



Postbus 5050
NL-3502 JB Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

Master Strategy & Leadership AOG TSM Business School

*Verlag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
5 juni 2023*

Utrecht
September 2023
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

AOG TSM Business School

Hengelosestraat 583, 7521AG Enschede

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: MSc Strategy & Leadership

Locatie: Leusden, Groningen, Nunspeet

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70203

Visitatiepanel

R. van Aalst, voorzitter

M. Farmer, deskundige

R. Brohm, deskundige

A. Kromoprajitno, studentlid

Y. Blom, secretaris

Het panel is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	8
Programma.....	13
Personeel.....	19
Voorzieningen en begeleiding	21
Kwaliteitszorg	24
Toetsing	26
Gerealiseerde leerresultaten.....	29
Bijlagen	31
Bijlage 1 Het panel	32
Bijlage 2 Bezoekprogramma	33
Bijlage 3 Bestudeerde documenten	34

Samenvatting

De Master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School is op 5 juni 2023 gevisiteerd door een panel van AeQui. Het totaaloordeel van het panel is positief. De deeltijdopleiding geeft professionals zoals managers en bestuurders, met minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring, de mogelijkheid hun talenten verder te ontwikkelen om door te groeien in ondernemende, bestuurlijke en managementfuncties. In de master onderzoeken deelnemers complexe praktijkvraagstukken, en ontwikkelen ze zich op het gebied van strategie en transformationeel leiderschap.

Beoogde leerresultaten

De deeltijd hbo-master Strategy & Leadership geeft ervaren leidinggevende professionals (waaronder managers en bestuurders) de mogelijkheid om complexe praktijkvraagstukken binnen hun vakgebied te onderzoeken. Het opleidingsprofiel van de master is vertaald in zorgvuldige geformuleerde eindkwalificaties op hbo-masterniveau die zijn afgestemd op de verwachtingen van deelnemers, alumni en het werkveld. De eindkwalificaties hebben een heldere onderlinge samenhang en reflecteren het professionele en academische niveau van de master. Het panel oordeelt op basis van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de beoogde eindkwalificaties van de deeltijdmaster Strategy & Leadership **voldoen**.

Programma

Het programma sluit aan bij actuele (internationale) ontwikkelingen en de verwachtingen van het werkveld, alumni en deelnemers. Deelnemers en alumni roemen de focus die AOG legt op het ontwikkelen van een brede professionele en academische blik door verschillende (internationale) perspectieven aan te bieden. AOG heeft de 15 eindkwalificaties van de master Strategy & Leadership (60 ECTS) adequaat vertaald naar concrete leerdoelen per module. De master biedt een uitstekende balans tussen theoretische (academische) kennisontwikkeling en praktijkgericht leren. Dit zorgt ervoor dat deelnemers sterke beroepscompetenties en academische vaardigheden ontwikkelen die essentieel zijn voor succesvolle sub- en topniveau leiders. De leergangen behandelen actuele thema's die deelnemers kunnen inzetten om complexe praktijkvraagstukken te onderzoeken. De master heeft een goede literatuurlijst die het leerproces van deelnemers bevordert. In leergemeenschappen (groepen van 12 tot 20 deelnemers) leren deelnemers met verschillende professionele achtergronden actief van elkaar. De

inspirerende leeromgeving draagt bij aan interactief leren, het koppelen van kennis aan de praktijk en het opdoen van brede perspectieven op complexe praktijkvraagstukken.

Deelnemers krijgen gedurende het programma veel keuzevrijheid om een programma te doorlopen dat past bij hun persoonlijke en professionele ambities. Naast keuzevrijheid biedt AOG ook flexibiliteit qua studielengte. De flexibiliteit die AOG biedt sluit in de ogen van het panel goed aan bij professionals die naast hun werk een studie volgen. De master bestaat uit Nederlandstalige deelnemers met een gemiddelde leeftijd van 35 tot 55 jaar. Deelnemers zijn afkomstig uit verschillende sectoren en hebben een functie op sub- of topniveau. Het panel oordeelt op basis van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat het programma **voldoet**.

Personeel

Het panel is zeer positief over de kwaliteit van de docenten. Het enthousiaste, gemotiveerde en deskundige docententeam is uitstekend in staat om leiders op sub- en topniveau op masterniveau op te leiden. Professionele en academische expertise van de leden van het docententeam is ruimschoots aanwezig. Kerndocenten zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van de programmaonderdelen, bestaande uit modules met aaneengesloten bijeenkomsten. Het panel constateert dat de kerndocenten echter niet altijd aanwezig bij elke bijeenkomst van hun programmaonderdeel aanwezig zijn. Het strekt tot de aanbeveling om kerndocenten te verplichten aanwezig te zijn bij alle bijeenkomsten van de leergang waar zij verantwoordelijk voor zijn. De constante aanwezigheid van kerndocenten gedurende de gehele leergang stelt hen in staat kennis en ervaringen uit andere bijeenkomsten met elkaar te verbinden, en verschillende perspectieven van (vak)docenten samen te brengen. Het panel

oordeelt op grond van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de kwaliteit en omvang van het personeel **voldoet**.

Voorzieningen

Deelnemers zijn enthousiast over de prachtige opleidingslocaties en menen dat de locaties bijdragen aan een prettige leeromgeving. Het Learning Experience Platform fungeert als de digitale leeromgeving van AOG, waar deelnemers zich kunnen voorbereiden op de modules en kennis kunnen uitwisselen met mededeelnemers en docenten. Daarnaast hebben deelnemers volledige toegang tot de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Hoewel het panel het positief vindt dat deelnemers gebruik kunnen maken van de digitale bibliotheek, wordt aanbevolen om de lidmaatschapsduur te verlengen naar een jaar in plaats van de huidige 6 maanden.

Deelnemers ontvangen intensieve persoonlijke studiebegeleiding en menen dat docenten uitstekende sparringpartners zijn bij de complexe praktijkvraagstukken waar ze aan werken. Wanneer deelnemers extra begeleiding wensen, weten ze de zeer benaderbare docenten, tutoeren en studieadviseurs goed te bereiken. Deelnemers ervaren de informele sfeer en relatief kleine leergemeenschappen als zeer prettig en veilig. Zowel tijdens de bijeenkomsten als online, ontvangen deelnemers inhoudelijke en praktische informatie over de verschillende programmaonderdelen. Het panel oordeelt op basis van de gevoerde gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de voorzieningen en studiebegeleiding van AOG **voldoen**.

Kwaliteitszorg

Het kwaliteitszorgsysteem is opgebouwd rondom een systematisch en cyclisch proces, waardoor de onderwijskwaliteit op structurele wijze geëvalueerd wordt in samenwerking met kern docenten, deelnemers, alumni, de examencommissie en het werkveld. Het panel erkent de aanzienlijke vooruitgang die AOG heeft geboekt op het gebied van kwaliteitszorg sinds de laatste accreditatie. De doorlopende evaluaties van de onderwijskwaliteit, het verzamelen en vastleggen van informatie, en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen worden goed gedocumen-

teerd, en de belanghebbenden zijn tevreden over de opvolging van deze aanbevelingen. De examencommissie toont een hoog niveau van expertise en proactiviteit, wat blijkt uit de talrijke procesverbeteringen die door de commissieleden zijn doorgevoerd. Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de kwaliteitszorg **voldoet**.

Toetsing

De eindkwalificaties van de master en de wijze waarop de eindkwalificaties worden getoetst zijn helder vastgelegd. Belangrijke uitgangspunten binnen de toetsing zijn het streven naar de koppeling naar de praktijk en feedback (van docenten en mededeelnemers) als structureel onderdeel van het leerproces van deelnemers. Deelnemers kunnen hun kennis en vaardigheden aantonen via verschillende toetsvormen. De keuze van AOG om de door deelnemers ervaren studielast te verdelen over de periode van de gehele leergang van 9 maanden door middel van voortgangstoetsen, is volgens het panel sterk. Mede dankzij de voortgangstoetsen ervaren deelnemers weinig tot geen toetsdruk. Het panel is tevreden met de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing en beoordeling. Het panel baseert dat onder meer op het gebruik van het vierogenprincipe en de kalibratiesessies. De examencommissie functioneert op onafhankelijke wijze en heeft belangrijke procesverbeteringen doorgevoerd zoals de waarborgingsagenda en het opstellen van een instellingsbreed OER, (dat wordt gerealiseerd met ingang van het studiejaar 2024/25) met voor elke master een opleidingsspecifiek deel. Een aandachtspunt is het beoordelingsformulier dat uitgaat van toetsbare hypothesen, terwijl complexe problemen niet altijd op die manier getoetst kunnen worden. Het panel adviseert het formulier aan te passen zodat er ruimte is voor verscheidende onderzoeksmethoden. Het panel denkt dat het loslaten van de onderzoeksvraag in het beoordelingsformulier deelnemers aan zal zetten tot het nog beter onderzoeken van de complexe vraagstukken. Het panel oordeelt op basis van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de toetsing van AOG adequaat is en **voldoet**.

Gerealiseerde leerresultaten

Op basis van vijftien bestudeerde eindwerken stelt het panel vast dat het niveau van de afstudeerwerken voldoende is en dat de thema's actueel en relevant voor de praktijk zijn. De afstudeerwerken zouden in de ogen van het panel verder verbeterd kunnen worden door deelnemers aan te moedigen om onderzoeksmethodologieën te verkennen die de complexiteit van het praktijkvraagstuk en de belangen van alle betrokkenen centraal stellen. Om deze reden beveelt het panel aan om binnen de programmaonderdelen aandacht te besteden aan de voordelen van dergelijke onderzoeksmethodologieën.

Zowel deelnemers als alumni zijn zeer positief over de impact van de master op hun functioneren. Ze geven aan gedurende hun studie een aanzienlijke persoonlijke en professionele groei te hebben door gemaakt. Door de master benaderen ze dilemma's op een andere manier. Ze staan meer open voor andere perspectieven en nemen een motiverende en inspirerende rol aan ten opzichte van hun collega's en andere professionals. Het panel oordeelt dat het eindniveau van de deelnemers van de Master Strategy & Leadership **voldoet**.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een positief advies inzake accreditatie van de Master Strategy & Leadership.

Namens het voltallige panel,
Utrecht, september 2023

Raoul van Aalst (voorzitter)

Aanbevelingen

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

- **Beoordelingsformulier:** Pas het beoordelingsformulier aan zodat er ruimte is voor verschillende onderzoeksmethoden, aangezien complexe problemen niet altijd op basis van toetsbare hypothesen kunnen worden beoordeeld. Het loslaten van de onderzoeksvraag in het beoordelingsformulier kan deelnemers stimuleren om complexe vraagstukken beter te onderzoeken;
- **Aanwezigheid kern-docenten:** Zorg voor uniformiteit in de uitvoering van taken door kern-docenten binnen de leergangen. Benadruk het belang van constante aanwezigheid van kern-docenten gedurende de gehele leergang, zodat zij kennis en ervaringen uit andere bijeenkomsten kunnen verbinden en verschillende perspectieven kunnen samenbrengen;
- **Bereikbaarheid van locaties:** Houd bij het selecteren van locaties rekening met de bereikbaarheid via het openbaar vervoer;
- **Lidmaatschap digitale bibliotheek:** Verleng het lidmaatschap van de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen van 6 maanden naar een jaar. Standaardiseer het lidmaatschap voor deelnemers op een jaar, zodat ze langer gebruik kunnen maken van de bronnen en materialen.

Yvet Blom (secretaris)

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
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
Eindbeoordeling	Positief

Inleiding

De Master Strategy & Leadership wordt aangeboden door AOG TSM Business School. Op 5 juni 2023 is de masteropleiding Strategy & Leadership gevisiteerd door een panel van AeQui dat de master positief heeft beoordeeld.

De instelling

AOG TSM Business School (hierna te noemen AOG) is opgericht door de Groningse AOG School of Management en de Enschedese TSM Business School. AOG biedt drie geaccrediteerde masteropleidingen aan: de Executive MBA, de Master Strategy & Leadership en de MBA Innovatie & Leiderschap. Tevens verzorgt AOG 17 leergangen op het gebied van strategie en leiderschap (die onderdeel zijn van de Master Strategy & Leadership) en "in company" programma's.

AOG richt zich op professionals die hun werk- en levenservaring willen aanwenden om complexe vraagstukken binnen een bepaald vakgebied op te lossen. In elk programma staat de individuele leervraag (een complex vraagstuk) van deelnemers centraal. Met behulp van een vakoverstijgende benadering en academische kennis en vaardigheden worden deelnemers uitgedaagd tot visievorming en het formuleren van toekomstbestendige oplossingen voor hun praktijkgerichte vraagstukken. Oplossingen die zowel impact genereren als positieve veranderingen teweegbrengen binnen het eigen vakgebied.

Het docententeam van AOG bestaat uit experts uit wetenschap en praktijk. De docenten dragen door het bevorderen van scherpzinnigheid, verwondering en reflectie bij aan de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Het netwerk van de docenten (en deelnemers) vormt ook een inspirerende omgeving. Binnen de netwerken worden waardevolle contacten gelegd waar de uitwisseling van kennis en ervaring centraal staat.

De opleiding

De deeltijd hbo-master Strategy & Leadership geeft professionals zoals managers en bestuurders met minimaal vijf jaar leidinggevende

ervaring, de mogelijkheid om complexe praktijkvraagstukken binnen hun organisatie en/of vakgebied te onderzoeken. Tijdens de master onderzoeken deelnemers vakoverstijgende maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische problemen, bedenken innovatieve oplossingen voor deze problemen en waardevolle implementatiestrategieën. Daarnaast leren deelnemers (academische) vaardigheden zoals kritisch denken, transformationeel leiderschap, interdisciplinair samenwerken, communicatie en (persoonlijke) reflectie.

De master biedt veel mogelijkheden wat betreft de inhoud en de duur van het programma. Het deeltijdprogramma bestaat uit twee fasen en duurt tweeënhalf tot acht jaar. De eerste fase bestaat uit twee leergangen op het gebied van strategie en leiderschap en de tweede fase kent vier programmaonderdelen die gericht zijn op zelfontwikkeling, leiderschap en onderzoekend vermogen. Op het moment dat deelnemers zich voor de master inschrijven kiezen ze één van de 16 leergangen. Als deelnemers na afronding van die leergang verder willen studeren dan kan dat middels het kiezen van een tweede leergang. Na afronding van de tweede leergang kunnen deelnemers opnieuw kiezen om verder te studeren. AOG biedt deelnemers na het afronden van de eerste fase de mogelijkheid om zich in te schrijven voor de vier programmaonderdelen van fase 2.

De opleiding wordt in de Nederlandse taal aangeboden. De naamgeving van de opleiding in het Engels sluit volgens het panel aan bij hetgeen in het werkveld gebruikelijk is.

De visitatie

AOG heeft AeQui Nederland opdracht gegeven om een opleidingsbeoordeling voor de Master

Strategy & Leadership uit te voeren. In samenwerking met AOG heeft AeQui voor deze beoordeling een onafhankelijk en deskundig panel samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

Op 5 juni 2023 heeft de visitatie plaatsgevonden. Het programma van de visitatie is bijgevoegd in bijlage 2 en is gebaseerd op het NVAO-kader

2018. Van het inloopsprekuur is geen gebruik gemaakt.

Het panel heeft een onafhankelijke beoordeling uitgevoerd en heeft van AOG alle benodigde informatie ontvangen om tot een gedegen oordeel te komen. Na afloop van de visitatie zijn de bevindingen en conclusies van het panel gedeeld met AOG.

Beoogde leerresultaten

Het panel oordeelt dat de beoogde leerresultaten van de deeltijdmaster Strategy & Leadership **voldoet**. De deeltijd hbo-master Strategy & Leadership geeft ervaren leidinggevende professionals (waaronder managers en bestuurders) de mogelijkheid om complexe praktijkvraagstukken binnen hun vakgebied te onderzoeken. Het opleidingsprofiel van de master is vertaald in zorgvuldige geformuleerde eindkwalificaties op hbo-masterniveau die zijn afgestemd op de verwachtingen van deelnemers, alumni en het werkveld. De eindkwalificaties hebben een heldere onderlinge samenhang en reflecteren het professionele en academische niveau van de master.

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

AOG richt zich met de deeltijdopleiding Master Strategy & Leadership op professionals zoals managers en bestuurders met minimaal vijf jaar leidinggevende ervaring die hun talenten verder willen ontwikkelen en willen groeien in ondernemende, bestuurlijke en managementfuncties. In de master onderzoeken deelnemers complexe praktijkvraagstukken en ontwikkelen persoonlijk en waardengedreven leiderschap. Deelnemers ontwikkelen kennis en vaardigheden op het gebied van strategie, leiderschap, onderzoek, communicatie en innovatie. In de master leren deelnemers hoe zij hun dagelijkse werkzaamheden tijdelijk opzij kunnen zetten en met een open blik op eerdere ervaringen kunnen reflecteren en persoonlijke overtuigingen durven heroverwegen.

Interdisciplinariteit en ontmoetingen met mededeelnemers, docenten en andere professionals spelen een belangrijke rol in de master en dragen bij aan de ontwikkeling van verschillende perspectieven. AOG acht het vormen van een breed perspectief cruciaal om te komen tot reflectie, visievorming en het creëren van toekomstbestendige oplossingen voor complexe strategie- en leiderschapsvraagstukken. Deelnemers onderzoeken en doorgronden vakoverstijgende maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische problemen, bedenken innovatieve oplossingen en implementatiestrategieën. Daarnaast leren

deelnemers reflecteren op hun eigen leiderschap, ethisch en moreel bewustzijn, en integer handelen en ontwikkelen ze zich als transformatieel leiders die anderen kunnen inspireren en motiveren.

Eindkwalificaties

De doelstellingen van de Master Strategy & Leadership zijn vastgelegd in een opleidingsprofiel en vertaald naar vijftien eindkwalificaties. De eindkwalificaties zijn verdeeld over de categorieën Academic, Leadership en Strategy:

Academic

1. Theoretische zienswijzen en perspectieven doorgronden van enkele domeinen.
2. Kennis, inzicht en probleemoplossend vermogen toepassen en integreren ter onderbouwing van de analyse van complexe, meerduidige maatschappelijke, bestuurlijke en organisatiekundige issues.
3. Zelfstandig een professioneel onderzoeksproject opzetten en uitvoeren.
4. Ten behoeve van een onderzoeksproject professionele informatie gericht opzoeken, kritisch interpreteren, integreren en verwerken.
5. Over onderzoek rapporteren volgens de vormvoorschriften voor een wetenschappelijke publicatie.

Leadership

6. Eigen en gewenst leiderschapsgedrag analyseren in relatie tot de context.
7. Leiderschap kunnen tonen in strategievormings- en implementatieprocessen.

8. Ethisch (on)verantwoord gedrag duiden op basis van het expliciet maken van morele afwegingen.
9. Kritisch reflecteren op eigen en andermans ervaringen, handelwijzen, functioneren en leerproces.
10. Het eigen handelen innoveren met behulp van een meervoudig interventierepertoire.
11. Een lerende leider zijn, met name op het gebied van procesinnovatie en strategie.

Strategy

12. Maatschappelijke, bestuurlijke en organisatiekundige issues analyseren die samenhangen met strategische vraagstukken.
13. Een conceptueel ontwerp maken voor een innovatie dan wel voor de vorming van een coherente strategie (design thinking).
14. Met individuen en groepen mensen communiceren vanuit verschillende disciplines in een diverse (etnische, culturele, gender en leeftijd) samenstelling.
15. Kritisch reflecteren op ethische vraagstukken onderliggend aan morele afwegingen en vertalen in integer handelen.

Het panel heeft de eindkwalificaties en de wijze waarop deze zich verhouden tot het masterniveau bestudeerd. AOG heeft de eindkwalificaties in overzichtelijke matrices in lijn gebracht met de Dublin descriptoren en het Nederlands Kwalificatieraamwerk (NLQF) op masterniveau.

De eindkwalificaties worden periodiek geëvalueerd met behulp van evaluatiebijeenkomsten. Aan deze bijeenkomsten nemen zowel werkveldvertegenwoordigers, alumni (beiden vertegenwoordigd in de Adviesraad) als docenten (vertegenwoordigd in de Programmaraad) deel. In december 2022 en februari 2023 concludeerden respectievelijk de Adviesraad en de Programmaraad dat de eindkwalificaties nog actueel zijn en geen aanpassingen behoeven. Beide raden adviseren echter wel om nog duidelijker te omschrijven wat AOG onder leiderschap verstaat. AOG heeft de

raden toegezegd om dit punt onder de loep te nemen.

Internationalisering

De Master Strategy & Leadership richt zich in beginsel op Nederland. Het betreft een Nederlandstalige opleiding, met Nederlands sprekende deelnemers en docenten. Docenten, deelnemers en alumni benadrukten in de panelgesprekken dat AOG deelnemers leert om vanuit verschillende perspectieven naar complexe praktijkvraagstukken te kijken. Voor het ontwikkelen van deze vaardigheid worden vanzelfsprekend ook internationale invalshoeken besproken en wordt Engelstalige literatuur bestudeerd. Onderdeel van de master is een vierdaags bezoek aan Cambridge University waar interdisciplinaire wetenschapsbeoefening centraal staat. Afhankelijk van de leergang die deelnemers volgen, worden er colleges met internationale gastdocenten georganiseerd. Daarnaast worden er verschillende internationale bedrijven bezocht en vindt een bezoek aan Brussel plaats. Deelnemers gaven aan dat het onderzoeken van complexe vraagstukken vanuit verschillende (internationale) perspectieven hen heeft geleerd zichzelf, de praktijk, de maatschappij en de wereld als geheel beter te begrijpen.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat AOG zorgvuldig geformuleerde eindkwalificaties heeft opgesteld, onderverdeeld over de categorieën Academic, Strategy en Leadership. De vijftien eindkwalificaties hangen sterk met elkaar samen en sluiten goed aan bij de verwachtingen van werkveldvertegenwoordigers, alumni en deelnemers. Het panel waardeert de nadruk op het ontwikkelen van strategische en leiderschapsvaardigheden door complexe vraagstukken binnen de eigen werkveldpraktijk te onderzoeken als een passende en krachtige benadering voor de doelgroep (executives). Het panel heeft het niveau van de eindkwalificaties bekeken en oordeelt dat de eindkwalificaties voldoen aan de Dublin-descriptoren en het NLQF-raamwerk op masterniveau.

Internationalisering krijgt binnen de master de juiste waardering. Deelnemers krijgen door middel van het bestuderen van Engelstalige literatuur, buitenlandreizen, bedrijfsbezoeken en colleges van internationale gastdocenten te maken met verschillende (internationale) perspectieven. Het feit dat deelnemers aangeven dat het onderzoeken van complexe vraagstukken vanuit verschillende (internationale) perspectieven hen heeft geleerd zichzelf, de praktijk, de maat-

schappij en de wereld als geheel beter te begrijpen, leidt tot de conclusie dat AOG duidelijk bijdraagt aan het vormen van een breed (internationaal) perspectief onder haar deelnemers.

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

Programma

Het panel oordeelt op basis van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat het programma **voldoet**. Het programma sluit aan bij actuele (internationale) ontwikkelingen en de verwachtingen van het werkveld, alumni en deelnemers. Deelnemers en alumni roemen de focus die AOG legt op het ontwikkelen van een brede professionele en academische blik door verschillende (internationale) perspectieven aan te bieden. AOG heeft de 15 eindkwalificaties van de master Strategy & Leadership (60 ECTS) adequaat vertaald naar concrete leerdoelen per module. De master biedt een uitstekende balans tussen theoretische (academische) kennisontwikkeling en praktijkgericht leren. Dit zorgt ervoor dat deelnemers sterke beroepscompetenties en academische vaardigheden ontwikkelen die essentieel zijn voor succesvolle sub- en topniveau leiders. De leergangen behandelen actuele thema's die deelnemers kunnen inzetten om complexe praktijkvraagstukken te onderzoeken. De master heeft een goede literatuurlijst die het leerproces van deelnemers bevordert. In leergemeenschappen (groepen van 12 tot 20 deelnemers) leren deelnemers met verschillende professionele achtergronden actief van elkaar. De inspirerende leeromgeving draagt bij aan interactief leren, het koppelen van kennis aan de praktijk en het opdoen van brede perspectieven op complexe praktijkvraagstukken.

Deelnemers krijgen gedurende het programma veel keuzevrijheid om een programma te doorlopen dat past bij hun persoonlijke en professionele ambities. Naast keuzevrijheid biedt AOG ook flexibiliteit qua studielengte. De flexibiliteit die AOG aanbiedt sluit in de ogen van het panel goed aan bij professionals die naast hun werk een studie volgen. De master bestaat uit Nederlandstalige deelnemers met een leeftijd van 35 tot 55 jaar. Deelnemers zijn afkomstig uit verschillende sectoren en hebben een functie op subtop- of topniveau.

Oriëntatie

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

Bevindingen

Het programma van de master Strategy & Leadership stelt het werken aan complexe, actuele praktijkvraagstukken centraal. In de praktijk, alsook tijdens lesdagen, vergaren deelnemers kennis en informatie, en bestuderen ze vak- en wetenschappelijke literatuur. De master heeft een stevige theoretische kennisbasis op het gebied van strategie en leiderschap en stimuleert deelnemers om een onderzoekende houding te ontwikkelen. De docenten van de master Strategy & Leadership zijn vooraanstaande experts uit wetenschap en praktijk. Deelnemers brengen bovendien zelf veel ervaring mee die zij in de praktijk hebben opgedaan.

Het programma is flexibel qua inhoud, intensiteit en lengte. Deelnemers kiezen voor de start van het programma voor één van de zeventien leergangen. Als deelnemers na afronding van die leergang verder willen studeren dan kan dat door het kiezen van een tweede leergang. Na afronding van de tweede leergang hebben deelnemers de mogelijkheid de gehele tweede fase van de master te doen door zich in te schrijven voor de vier programmaonderdelen: Zelfontwikkeling en leiderschap, Summer Academy, Research lab en de Thesis. Voor de hele master geldt een doorlooptijd van tweeënhalf tot acht jaar.

Beroepsvaardigheden

Het programma stimuleert deelnemers om verder te kijken dan de organisatie waar ze werkzaam zijn en hun persoonlijke opvattingen. Ze werken interprofessioneel binnen diverse netwerken. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van verschillende perspectieven en een neutrale en open houding. Op deze manier wordt er ruimte gecreëerd voor

nieuwe kennis en inzichten, en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor problemen die zich in de praktijk aandienen. Daarnaast leren deelnemers reflecteren op leiderschap, ethisch en moreel bewustzijn en integer handelen. Deelnemers worden voortdurend bewust gemaakt van de invloed die ze (onbewust) uitoefenen bij hun individuele leiderschapsstijl. De focus op de praktijk krijgt binnen de master vorm door middel van locatiebezoeken en de expertise en ervaring van docenten en mededeelnemers. Deelnemers en alumni noemden in de gesprekken met het panel dat het leren van elkaar een grote meerwaarde van het programma.

Academische vaardigheden

AOG besteedt ruimschoots aandacht aan het ontwikkelen van een onderzoekende houding. Deelnemers leren zich te verwonderen en zetten deze verwondering om naar een onderzoekende houding. Tijdens elke bijeenkomst verkennen ze de wisselwerking tussen praktijkvraagstukken en de theorie. De spanning tussen praktijk en theorie is voortdurend onderwerp van gesprek. Deelnemers ervaren deze manier van werken als zeer leerzaam. Het masterniveau van het programma wordt gewaarborgd door de complexiteit van de vraagstukken, het niveau van reflectie en analyse en het gebruik van multidisciplinaire theoretische kaders.

Overwegingen

Het panel is van mening dat AOG een programma heeft ontwikkeld dat deelnemers de gelegenheid geeft om de beroepscompetenties en academische vaardigheden te ontwikkelen die succesvolle en ervaren leidinggevende professionals nodig hebben. Het programma is flexibel vormgegeven en sluit goed aan bij professionals die naast hun werk een studie volgen. De inhoud van het programma is kwalitatief van hoog niveau en het onderwijs wordt verzorgd door docenten met aansluitende functies en achtergronden. Het panel vindt het positief dat deelnemers academische vaardigheden inzetten in de eigen werkpraktijk. AOG zoekt de complexiteit van de praktijk en probeert op die manier de nieuwsgierigheid van

deelnemers te wekken. Deelnemers, alumni en het werkveld zijn, net als het panel, enthousiast over de inhoud van het programma en de goede verhouding tussen praktijk en theorie. Naar de mening van het panel onderscheidt AOG zich door de uitstekende verhouding tussen theoretische (academische) kennis en de praktijk.

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

Inhoud

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

Bevindingen

Het programma van de Master Strategy & Leadership (60 ECTS) bestaat uit 15 eindkwalificaties. Deze zijn vertaald naar concrete leerdoelen per module. Het programma kent twee fasen. Fase 1 wordt gevormd door het kiezen van twee leergangen (Leergang 1 (15 ECTS) en Leergang 2 (15 ECTS)). Fase 2 wordt gevormd door vier programmaonderdelen: Zelfontwikkeling en leiderschap (3 ECTS), Summer Academy (6 ECTS), Research lab (6 ECTS), en de Thesis (15 ECTS). AOG heeft een overzichtelijke matrix opgesteld waarin duidelijk te zien is dat elk van de vijftien eindkwalificaties in elk programmaonderdeel ten minste één keer aan bod komt.

De 2 leergangen duren elk ongeveer 9 maanden en bestaan uit zeven modules. Deelnemers kunnen onder meer kiezen uit de leergangen Bestuurlijk Leiderschap, Innovatie en Business development, Publieke strategie en leiderschap, Verandermanagement en Visie op de Toekomst. Hoewel de 16 leergangen inhoudelijk van elkaar verschillen, benadrukken zowel docenten als deelnemers dat de opzet en structuur van alle leergangen hetzelfde is. Elk van de leergangen wordt gevormd door dezelfde acht eindkwalificaties. Deze zijn gericht op het ontwikkelen van een visie op het complexe vraagstuk, het versterken van persoonlijk leiderschap en het opdoen van

theoretische (academische) kennis, inzicht en perspectieven. Deelnemers ervaren het als positief dat ze een grote keuzemogelijkheid hebben bij het bepalen van de leergang(en) die ze willen volgen. Het feit dat deelnemers zelf mogen bepalen welke twee leergangen het meest waardevol zijn voor hun individuele leertraject is voor veel deelnemers de reden geweest om voor deze master te kiezen. Deelnemers zeggen de leergangen relevant en praktisch toepasbaar te vinden. Deelnemers onderling ervaren naar eigen zeggen, ondanks de verschillen tussen de leergangen, dat ze dezelfde studie volgen. Ze zijn enthousiast over de actuele en relevante thema's die ze tijdens de leergangen behandelen en ze vinden de vak- en wetenschappelijke literatuur goed.

In fase 2 werken deelnemers aan elk van de vijftien eindkwalificaties. In deze fase wordt eerder opgedane kennis en vaardigheden verder uitgediept. Het programmaonderdeel Zelfontwikkeling en Leiderschap loopt als rode draad door fase 2 heen en is gericht op de professionele en persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Onder begeleiding van een tutor reflecteren deelnemers op hun persoonlijkheid, kwaliteiten, ervaringen en studievoortgang. Deelnemers nemen deel aan intervisiebijeenkomsten en voeren individuele gesprekken met hun tutor.

De Summer Academy bestaat uit drie modules die verspreid zijn over een periode van ongeveer 4 maanden. Tijdens dit programmaonderdeel ligt de focus op het ontwikkelen van academische vaardigheden en wijsgerigheid. Deelnemers leggen de basis voor het begrip rondom ideevorming, conceptvorming en de uitwerking van onderzoek. Daarnaast leren deelnemers hoe ze persoonlijke verwondering kunnen omzetten in onderzoekend vermogen, wat onderzoek en kennisproductie zijn, wetenschappelijk argumenteren en de opbouw van een wetenschappelijk betoog. In de Summer Academy is tevens aandacht voor ethiek en integriteit in leiderschap en gedrag. Onderdeel van de Summer Academy zijn meerdaagse locatiebezoeken aan onder meer de Rijksuniversiteit Groningen en Cambridge University.

Het Research Lab en de Thesis duren beiden vier maanden en bestaan elk uit vier modules. In zowel het Research Lab als de Thesis vormen deelnemers een zogenaamde leergemeenschap, waarin deelnemers systematisch werken aan de verschillende onderdelen van toegepast kwantitatief en kwalitatief wetenschappelijk onderzoek. Het Research Lab breidt de kennis die deelnemers tijdens de Summer Academy hebben opgedaan verder uit. Deelnemers ontwikkelen tijdens het Research Lab een onderzoeksvoorstel die de basis van de Thesis vormt. In de afstudeerfase (de Thesis) moeten deelnemers aantonen dat ze zelfstandig een wetenschappelijk onderzoek kunnen opzetten en uitvoeren en dat ze adequaat over hun bevindingen kunnen rapporteren en communiceren.

Gedurende de visitatie heeft het panel uitgebreid met verschillende partijen gesproken over wat onder complexe praktijkvraagstukken wordt verstaan. De gesprekspartners benadrukten dat het essentieel is om het vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken te bekijken. Dergelijke vraagstukken worden niet noodzakelijkerwijs altijd opgelost. Het oplossen van complexe vraagstukken heeft ook niet de focus binnen de master. Het gaat erom dat deelnemers op verschillende manieren naar een vraagstuk leren kijken. Deelnemers leren om eerst de complexiteit van een vraagstuk te onderzoeken en daarna op basis van literatuur een concrete onderzoeksvraag te formuleren. Deelnemers zijn zich ervan bewust dat de aangereikte onderzoeksmethoden slechts een middel zijn om structuur aan te brengen, maar dat de uitkomst zeker niet vaststaat. Deelnemers gaven aan dat het onderzoeken van complexe vraagstukken hen in staat stelt om te reflecteren op hun eigen opvattingen en hun perspectief te verbreden. De nieuwe inzichten die deelnemers opdoen dragen bij aan het vormen van een passende strategie en leiderschap.

Overwegingen

Het panel vindt dat het curriculum van de Master Strategy & Leadership logisch is opgebouwd. De

eindkwalificaties zijn op heldere wijze vertaald naar leerdoelen. De keuze uit zeventien leergangen biedt deelnemers de mogelijkheid om exact te kiezen wat bij hen past. Op basis van de gesprekken met deelnemers, alumni en docenten stelt het panel vast dat de leergangen veel diepgang en creativiteit teweegbrengen in de organisaties waar deelnemers werkzaam zijn. De leergangen behandelen actuele thema's die deelnemers kunnen inzetten om complexe praktijkvraagstukken te onderzoeken. De master heeft een uitstekende literatuurlijst om het leerproces van deelnemers te bevorderen. Deelnemers ervaren de leergangen inhoudelijk als relevant en waardevol en hebben, ondanks de onderlinge verschillen tussen de leergangen, het gevoel dat zij onderdeel zijn van hetzelfde programma als hun mededeelnemers. Het panel vindt het een verdienste van AOG dat alle leergangen plus de vier programmaonderdelen uit fase 2 een coherent programma vormen.

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

Leeromgeving

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

Bevindingen

De Master Strategy & Leadership biedt deelnemers een flexibel programma. Deelnemers stemmen de inhoud van het programma af bij het kiezen van het programma af op hun persoonlijke leerbehoeften. Vanaf de start van het programma vormen deelnemers een leergemeenschap waarin leiders en professionals uit diverse organisatiecontexten en sectoren actief van elkaar leren. De leergemeenschappen binnen de Master Strategy & Leadership bestaan uit kleine groepen van maximaal 20 deelnemers, die maandelijks tijdens meerdaagse bijeenkomsten met elkaar samenkomen. Bijeenkomsten worden verzorgd door vooraf aanstaande experts uit wetenschap en praktijk,

die bijdragen aan het scherpen van inzichten en reflectie op transitievraagstukken. Zowel deelnemers als alumni gaven aan ondanks de vele bijeenkomsten geen werkdruk te (hebben) ervaren.

Tijdens de bijeenkomsten werken deelnemers interactief samen met docenten en mededeelnemers (leiders en professionals uit diverse contexten) om tot visievorming en reflectie te komen. De interactie met mededeelnemers en docenten speelt een cruciale rol in het leerproces van deelnemers. De interactie levert essentiële inzichten op waarmee deelnemers hun perspectief op zichzelf, hun organisatie en de wereld verbreden. Het stimuleert geïnspireerde kennisoverdracht en zorgt voor betrokkenheid en participatie van de deelnemers. De diversiteit van de deelnemers, afkomstig uit verschillende organisatiecontexten en sectoren, biedt waardevolle perspectieven en ervaringen die bijdragen aan het leerproces van deelnemers. Deelnemers ontvangen regelmatig feedback om kritisch denken en leren te bevorderen.

Deelnemers en alumni gaven in het panelgesprek aan in de master veel waarde te hechten aan het leren van elkaar. De gemengde samenstelling van de groep in de leeromgeving zorgt voor interessante gesprekken vanuit verschillende perspectieven. Als een bepaalde sector oververtegenwoordigd is in een leergang, zijn docenten alert op het bewaken van de balans en grijpen ze in wanneer het te veel over die sector gaat.

De master biedt ook waardevolle bedrijfs- en universiteitsbezoeken, waar deelnemers in contact komen met (gast)docenten en andere professionals. Deze bezoeken koppelen theoretische kennis aan de praktijk en bieden een breder perspectief. Daarnaast vindt er interactie plaats via het online Learning Experience Platform tussen deelnemers, docenten en mededeelnemers.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de leeromgeving deelnemers de ruimte biedt om hun eigen leerproces vorm te geven, theorie en praktijk te

integreren, en waardevolle interactie te hebben met docenten, mededeelnemers en andere professionals. De leeromgeving staat volledig in het teken van de deelnemer en sluit perfect aan bij de persoonlijke leerbehoeften. De talrijke bijeenkomsten worden als inspirerend ervaren, waar deelnemers kunnen loskomen van de dagelijkse praktijk, zich kunnen onderdompelen in nieuwe inzichten, en waar ze professionele en academische vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het leren van elkaar wordt door deelnemers enorm gewaardeerd, en de diverse samenstelling van de groep, met leiders en professionals uit uiteenlopende organisatiecontexten en sectoren, leidt tot boeiende discussies vanuit verschillende perspectieven.

Het panel merkt op dat AOG goed heeft nagedacht over de afstemming van het programma op de drukke werkweken van professionals. Door regelmatige intensieve meerdaagse bijeenkomsten aan te bieden, wordt de werkdruk goed verdeeld. Het panel waardeert deze aanpak als zeer effectief en zelfs gedurfd, gezien het feit dat er goedkopere en snellere manieren zijn om deelnemers een masteropleiding te laten voltooien.

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

Instroom

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

Bevindingen

De eisen voor toelating tot de Master Strategy & Leadership zijn vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Om deel te kunnen nemen aan de master, moeten professionals minimaal beschikken over een afgeronde hbo-bacheloropleiding en ten minste vijf jaar relevante werkervaring hebben. Om zich in te schrijven voor fase 2 van de master moeten deelnemers twee

leergangen uit fase 1 hebben afgerond. Professionals die geïnteresseerd zijn in het volgen van één van de zeventien leergangen kunnen kennismaken met een kerndocent en een oud-deelnemer die die leergang heeft gevolgd. Tijdens deze kennismaking (Meet & Greet) wordt informatie gegeven over de inhoud en opzet van de betreffende leergang.

Onderdeel van het inschrijven voor de eerste leergang is het invullen van een inschrijfformulier en een persoonlijk intakegesprek met één van de studieadviseurs van AOG. Het intakegesprek is er onder meer voor bedoeld om de verwachtingen van de professionals te peilen. Studieadviseurs beoordelen op basis van het intakegesprek en het inschrijfformulier of de kandidaat voldoet aan de toelatingseisen en schat in of de kandidaat de doelstellingen van de leergang zal halen. De inschatting is gebaseerd op de huidige functie van de professional en zijn of haar reflectief vermogen. Kandidaten die niet in het bezit zijn van een hbo-bachelordiploma of de vereiste werkervaring missen, kunnen op basis van de inschatting van de studieadviseur toch worden toegelaten. Als de studieadviseur twijfelt over een toelating dan vindt overleg met de programmadirecteur plaats.

De master bestaat uit Nederlandstalige deelnemers met een gemiddelde leeftijd van 35 tot 55 jaar. Deelnemers zijn afkomstig uit verschillende sectoren en hebben een functie op sub- of topniveau. De diversiteit aan achtergronden wordt door deelnemers gewaardeerd omdat ze het gevoel hebben veel van elkaar te kunnen leren. De verschillende perspectieven die deelnemers inbrengen dragen bij aan het ontwikkelen van kritisch denkvermogen en het vinden van tactische, strategische en creatieve oplossingen voor hun complexe vraagstukken.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat AOG realistische toelatingscriteria voor de opleiding heeft vastgesteld. Het panel is van mening dat de beoordeling

van het toelaten van kandidaten op zorgvuldige wijze plaatsvindt. De verscheidenheid aan professionele achtergronden van deelnemers sluit goed aan bij het interdisciplinaire karakter van de masteropleiding.

De communicatie met aankomende deelnemers is goed. AOG verstrekt kandidaten alle benodigde informatie tijdens de Meet & Greet en het persoonlijke intakegesprek. Kandidaten zijn voor aanvang van de master goed op de hoogte van wat zij tijdens het programma kunnen verwachten. Het panel vindt het positief dat niet alleen kerndocenten maar ook oud-deelnemers

informerend over de opzet en inhoud van het programma. Bovendien vindt het panel het positief dat AOG kandidaten toelaat die niet direct voldoen aan de harde instroomeisen met betrekking tot vooropleiding en/of werkervaring. Dit toont aan dat AOG motivatie en verwachte capaciteiten evenzeer belangrijk vindt voor het succesvol doorlopen van de masteropleiding.

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

Personeel

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de kwaliteit en omvang van het personeel **voldoet**. Het panel is zeer positief over de kwaliteit van de docenten. Het enthousiaste, gemotiveerde en deskundige docententeam is uitstekend in staat om leiders op sub- en topniveau op masterniveau op te leiden. Professionele en academische expertise van de leden van het docententeam is ruimschoots aanwezig. Kerndocenten zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van de programmaonderdelen, bestaande uit modules met aaneengesloten bijeenkomsten. Het panel constateert dat de kerndocenten echter niet altijd aanwezig bij elke bijeenkomst van hun programmaonderdeel aanwezig zijn. Het strekt tot de aanbeveling om kerndocenten te verplichten aanwezig te zijn bij alle bijeenkomsten van de leergang waar zij verantwoordelijk voor zijn. De constante aanwezigheid van kerndocenten gedurende de gehele leergang stelt kerndocenten in staat kennis en ervaringen uit andere bijeenkomsten met elkaar te verbinden, en verschillende perspectieven van (vak)docenten samen te brengen.

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

Bevindingen

Het docententeam van de Master Strategy & Leadership bestaat uit 15 kerndocenten en ongeveer 130 (vak)docenten. De 15 kerndocenten coördineren 1 tot maximaal 5 programmaonderdelen en zijn verantwoordelijk voor de inhoud en de uitvoering van het specifieke programmaonderdeel waaraan zij verbonden zijn en de studievoortgang van de deelnemers. Het merendeel van de kerndocenten is ofwel in bezit van een master of PhD ofwel werkt als professor aan een universiteit. De (vak)docenten zijn een mix van academici en experts uit de praktijk. De kern- en (vak)docenten hebben een freelance aanstelling.

Het docententeam wordt door diverse stafleden, waaronder de programmamanager en programmacoördinatoren ondersteund. In tegenstelling tot kern- en vakdocenten zijn stafleden wel in vaste dienst van AOG. De programmamanager is verantwoordelijk voor het bewaken van de kwaliteit van alle programmaonderdelen. Programma-coördinatoren vormen het eerste aanspreekpunt van deelnemers voor praktische zaken en zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van onder meer locaties voor de bijeenkomsten en de catering.

Deelnemers en alumni zijn zeer tevreden over de kwaliteit van het onderwijs dat zowel de kerndocenten als de (vak)docenten leveren. Er werd echter tijdens het panelgesprek met deelnemers kritiek geuit over het feit dat kerndocenten niet altijd aanwezig zijn bij alle bijeenkomsten van hun programmaonderdeel. Sommige kerndocenten verzorgen alleen maar hun eigen bijeenkomsten en gaan niet naar bijeenkomsten die door andere (vak)docenten worden verzorgd. Deelnemers gaven aan dat leergangen waarbij kerndocenten altijd aanwezig zijn, beter verlopen dan leergangen waar dit niet het geval is. Kerndocenten die bij elke bijeenkomst aanwezig zijn, grijpen regelmatig terug op lesstof die andere (vak)docenten behandelen en zorgen ervoor dat deelnemers een beter begrip krijgen van de samenhang tussen de verschillende bijeenkomsten.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat AOG een indrukwekkend docententeam heeft samengesteld bestaande uit een goede mix van academici en experts uit de praktijk. Het buitengewoon deskundige team is goed in staat kwalitatief onderwijs te leveren. Deelnemers worden opgeleid door universitair docenten, professoren en experts uit de praktijk. Door de inzet van vooraanstaande academici en experts worden deelnemers in staat gesteld om sterke professionele en academische vaardigheden te ontwikkelen.

Het panel vraagt AOG om na te denken over hoe de kerndocenten van de master hun taken binnen de leergangen op uniforme wijze kunnen uitvoeren. Studenten gaven aan dat leergangen waarbij de kerndocenten constant aanwezig waren, beter verlopen dan leergangen waar dit niet het geval is. Constante aanwezigheid stelt kerndocenten in staat kennis en ervaringen uit andere bijeenkomsten met elkaar te verbinden, en verschillende perspectieven van (vak)docenten samen te brengen. Het panel suggereert dat het verplicht

stellen van de aanwezigheid van kerndocenten bij alle bijeenkomsten van de leergang waarvoor zij verantwoordelijk zijn, een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om dit doel te bereiken.

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

Voorzieningen en begeleiding

Het panel oordeelt op basis van de gevoerde gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de voorzieningen en studiebegeleiding van AOG **voldoen**. Deelnemers zijn enthousiast over de prachtige opleidingslocaties en menen dat de locaties bijdragen aan een prettige leeromgeving. Het Learning Experience Platform fungeert als de digitale leeromgeving van AOG, waar deelnemers zich kunnen voorbereiden op de modules en kennis kunnen uitwisselen met mededeelnemers en docenten. Daarnaast hebben deelnemers volledige toegang tot de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Hoewel het panel het positief vindt dat deelnemers gebruik kunnen maken van de digitale bibliotheek, wordt aanbevolen om de lidmaatschapsduur te verlengen naar een jaar in plaats van de huidige 6 maanden. Deelnemers ontvangen intensieve persoonlijke studiebegeleiding en menen dat docenten uitstekende sparringpartners zijn bij de complexe praktijkvraagstukken waar ze aan werken. Wanneer deelnemers extra begeleiding wensen, weten ze de zeer benaderbare docenten, tutoeren en studieadviseurs goed te bereiken. Deelnemers ervaren de informele sfeer en relatief kleine leergemeenschappen als zeer prettig en veilig. Zowel tijdens de bijeenkomsten als online, ontvangen deelnemers inhoudelijke en praktische informatie over de verschillende programmaonderdelen.

Voorzieningen

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

Bevindingen

De bijeenkomsten voor de master Strategy & Leadership worden op verschillende locaties georganiseerd. AOG heeft 1 vaste locatie, namelijk het Flonk Hotel Groningen Centre. AOG heeft tevens diverse locaties in het midden van het land die speciaal voor zakelijke doeleinden zijn en zich bevinden in landelijke, groene gebieden. De meeste bijeenkomsten zijn meerdaagse bijeenkomsten inclusief overnachting(en). De programmacoördinator draagt er zorg voor dat de locaties voldoen aan de praktische vereisten van de betreffende module.

Deelnemers zijn erg enthousiast over de prachtige locaties waar de bijeenkomsten plaatsvinden. De locaties zijn inspirerend en geven deelnemers naar eigen zeggen de mogelijkheid om zich even helemaal los te maken van hun dagelijkse werk. Helaas zijn sommige locaties zeer slecht bereikbaar met het openbaar vervoer. Deelnemers vinden dat AOG, in verband met het milieu bij de selectie van locaties rekening moet houden met de bereikbaarheid via het openbaar vervoer.

Naast fysieke bijeenkomsten heeft AOG ook een online leeromgeving voor de master. Bij aanvang van een programmaonderdeel worden deelnemers lid gemaakt van de digitale leeromgeving Learning Experience Platform. In dit platform kunnen deelnemers praktische informatie, literatuur en kennisclips vinden. Het platform stimuleert tevens interactie tussen deelnemers onderling en met docenten.

Deelnemers van de master Strategy & Leadership hebben daarnaast in fase 2 van de master (6 maanden) toegang tot de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Deze bibliotheek heeft onder meer databases van andere universiteiten en diverse wetenschappelijke instituten. Deelnemers waarderen de hoeveelheid informatie waar ze toegang toe hebben en ervaren dit als zeer waardevol. Omdat fase 2 van de master 6 maanden duurt is het lidmaatschap van de digitale bibliotheek ook voor 6 maanden.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat AOG toereikende huisvesting en faciliteiten biedt voor de realisatie van het programma. De opleidingslocaties zijn prachtig en worden goed beoordeeld door deelnemers. Het panel vindt echter, evenals de

deelnemers, dat AOG rekening zou moeten houden met de bereikbaarheid van locatie via het openbaar vervoer. Het panel adviseert AOG dan ook om bij de selectie van locaties te letten op hoe goed de locaties bereikbaar zijn via het openbaar vervoer.

Het Learning Experience Platform is de digitale leeromgeving van AOG. Via dit platform kunnen deelnemers zich voorbereiden op de modules en kennis uitwisselen met mededeelnemers en docenten. Deelnemers hebben daarnaast volledige toegang tot de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Het panel vindt het goed dat deelnemers gebruik kunnen maken van de digitale bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen, maar meent – gezien de soms langere doorlooptijd van het afstuderen – dat het lidmaatschap van 6 maanden mag worden verlengd naar bijvoorbeeld een jaar. Het panel adviseert AOG om deelnemers standaard een lidmaatschap van een jaar te geven, zodat ze langer gebruik kunnen maken van de bronnen en materialen.

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

Begeleiding

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

Bevindingen

Tijdens de master worden deelnemers begeleid door kern- en vakdocenten, tutoeren en studieadviseurs. De kerndocenten begeleiden deelnemers bij programmaonderdelen en zijn het aanspreekpunt voor vragen over vakinhoud. Kerndocenten hebben een goed beeld van wat deelnemers aan kunnen en bieden begeleiding op maat. Op het moment dat deelnemers het onderdeel "Zelfontwikkeling en Leiderschap" volgen krijgen ze een tutor toegewezen. Tutoren begeleiden deelnemers op het gebied van professionele en persoonlijke groei zowel individueel als in kleine

interviewgroepen. Studieadviseurs zijn verantwoordelijk voor de selectie van instromende deelnemers en onderhouden gedurende het gehele programma contact met de deelnemers. De studieadviseurs helpen deelnemers onder meer bij het maken van leertraject-keuzes. Ze bieden daarnaast ook ondersteuning bij eventuele studie gerelateerde problemen zoals vertragingen.

Het panel heeft uitgebreid met deelnemers en alumni gesproken over de begeleiding die zij (hebben) ontvangen. De informele sfeer en relatief kleine leergemeenschappen dragen bij aan het feit dat deelnemers geen drempel ervaren bij het vragen van hulp (in de vorm van (extra) begeleiding). Docenten, tutoeren en studieadviseurs worden door de deelnemers als zeer benaderbaar beschouwd. Deelnemers vinden docenten uitstekende sparringpartners bij de complexe praktijkvraagstukken waar ze aan werken. Bovendien lieten de deelnemers weten dat ze de sfeer en veiligheid binnen de leergemeenschappen positief vinden en voelen zich in gesprekken met mededeelnemers en docenten veilig genoeg om zowel persoonlijke als bedrijfsgevoelige informatie te kunnen delen.

De deelnemers zijn ook positief over de wijze waarop AOG informatie beschikbaar stelt. Deelnemers ontvangen niet alleen tijdens bijeenkomsten praktische informatie, maar ook via de digitale leeromgeving en de studiegidsen. Het Learning Experience Platform geeft deelnemers specifieke informatie over modules en de studiegidsen voorzien deelnemers van diverse inhoudelijke en praktische informatie over de verschillende programmaonderdelen.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat deelnemers goede persoonlijke begeleiding en informatievoorziening ontvangen. Deelnemers weten kerndocenten, tutoeren en studieadviseurs goed te vinden als ze hulp nodig hebben en zij zijn uitermate tevreden over de begeleiding. De veiligheid binnen de leergemeenschappen om dingen te kunnen delen met elkaar was een belangrijk gespreks-

onderwerp tussen het panel en deelnemers. Deelnemers hebben het gevoel dat zij zelf de sfeer en veiligheid bepalen. Het gevoel van veiligheid begint bij het tonen van persoonlijke interesse in elkaar en dat verloopt naar zeggen van de deelnemers goed.

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

Kwaliteitszorg

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de aangeleverde documentatie dat de kwaliteitszorg **voldoet**. Het systeem is opgebouwd rondom een systematisch en cyclisch proces, waardoor de onderwijskwaliteit op structurele wijze geëvalueerd wordt in samenwerking met kerndocenten, deelnemers, alumni, de examencommissie en het werkveld. Het panel erkent de aanzienlijke vooruitgang die AOG heeft geboekt op het gebied van kwaliteitszorg sinds de laatste accreditatie. De doorlopende evaluaties van de onderwijskwaliteit, het verzamelen en vastleggen van informatie, en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen worden goed gedocumenteerd, en de belanghebbenden zijn tevreden over de opvolging van deze aanbevelingen. De examencommissie toont een hoog niveau van expertise en pro-activiteit, wat blijkt uit de talrijke procesverbeteringen die door de commissieleden zijn doorgevoerd.

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

Bevindingen

Het kwaliteitszorgsysteem van de Master Strategy & Leadership is onderdeel van het algemene kwaliteitszorgsysteem van AOG School of Management. Het systeem bestaat uit een systematisch en cyclisch proces. Dit proces zorgt ervoor dat de onderwijskwaliteit voortdurend wordt geëvalueerd en indien nodig aangepast. De kwaliteitszorg is vastgelegd in het document 'Kwaliteitszorgbeleid AOG School of Management' en valt onder verantwoordelijkheid van de programmamanager. Diverse partijen zijn betrokken bij het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs, te weten de programmamanager, programmacoördinatoren, kerndocenten, (vak)docenten, deelnemers, alumni, het werkveld, het programma-team, de programmaraad, de kwaliteitszorgcoördinator en de examencommissie. Na een 'positief onder voorwaarde' van het NVAO-panel tijdens de Toets Nieuwe Opleiding in 2018 heeft het opleidingsmanagement de kwaliteitszorg geformaliseerd en processen schriftelijk vastgelegd.

Er worden regelmatig evaluaties uitgevoerd met de betrokken partijen om te bepalen of de kwaliteit van de verschillende programmaonderdelen en de master als geheel aan de beoogde onderwijskwaliteit voldoen. Tijdens en na afloop van de programmaonderdelen worden mondelinge en schriftelijke evaluaties uitgevoerd. Een half jaar na

afronding van een programmaonderdeel neemt de studieadviseur contact op met alumni om na te gaan hoe relevant de gevolgde leergang is voor hun werk. De resultaten worden gebruikt om verbeteracties op te stellen. Indien er verbeteracties worden ingevoerd wordt dit gecommuniceerd met de betrokkenen.

De Adviesraad, bestaande uit alumni en werkveldvertegenwoordigers, speelt een belangrijke rol bij het evalueren van de inhoud van het programma en de aansluiting met de praktijk. In gesprek met het panel gaven de leden van de Adviesraad aan dat ze zich gehoord voelen tijdens evaluatiebijeenkomsten met het opleidingsmanagement. AOG neemt hun adviezen serieus en koppelt terug wat er met de adviezen is gedaan.

In 2022 heeft er een reorganisatie van de instellingsbrede examencommissie plaatsgevonden. De examencommissie bestaat uit vijf leden: een voorzitter, een secretaris, een (kern)docent van elke AOG-master en een jurist met expertise op het gebied van toetsing. De reorganisatie van de examencommissie in 2022 heeft geleid tot de invoering en formalisering van kwaliteitsprocessen. De examencommissie heeft een kwaliteitsplan opgesteld waarin beschreven wordt hoe de commissie haar taken uitvoert. Dit plan wordt jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan. Tevens heeft de examencommissie aanpassingen gedaan op het gebied van het verbeteren van het jaarverslag, het opzetten van een commissie van beroep, het jaarlijks formeel benoemen van examinatoren en de

ontwikkeling van een instellingsbreed OER. Deze maatregelen dragen bij aan de verdere versterking van de kwaliteitszorg en de waarborging van de toetskwaliteit binnen AOG.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat AOG een adequaat kwaliteitszorgsysteem heeft. Er vinden regelmatig gestructureerde evaluaties plaats met kerndocenten, deelnemers, alumni, de examencommissie en het werkveld. Het panel erkent dat AOG flinke stappen heeft gemaakt op het gebied van de kwaliteitszorg sinds de laatste accreditatie. De onderwijskwaliteit wordt doorlopend geëvalueerd,

de verzamelde informatie en daaruit voortvloeiende aanbevelingen worden goed gedocumenteerd en de aanbevelingen worden naar tevredenheid van de belanghebbenden opgevolgd. De examencommissie is zeer deskundig en proactief. Dat blijkt onder meer uit de vele procesverbeteringen die de commissieleden hebben doorgevoerd.

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

Toetsing

Het panel oordeelt dat de toetsing van AOG adequaat is en **voldoet**. De eindkwalificaties van de master en de wijze waarop de eindkwalificaties worden getoetst zijn helder vastgelegd. Belangrijke uitgangspunten binnen de toetsing zijn het streven naar de koppeling naar de praktijk en feedback (van docenten en mededeelnemers) als structureel onderdeel van het leerproces van deelnemers. Deelnemers kunnen hun kennis en vaardigheden aantonen via verschillende toetsvormen. De keuze van AOG om de door deelnemers ervaren studielast te verdelen over de periode van de gehele leergang van 9 maanden door middel van voortgangstoetsen, is volgens het panel sterk. Mede dankzij de voortgangstoetsen ervaren deelnemers weinig tot geen toetsdruk. Het panel is tevreden met de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing en beoordeling. Het panel baseert dat onder meer op het gebruik van het vierogenprincipe en de kalibratiesessies. De examencommissie functioneert op onafhankelijke wijze en heeft indrukwekkende procesverbeteringen doorgevoerd zoals de waarborgingsagenda en het opstellen van een instellingsbreed OER, met voor elke master een opleidingsspecifiek deel. Een aandachtspunt is het beoordelingsformulier met criteria die uitgaan van toetsbare hypothesen, terwijl complexe problemen niet altijd op die manier getoetst kunnen worden. Het panel adviseert het formulier aan te passen zodat er ruimte is voor verschillende onderzoeksmethoden. Het panel denkt dat het loslaten van de onderzoeksvraag in het beoordelingsformulier deelnemers aan zal zetten tot het nog beter onderzoeken van de complexe vraagstukken.

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

Bevindingen

Het toetsbeleid van de Master Strategy & Leadership is vastgelegd in het AOG-brede OER. Het OER bestaat uit twee delen: een algemeen deel dat van toepassing is op alle AOG-masteropleidingen en een specifiek deel dat alleen geldt voor de Master Strategy & Leadership. Het OER bevat een overzichtelijke matrix met de eindkwalificaties van de master en de wijze waarop de eindkwalificaties worden getoetst. De toetsvormen zijn afgestemd op de verschillende programma-onderdelen. AOG streeft ernaar om toetsing zoveel mogelijk aan de praktijk te koppelen. Dat houdt in dat deelnemers worden beoordeeld op hun vermogen om de opgedane kennis en vaardigheden toe te passen in praktijksituaties. Op deze manier wordt de link gelegd tussen theoretische kennis en de praktische toepassing ervan. Feedback vormt een structureel onderdeel van het leerproces van deelnemers. Deelnemers ontvangen feedback van docenten en mededeelnemers bij het ontwikkelen van hun visie (in een zogenoemd visiedocument) of het uitvoeren van hun onderzoek.

Toetsing

Leergangen worden op verschillende manieren getoetst. Summatieve toetsing bestaat uit visiedocumenten, tussentijdse voortgangstoetsen (twee tot drie, afhankelijk van de leergang) en een eindgesprek. Tevens wordt regelmatig (formatieve) feedback gegeven om de deelnemers te begeleiden in hun leerproces. Visiedocumenten hebben als doel aan te tonen dat deelnemers in staat zijn om op basis van de verworven kennis tijdens de leergang een visie te ontwikkelen aangaande een relevant (praktijk)vraagstuk. Deelnemers moeten hun visie onderbouwen met vak- en wetenschappelijke literatuur. Sommige leergangen bevatten een facultatief onderdeel, het zogenaamde art-construct. Dit is een afsluitende toets die aansluit bij de specifieke doelstellingen van de leergang, zoals het uitwerken van interventies of het voeren van adviesgesprekken. Deelnemers geven aan dat zij het opstellen van een visiedocument zeer waardevol vinden voor de eigen werkpraktijk. Om de studielast te verdelen over de periode van de gehele leergang heeft AOG, naar aanleiding van de feedback van deelnemers, voortgangstoetsen ingevoerd. Deze tussentijdse toetsen zijn bedoeld om deelnemers aan te

zetten op tijd te beginnen met de voorbereiding van hun (eind)toetsen en geen toetsdruk te ervaren.

Om een leergang af te ronden wordt ook een eindgesprek gevoerd. Deze bestaat uit een dialoog tussen deelnemers en de beoordelingscommissie (een onafhankelijk voorzitter en een kern-docent welke beide examinatoren zijn). Deelnemers bereiden drie stellingen voor, voorzien van een onderbouwing, gebaseerd op de thematiek van het visiedocument en de leergang. Tijdens het eindgesprek worden twee van de drie stellingen besproken en moeten deelnemers een open vraag met een reflectief karakter beantwoorden.

Toetsing voor de Summer Academy bestaat uit een essay en een presentatie. Het essay is bedoeld om te reflecteren op het thema integriteit in leiderschap en moet deelnemers aanzetten tot kritisch denken en inzicht te tonen in de relatie tussen integriteit en leiderschap.

Het Research Lab bestaat uit het schrijven van een onderzoeksvoorstel. In het onderzoeksvoorstel presenteren deelnemers een onderzoeksvraag voor de thesis, onderbouwt met een theoretisch kader. Tevens moeten deelnemers de keuze voor hun onderzoeksmethode toelichten. Het doel van deze manier van toetsing is om aan te tonen dat deelnemers in staat zijn om een toegepast onderzoek zelfstandig op te zetten en uit te voeren en om adequaat te rapporteren over het uitgevoerde onderzoek.

Voor de thesis (15 EC) moeten deelnemers aantonen dat zij in staat zijn om op academisch niveau een waardevolle bijdrage te leveren aan het domein strategie en leiderschap. Deelnemers moeten, net als bij het Research Lab, zelfstandig een toegepast onderzoek kunnen opzetten en uitvoeren en in staat zijn om over dit onderzoek te rapporteren. De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op data-analyse en interpretatie. Verschillende methoden kunnen worden toegepast voor interpretatie en verwerking. Deelnemers reflecteren op de formulering van de

onderzoeksvragen, de gebruikte onderzoeksmethode en de analysetechnieken. De theoretische en praktische meerwaarde van het onderzoek wordt in de conclusie besproken.

Beoordeling van de toetsresultaten

Beoordelingen worden vastgelegd op een toetsformulier met vaste, vooraf bepaalde, beoordelingscriteria. Toetsen worden beoordeeld aan de hand van de kwalificaties onvoldoende, voldoende of goed. Beoordelingen worden onderbouwd aan de hand van de beoordelingscriteria en een schriftelijke toelichting. Om de kwaliteit van de beoordelingen en feedback te waarborgen hebben verschillende leden van de examencommissie in voorgaande jaren deelgenomen aan eindgesprekken om met examinatoren mee te kijken hoe beoordelingen tot stand komen en hoe feedback wordt gegeven. Daarnaast hebben examinatoren meerdere trainingssessies gevolgd op het gebied van het geven van feedback en feedforward. De beoordelingscriteria zijn ingevoerd om de transparantie en consistentie van toetsing te waarborgen. Als het gaat om de schriftelijke toelichting bij de beoordelingen is er ruimte voor verbetering. AOG erkent dat de schriftelijke feedback van examinatoren soms subjectief en beknopt is. Hoewel de mondelinge feedback volgens de examencommissie goed is, kan de schriftelijke feedback concreter. AOG streeft ernaar de kwaliteit van de schriftelijke toelichtingen te verbeteren.

Tijdens verschillende gesprekken merkte het panel op dat de criteria op de beoordelingsformulieren uitgaan een hypothese die getoetst kan worden. Echter, bij complexe vraagstukken is het mogelijk dat de hypothese niet getoetst kan worden. Hoewel de gesprekspartners van het panel van mening zijn dat deelnemers binnen de master voldoende aandacht besteden aan het onderzoeken van complexiteit, erkennen ze dat het beoordelingsformulier de indruk wekt dat deelnemers onderzoeksvragen moeten formuleren die altijd toetsbaar zijn.

Waarborging toetskwaliteit

De programmadirecteur van AOG voert regelmatig evaluaties uit om de kwaliteit van toetsing en beoordeling te waarborgen. Tevens worden er analyses uitgevoerd door externe toetsdeskundigen. De resultaten en bevindingen van deze analyses worden besproken in de Programmaraad. In het waarborgingsplan, jaarlijks opgesteld door de examencommissie is specifieke aandacht voor het waarborgen van de toetskwaliteit. De examencommissie voert jaarlijks steekproeven uit om de kwaliteit en het masterniveau van de theses te beoordelen. Andere belangrijke instrumenten voor de kwaliteitsborging binnen AOG zijn het vierogenprincipe (toetsing en beoordeling wordt door minimaal twee personen uitgevoerd) en regelmatige kalibratiesessies om de consistentie van beoordelingen te garanderen.

Tijdens gesprekken met docenten en de examencommissie heeft het panel specifiek gevraagd naar hun standpunt over nieuwe technologieën, waaronder Chat GPT. De docenten en de examencommissie gaven aan dat ze deze technologieën niet als een bedreiging zien, maar eerder als een kans voor onderwijsinstellingen. De gesprekspartners benadrukten dat het belangrijk is om deelnemers adequaat te leren werken met dergelijke technologieën. Chat GPT wordt beschouwd als een waardevolle softwaretool die deelnemers kan helpen bij het opdoen van nieuwe inzichten.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de Master Strategy & Leadership een adequaat toetsbeleid heeft. De toetsing sluit goed aan bij de eindkwalificaties en

leerdoelen en de verschillende toetsvormen passen goed bij de diverse programmaonderdelen. De introductie van de voortgangstoetsen vindt het panel positief, omdat het deelnemers aanspoort om op tijd te beginnen met studeren en de studielast gelijkmatig over de leergang te verdelen. Bovendien ervaren deelnemers mede dankzij de voortgangstoetsen weinig tot geen toetsdruk.

Het panel is te spreken over de kwaliteitswaarborging van toetsing binnen AOG. AOG zet verschillende instrumenten in om de kwaliteit en validiteit van toetsen te evalueren en te verbeteren. De examencommissie functioneert op onafhankelijke wijze en heeft adequate procesverbeteringen doorgevoerd. Het panel vindt onder meer het opstellen van een instellingsbreed OER, met voor elke master een opleidings specifiek deel, een compliment waard.

Het beoordelingsformulier vindt het panel een punt van aandacht. Het huidige formulier gaat uit van toetsbare hypothesen, terwijl complexe problemen niet altijd op die manier getoetst kunnen worden. Het panel adviseert het formulier zo aan te passen dat er ruimte is voor verscheidende onderzoeksmethoden. Het panel denkt dat het loslaten van de onderzoeksvraag in het beoordelingsformulier deelnemers aan zal zetten tot het nog beter onderzoeken van de complexe vraagstukken.

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

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel oordeelt dat het eindniveau van de deelnemers van de Master Strategy & Leadership **voldoet**. Op basis van vijftien bestudeerde eindwerken stelt het panel vast dat het niveau van de afstudeerwerken voldoende is en dat de thema's actueel en relevant voor de praktijk zijn. De afstudeerwerken zouden in de ogen van het panel verder verbeterd kunnen worden door deelnemers aan te moedigen om onderzoeksmethodologieën te verkennen die de complexiteit van het praktijkvraagstuk en de belangen van alle betrokkenen centraal stellen. Om deze reden beveelt het panel aan om binnen de programmaonderdelen aandacht te besteden aan de voordelen van dergelijke onderzoeksmethodologieën.

Zowel deelnemers als alumni zijn zeer positief over de impact van de master op hun functioneren. Ze geven aan gedurende hun studie een aanzienlijke persoonlijke en professionele groei te hebben doorgemaakt. Door de master benaderen ze dilemma's op een andere manier. Ze staan meer open voor andere perspectieven en nemen een motiverende en inspirerende rol aan ten opzichte van hun collega's en andere professionals.

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

Bevindingen

Aan de master Strategy & Leadership waren op het moment van het locatiebezoek 58 deelnemers afgestudeerd. Om het gerealiseerde eindniveau van de master te beoordelen, heeft het panel vijftien afstudeerwerken bestudeerd van deelnemers die tussen 2021 en 2022 zijn afgestudeerd. Daarnaast heeft het panel meerdere visiedocumenten en stellingen onderzocht die door deelnemers voor verschillende leergangen zijn gemaakt. Op basis daarvan concludeert het panel dat het masterniveau is behaald.

De afstudeerwerken tonen aan dat deelnemers actuele thema's behandelen zoals bijvoorbeeld diversiteit en inclusiviteit. Zowel deelnemers in de laatste fase van de master als recente alumni geven aan dat ze aan vraagstukken werken die voor hun dagelijkse werkzaamheden relevant zijn. De kennis en ervaring die ze tijdens de master hebben opgedaan, passen ze toe in hun onderzoek. Het panel heeft tijdens gesprekken met deelnemers en alumni waargenomen dat deelnemers een buitengewoon goed begrip hebben gevormd van de thema's waar ze aan hebben gewerkt. De deelnemers toonden tijdens de gesprekken meer

passie dan het panel uit de afstudeerwerken kon opmaken. Deelnemers gaven in de gesprekken blijk van het feit dat ze thema's vanuit diverse perspectieven kunnen onderzoeken. Daarnaast konden de deelnemers goed onder woorden brengen wat hun onderzoek betekent voor hun individuele leiderschapsvaardigheden.

Het panel vermoedt dat de gekozen onderzoeksmethodologieën de passie uit het onderzoek hebben gehaald. Docenten benadrukten dat deelnemers volledige vrijheid hebben om een onderzoeksmethode te kiezen, maar deelnemers blijken hun afstudeerwerk vooral vorm te geven middels kwalitatief onderzoek. De afstudeerwerken gaan allemaal uit van analyses op basis van een onderzoeksvraag, deelvragen en uitgewerkte interviews. Hoewel het panel uit de gesprekken met deelnemers en alumni kon opmaken dat deelnemers worden gestimuleerd om complexiteit vanuit multidisciplinairiteit adequaat in kaart te brengen en daarbij zichzelf ethisch en integer te positioneren, bleek dit niet direct uit de afstudeerwerken zelf.

Zowel docenten als deelnemers erkennen de uitdaging van het Thesisonderzoek. Het uitvoeren van dergelijk onderzoek op masterniveau is nieuw voor deelnemers. Docenten en deelnemers gaven

aan zeer tevreden te zijn over de eindresultaten. Deelnemers worden aangemoedigd om onderwerpen te kiezen die grensverleggend zijn en voortdurend uitdagingen met zich meebrengen. Op basis van de gekozen onderwerpen gaan deelnemers op zoek naar een geschikte onderzoeksmethode om het complexe vraagstuk te onderzoeken. Docenten begeleiden dit proces door samen met de deelnemer de complexiteit van het onderwerp te verkennen en vervolgens structuur in het onderzoek aan te brengen. Met deze aanpak proberen docenten te voorkomen dat de conclusies, adviezen en analyses van het onderzoek verwarrend worden.

Het panel merkte tijdens gesprekken met docenten op dat er weinig aandacht is voor ethiek in de afstudeerwerken. Docenten zijn dat met het panel eens. Ze lichten toe dat ze sinds 2022 ethiek aan bod laten komen in het essay dat deelnemers schrijven om de Summer Academy af te ronden. Docenten zien in de meest recente afstudeerwerken terug dat deelnemers ethische overwegingen ook meenemen in de conclusies en resultaten van hun onderzoek. Zowel deelnemers als recent afgestudeerde alumni bevestigen dat zij in hun eindwerken aandacht besteden aan ethische vraagstukken.

Overwegingen

Het panel is positief over het eindniveau van de master Strategy & Leadership en stelt vast dat de afstudeerwerken op masterniveau zijn geschreven. De thema's van de afstudeerwerken zijn actueel en relevant voor de praktijk. Het panel waardeert het feit dat diversiteit en inclusiviteit in meerdere afstudeerwerken van deelnemers aan bod komen. Dit toont aan dat deelnemers oog hebben voor het belang van deze thema's en zich inzetten voor een inclusieve samenleving. Daarnaast constateert het panel dat deelnemers sterke leiderschapsvaardigheden hebben ontwikkeld gedurende het programma. Ze zijn zich bewust van hun eigen positie en hebben de capaciteit om anderen te inspireren en te motiveren. Deze

combinatie van leiderschapsvaardigheden en bewustwording van diversiteit en inclusiviteit is van grote waarde voor de deelnemers zelf en voor de organisaties waarin zij werkzaam zijn.

Het panel heeft verschillende bevindingen gedaan met betrekking tot de afstudeerwerken en de gekozen onderzoeksmethodologieën. Hoewel deelnemers volledige vrijheid hebben om een onderzoeksmethode te kiezen, hebben zij deze vrijheid niet benut bij het schrijven van hun Thesis. Het panel is van mening dat er ruimte is voor verbetering van de afstudeerwerken door deelnemers aan te moedigen om onderzoeksmethodologieën te verkennen die rekening houden met de complexiteit van het praktijkvraagstuk en de belangen van alle betrokkenen. Om deze reden beveelt het panel aan om binnen de programmaonderdelen aandacht te besteden aan de voordelen van dergelijke onderzoeksmethodologieën, zoals participatief onderzoek. Door gebruik te maken van deze methoden kunnen deelnemers beter omgaan met de complexiteit en ethische aspecten van de vraagstukken die zij onderzoeken, wat resulteert in afstudeerwerken met waardevollere inzichten en het inbrengen van de passie in het onderzoek.

Uit gesprekken met alumni bleek dat zij zeer positief zijn over de impact die de master op hun functioneren heeft gehad. De alumni zeggen een enorme persoonlijke en professionele groei te hebben doorgemaakt tijdens hun studie. Ze benaderen dilemma's nu op een andere manier. Ze staan nu meer open voor andere perspectieven en nemen een motiverende en inspirerende rol aan ten opzichte van collega's en andere professionals.

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

Bijlagen

Bijlage 1 Het panel

Drs. Raoul van Aalst, voorzitter
Zelfstandig organisatieadviseur

Mary Farmer PhD
Professor at University of British Columbia

Dr. René Brohm
Masterdocent, onderzoeker en adviseur bij De Nieuwe Kleren van de Wolf

Aimée Kromoprajitno BSc, student-lid
Student MSc Cultural and Social Anthropology aan de UvA. Ze behaalde haar BSc Global Sustainability Science aan de UU

Het panel werd bijgestaan door Yvet Blom, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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

Bijlage 2 Bezoekprogramma

08.30 – 09.00 uur	Ontvangst panel
09.00 – 10.00 uur	Management, inclusief opleidingspresentatie
10.00 – 10.15 uur	Intern overleg
10.15 – 11.15 uur	Deelnemers
11.15 – 11.30 uur	Intern overleg
11.30 – 12.30 uur	Docententeam
12.30 – 13.15 uur	Lunch + intern overleg
13.15 – 14.00 uur	Examencommissie
14.00 – 14.15 uur	Pauze
14.15 – 15.15 uur	Werkveld en alumni
15.15 – 16.00 uur	Mogelijkheid tot extra gesprek
16.00 – 17.00 uur	Intern overleg en besluitvorming
17.00 – 17.30 uur	Terugkoppeling
17.30	Einde visitatiebezoek

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Opleidingsplan
- Onderwijs- en examenregeling
- Personeelsbeleid
- Docentenlijst
- Jaarverslag Examencommissie
- Kwaliteitszorgbeleid
- Borgingsplan Examencommissie
- Studiegids Bestuurlijk Leiderschap
- Studiegids Doorstroomprogramma Strategie en Leiderschap
- Studiegids Filosofie in Organisaties
- Studiegids HR Strategie en Leiderschap
- Studiegids Innovatie en Business Development
- Studiegids Leiderschap bij digitale transformaties
- Studiegids Leiderschap in Management
- Studiegids Leiderschap in Onderwijsbestuur
- Studiegids Meesterschap in Adviseren
- Studiegids Mens- en Organisatieontwikkeling
- Studiegids Nieuw Leiderschap in Organisaties
- Studiegids Publieke strategie en Leiderschap
- Studiegids Samenwerken aan Complexe Opgaven
- Studiegids Strategisch Leiderschap
- Studiegids Verandermanagement
- Studiegids Visie op de Toekomst
- Studiegids Master Strategy and Leadership - Summer Academy
- Studiegids Master Strategy and Leadership - Research Lab & Thesis
- Selectie door deelnemers geschreven visiedocumenten en beoordeling
- Eindwerkstukken van 15 deelnemers en beoordeling eindniveau