisgeving in de praktijk wordt gewaardeerd. Door studenten is de suggestie gedaan om de toetsen op een gedifferentieerde wijze aan te bieden. Hiermee wordt bedoeld om een keuze te maken tussen een schriftelijk tentamen gebaseerd op kennis en toepassing en een specifieke praktijktoets. Ten aanzien van het tentamen wordt aangegeven dat dit een gedateerde vorm van toetsing is evenals het schrijven van de antwoorden. De tijdigheid van de informatie over het schrijven van de thesis wordt als aandachtspunt genoemd. Hierbij wordt vermeld dat deze

informatie helpend is bij de voorbereiding van de module 'onderzoek in organisaties' evenals bij het uiteindelijk schrijven van de thesis. Het contact met de thesisbegeleider zou eerder moeten kunnen plaatsvinden, dus voordat het conceptvoorstel gereed is.

#### *Recente ontwikkelingen*

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd.

#### *Overwegingen*

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding een passende variatie aan toetsvormen toepast. Wel raadt de visitatiecommissie de opleiding aan te overwegen te stoppen met de inzet van schriftelijke, handgeschreven kennistoetsen. In deze toetsen worden ook toepassingsvragen gesteld, maar de verbinding met de toepassing in de praktijk is beter te leggen met andere toetsvormen, vindt de visitatiecommissie. De visitatiecommissie is van mening dat een kennistoets niet congruent is met de visie van de opleiding en beperkt aansluit bij de doelgroep waardoor het de beoogde uitwerking en doorwerking mist. De hoeveelheid schriftelijke feedback is beperkt bij papers en de theses, constateert de visitatiecommissie. De commissie waardeert het dat gedurende het traject al een aantal maal feedback is gegeven, maar raadt de opleiding aan ook structureel aandacht te besteden aan de feedback en feedforward op het eindproduct. Dit zou eventueel mondeling kunnen, in de vorm van een korte audio-opname. Het leereffect wordt versterkt door de studenten daar een reflectie op te laten geven en deze te bespreken. Een dergelijk aanpak past bij de opleiding Human Development: richt de toetsing in zoals de opleiding wenst dat studenten het geven van feedback en aandacht voor reflectie ook in hun praktijk toepassen.

De opleiding is voornemens de beoordelingsvaardigheden van de examinatoren en thesisbeoordelaars te bevorderen, door het aanbieden van een BKE-training. De visitatiecommissie moedigt dit nadrukkelijk aan.

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding adequate maatregelen treft om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie met enkele nieuwe leden haar rol voortvarend oppakt.

Zij heeft een proactieve houding in haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen.

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

## Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden voor een diversiteit aan ontwikkelgerichte functies en rollen. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van theses en de gesprekken met werkveldleden en alumni vast dat de opleiding hierin slaagt. De opleiding houdt zicht op de carrièrepaden van afgestudeerden en kan dit verder versterken door haar alumnibeleid uit te bouwen.

*Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.*

### *Bevindingen*

De thesis is het eindwerk van de student. In de thesis worden de verschillende kennisgebieden met elkaar gecombineerd en toont de student aan in staat te zijn om vraagstukken integraal te kunnen benaderen. De opdracht is om een vraag/probleemstelling methodologisch te analyseren, te bediscussiëren en tot conclusies te komen.

Tijdens de module "Onderzoek in organisaties" krijgen de studenten hun thesisbegeleider toegewezen. De docenten van deze module accorderen het thesisvoorstel op basis van het resultaat van de literatuurstudie en aan de hand van de inhoudelijke beoordeling van de thesisbegeleider. Halverwege het thesistrject geeft de tweede begeleider/beoordelaar feedback.

De thesisbegeleider en de tweede begeleider/beoordelaar geven beide, onafhankelijk van elkaar, met behulp van het beoordelingsinstrument hun oordeel over de thesis. Deze beoordelingen worden opgestuurd naar de programmamanager. Indien de beoordelingen minder dan twee punten verschillen en beide voldoende zijn, zullen de twee begeleiders samen tot een eindcijfer komen. Bij een verschil van 2 punten of meer en/of één onvoldoende wordt een derde beoordelaar ingezet. Het oordeel van de derde beoordelaar is dan doorslaggevend. Dit komt sporadisch voor. De opleiding scant de scripties op plagiaat.

### *Overwegingen*

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de visitatiecommissie in totaal vijftien recente theses gelezen en de beoordelingen van deze werken ingezien. De visitatiecommissie stelt vast dat alle theses getuigen van het masterniveau. De kwaliteit van de werken varieert, waarbij het gegeven cijfer door de beoordelaars in grote lijnen overeenkomt met het oordeel van de visitatiecommissie over de kwaliteit, al vond de commissie een aantal theses aan de hoge kant beoordeeld. De onderbouwing van het oordeel blijkt volgens de visitatiecommissie duidelijk uit de beoordelingsformulieren, hoewel niet alle formulieren even uitgebreid zijn ingevuld.

De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om de praktijkgerichtheid van de theses, in de vorm van het realiseren van en reflecteren op impact, te verhogen. De opleiding heeft de afgelopen tijd gewerkt aan nieuwe beoordelingsinstrumenten voor de beoordeling van het thesisvoorstel en de masterthesis. De visitatiecommissie ziet dat in de nieuwe opzet voor de theses en de nieuwe beoordelingsformulieren al meer aandacht voor de praktijk is, maar dit kan nog verder worden doorgevoerd, om de aansluiting op de beoogde leerresultaten van deze professionele masteropleiding te versterken. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld het toevoegen van een verdediging van de thesis, waarin vooral de praktijktoepassing centraal staat: hoe gaat de student in de praktijk met de bevindingen aan de slag?

De opleiding houdt zicht op haar alumni na afstuderen, maar dit kan structureler worden ingericht. De opleiding is zich hiervan bewust en treft hiervoor maatregelen, stelt de visitatiecommissie vast. Zo is een alumnus opgenomen in de werkveldcommissie.

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





## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

dr R. (Ronald) Stevens, voorzitter

Ronald Stevens is hoofddocent public auditing en onderzoeker bij het Zijlstra Center, VU Amsterdam

dr A.B. (Arienne) Staveren, van

Arienne van Staveren is Lector Leren en Innoveren en tevens academic director bij Radiant (een samenwerkingsverband tussen negen hogescholen)

dr A. (Lia) Voerman

Lia Voerman is Lector didactiek (van de hoge verwachtingen), Hogeschool Rotterdam

BA P. (Perry) Loon van Student-lid

Perry van Loon studeert Master Bestuur en Organisatiewetenschap aan de Universiteit van Utrecht. In 2017-2018 vervulde hij een bestuursjaar bij de studievereniging van de Ba Liberal Arts and Sciences.

De commissie werd bijgestaan door drs. Linda van der Grijspaarde, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

### Donderdag 23 juni 2022, Zaltbommel

Tijd	Overleg	Aanwezigen
11.30	Voorbereiding visitatiecommissie	Visitatiecommissie
12.30	Lunch	Visitatiecommissie
13.15	Directie en programmamanagement	Programmamanager/studiebegeleider Directeur onderwijs Manager opleidingen en ontwikkeling
14.15	Werkveldcommissie	Twee leden van de werkveldcommissie
15.00	Pauze	Visitatiecommissie
15.15	Thesisbegeleiders	Vijf thesisbegeleiders
16.00	Ontwikkelvraagstuk	Programmamanager/studiebegeleider Directeur onderwijs Manager opleidingen en ontwikkeling Wetenschappelijk coördinator MHD

### Vrijdag 24 juni 2022, Zaltbommel

Tijd	Overleg	Aanwezigen
9.45	Programmamanagement en studiebegeleiding	Programmamanager/studiebegeleider master Human Development Programmamanager/studiebegeleider master Kwaliteitsmanagement Assistent programmamanagement
10.45	Pauze	
11.00	Inhoudelijk verantwoordelijken en docenten	Zes docenten/inhoudelijk verantwoordelijken
12.15	Lunch	
13.15	Studenten en alumni	Vier studenten en twee alumni
14.15	Examencommissie	Twee leden
15.15	Pauze	
16.30	Terugkoppeling	
17.00	Afsluiting	

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Beroeps en Opleidingsprofiel Master Human Development 2021
- Opleidingsbeleid SUAS 2020 voor MHD en MKM
- Toetsbeleid SU 202102022
- Toetsprogrammamatrijs MHD
- Kwaliteitsbeleid SUAS
- Kwaliteit kalender MHD
- Studieprogramma MHD 2021-2022
- Beschrijving masterthesis 2021-2022
- OER 2021-2022
- Lijst afstudeerwerken
- Afstudeerrichtingen MHD
- Inhoudelijke ontwikkelingen binnen de modules
- EVC-Toelatingsprocedure
- Functieprofiel inhoudelijk verantwoordelijke
- Functieprofiel docent
- Docentenlijst MHD 2022
- Profielen inhoudelijk verantwoordelijken MHD
- Internationaal netwerk IV-ers
- Samenstelling en doelstelling gremia MHD 2022
- Jaarverslag 2021 EC SUAS
- Functieprofiel voorzitter EC
- Functieprofiel lid EC
- Huishoudelijk reglement examencommissie SUAS
- Overzicht erkenningen beroepsverenigingen
- Uitval en rendement
- Handleiding zoekmachines
- Alles tips & tops
- Visie op internationalisering SUAS
- Fraudebeleid
- Theses van 15 studenten