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

Executive Master in Business Administration

AOG TSM Business School

Adviesrapport van de beoordeling bestaande opleiding
4 februari 2025

Colofon

Instelling en opleiding

AOG TSM Business School
Enschede
Instellingstoets Kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: Executive Master In Business Administration
Locatie: Enschede
Variant: Deeltijd
ISAT-nummer: 75151

Visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter
Ed Peelen, deskundige
Jan de Vries, deskundige
Anne van de Rijdt, student-lid
Titia Buising, secretaris

AeQui Nederland
Postbus 5050
3502 JB Utrecht
www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 4 februari 2025 is de Executive masteropleiding Business Administration van AOG TSM Business School gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is positief. De deeltijdopleiding faciliteert en begeleidt deelnemers bij het ontwikkelen van hun persoonlijke-, management- en academische bekwaamheden in de bedrijfskunde.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De opleiding heeft een eigen breed bedrijfskundig profiel ontwikkeld, waarin het ontwikkelen van academisch en analytisch denkvermogen, bedrijfskundige kennis en vaardigheden en leiderschapsvaardigheden centraal staan. De eindkwalificaties zijn bovendien geijkt op basis van de Dublin descriptoren en NLQF-niveau 7.

Het panel ondersteunt de opleiding in haar voornemen te onderzoeken of en hoe het aantal eindkwalificaties en de bijbehorende leeruitkomsten verminderd kan worden. De opleiding is middels de contacten van docenten en deelnemers adequaat afgestemd op de beroepspraktijk. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Onderwijsleeromgeving

De inhoud en het niveau van het onderwijs waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de beoogde leerresultaten. De gebruikte literatuur heeft in een aantal gevallen (bijvoorbeeld op het gebied van human resource management) een vernieuwingsslag nodig.

Het programma kent een gestructureerde opbouw, met een goede balans tussen theorie en praktijk. Deelnemers worden continu uitgenodigd het geleerde toe te passen in hun eigen werkpraktijk en die praktijk in de opleiding te brengen. De drie bij standaard 1 genoemde oriëntaties zijn zichtbaar vertaald in de drie pijlers in het programma.

Het panel vindt de leiderschapscomponent een sterk onderdeel van het programma.
De opleiding heeft, met onder andere de driedaagse seminars en de persoonlijke begeleiding, een stimulerende en effectieve leeromgeving gecreëerd. Deze leeromgeving past goed bij de doelgroep van de opleiding.

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen. De module Business & Science (de pre-master), die alle deelnemers voorafgaande aan de opleiding volgen, zorgt ervoor dat iedereen op een gelijk niveau start.

De opleiding wordt verzorgd door een team van gemotiveerde, betrokken en kundige docenten. De kleinschaligheid van de opleiding draagt bij aan de korte lijnen en betrokkenheid.
Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Toetsing

De opleiding hanteert passende vormen van toetsing. En neemt voldoende maatregelen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te bewaken. De toetsformulieren, checks en steekproeven van de examencommissie, en toepassing van het vier-ogen

principe bij toetsen op eindniveau dragen daaraan bij.

Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om het aantal toetsen te verminderen. Dit kan ook ruimte bieden aan docenten om meer feedback aan de deelnemers te geven. Tijdens de visitatie hebben zowel docenten als deelnemers aangegeven hier een grotere behoefte aan te hebben.

De examencommissie bewaakt op een kritische en betrokken manier de kwaliteit van toetsing en het eindniveau. Het versterken van de examencommissie in de afgelopen jaren werpt zijn vruchten af. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard

Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding heeft een adequaat afstudeerprogramma, waarin bij de beoordeling het vier-ogen-principe wordt toegepast. De verschillende toetsvormen zijn passend bij de aard van de eindkwalificaties.

Op basis van de bestudeerde dossiers (15 in totaal) en het gevoerde gesprek met deelnemers en alumni stelt het panel vast dat de opleiding het eindniveau c.q. het masterniveau realiseert. De bestudeerde dossiers zijn degelijk, zorgvuldig en over het algemeen goed geschreven. De dossiers zijn erg uitgebreid en omvangrijk.

In een aantal van de bestudeerde dossiers kunnen de reflectie op het vraagstuk en het academische karakter versterkt worden. Ook hebben sommige masterproeven meer het karakter van een procesverslag, waarbij deelnemers laten zien wat ze allemaal onderzocht en geleerd hebben.

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Voorzieningen

De opleiding beschikt over adequate voorzieningen om de realisatie van het programma mogelijk te maken. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

De opleiding beschikt over een adequaat kwaliteitszorgsysteem gebaseerd op het kwaliteitszorg beleid van AOG TSM Business School. De opleiding maakt gebruik van formele evaluaties en informele contacten met deelnemers en docenten. Deelnemers en docenten zijn betrokken bij de evaluaties. Deelnemers hebben tijdens de visitatie verschillende voorbeelden genoemd waarin de opleiding gehandeld heeft naar hun feedback. Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Aanbevelingen

De opleiding voldoet aan alle standaarden. Met het oog op de toekomst geeft het panel de volgende aanbevelingen:

- Standaard 1: Het panel raadt de opleiding aan scherper te definiëren wat zij onder ‘academisch’ verstaat. Dit lijkt vooralsnog een containerbegrip te zijn.
- Standaard 3: Hoewel er uitgangspunten voor toetsing zijn geformuleerd en er afspraken zijn over de uitvoering daarvan, kent de opleiding geen formeel toetsbeleid. Het panel raadt de opleiding aan dit wel te formuleren.

De suggesties die in het vervolg van het rapport genoemd worden, zijn vrijblijvend van aard.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een positief advies inzake accreditatie van de masteropleiding Business Administration van AOG TSM Business School.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, april 2025

Raoul van Aalst
Voorzitter

Titia Buising
Secretaris

Inleiding

Profiel

De masteropleiding Business Administration (Executive MBA) is onderdeel van AOG TSM Business School. AOG TSM Business School is ontstaan vanuit een fusie tussen TSM Business School (Enschede) en AOG School of Management (Groningen). AOG TSM Business School biedt drie geaccrediteerde masteropleidingen aan: de MBA Innovatie & Leiderschap (MBA), de master Strategy & Leadership (MSc) en de Executive MBA (MSc). AOG TSM Business School heeft in het afgelopen jaar de organisatie van de drie masteropleidingen meer geïntegreerd. Dit komt onder andere tot uitdrukking in een gezamenlijk algemeen deel van de Onderwijs- en Examenregeling.

AOG TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Vanuit de overtuiging dat het benutten van verschillende invalshoeken en het inzetten van collectieve excellentie bijdraagt aan het vinden van nieuwe wegen en antwoorden, richt de organisatie zich op het combineren van krachten en talenten van de leiders van nu en het samenbrengen van verschillende werelden.

De deeltijd masteropleiding Business Administration (Executive MBA, 60 EC) leidt de 'nieuwe leiders voor de toekomst' op. De opleiding faciliteert en begeleidt deelnemers bij het ontwikkelen van hun persoonlijke-, management- en academische bekwaamheden in de bedrijfskunde.

De opleiding heeft in 2019 de studielast teruggebracht van 71,25 EC naar 60 EC. Daarmee is ook de doorlooptijd verkort van twee naar anderhalf jaar. Daartoe is het programma op een aantal onderdelen gewijzigd. Zo is bijvoorbeeld het aantal groepsprojecten teruggebracht van twee naar één, is de module strategische marketing komen te vervallen en is de academische ontwikkeling van deelnemers versterkt in een pre-master.

De opleiding heeft een Engelstalige naam. Het panel acht deze naam passend omdat 'Business Administration' een gangbare naam is in het vakgebied en voor een academische bedrijfskundige opleiding. De opleiding heeft daar 'Executive' aan toegevoegd om de doelgroep te duiden.

De visitatie

AOG TSM Business School heeft AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijk en ter zake kundig panel samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van het Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Van het online open spreekuur is geen gebruik gemaakt. De instelling heeft geen erkenning ITK, en daarom zijn zes standaarden getoetst.

Tijdens de vorige visitatie zijn aanbevelingen voor verdere ontwikkeling gedaan. De opleiding heeft daarop actie ondernomen (zie bijlage 3). Het panel heeft deze opvolging integraal betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling.

Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Het panel heeft zich tijdens het voorbereidend overleg en afsluitend bij de oordeelsvorming georiënteerd op het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. De benodigde kennis daarvoor was aanwezig in (een deel van) het panel. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.
Deze rapportage is in concept aan de opleiding toegestuurd; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding zal een ontwikkelgesprek plaatsvinden in 2025. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

Zoals in de inleiding aangegeven, leidt de opleiding 'nieuwe leiders voor de toekomst' op. De opleiding faciliteert deelnemers bij het ontwikkelen van hun persoonlijke-, management- en academische bekwaamheden in de bedrijfskunde. De opleiding stelt daarbij dat een stevig inhoudelijk fundament, samen met het kijken, analyseren en handelen vanuit een academische blik, een belangrijke basis is en blijft voor de leiders van nu. In de opleiding staat een combinatie van vaardigheden centraal zoals systematisch analyseren, het ontwikkelen van multidisciplinair kijken en het werken met en bewegen in paradoxen en leiderschap ten dienste van waardecreatie.

Leiderschap gaat voor de opleiding over het ontwikkelen van de vaardigheid om bedachtzaam en flexibel te zijn in denken en doen. Daarbij leren deelnemers zowel kennis áls persoonlijke kwaliteiten voor zich te laten werken. Ook leren deelnemers van een afstand te beschouwen en daarin creatief te zijn. En leren deelnemers plannen concreet te maken en te realiseren.

De opleiding besteedt aandacht aan de ontwikkeling van academische vaardigheden en een academische mindset, het overdragen en toepassen van bedrijfskundige kennis en het ontwikkelen van het leiderschap van de individuele deelnemer.

De opleiding heeft, op basis van actuele eisen die in (inter)nationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied gesteld worden, drie oriëntaties gespecificeerd die leidend zijn voor de invulling van de eindkwalificaties en leerresultaten: 1) academisch oriëntatie, 2) management oriëntatie en 3) persoonlijke oriëntatie.

De academische oriëntatie is, volgens de opleiding, van belang omdat deze de deelnemers handvatten biedt voor abstrahering van managementvraagstukken, onafhankelijk kritisch denken, het stellen van de juiste vragen op het juiste moment; een methodische wijze van analyse en het op zorgvuldige wijze ontwikkelen en toepassen van theoretische concepten en inzichten.

De management oriëntatie is relevant omdat de opleiding deelnemers kwalificeert voor een leidinggevende functie in het bedrijfsleven, dienstensector of semioverheid. De eindkwalificaties binnen deze oriëntatie zijn ontleend aan de vijf managerial mindsets van Henry Mintzberg. Deze hebben, volgens de opleiding, een herkenbare relatie met het werk van een manager in een organisatie en integreren de monodisciplines waaruit bedrijfskunde is opgebouwd. Deze mindsets zijn door de opleiding vertaald naar vijf bekwaamheidsgebieden van management: ondernemer, manager, leider, innovator en 'zelf'.

De persoonlijke oriëntatie komt naar voren in de leerfilosofie van de opleiding. Standaard 2 gaat daar nader op in.

Tijdens de visitatie is benoemd dat de opleiding niet de ambitie heeft om wetenschappers op te

leiden. De opleiding wil professionals opleiden die, op basis van reflectievermogen en analytisch denkvermogen, op enige afstand naar vraagstukken kunnen kijken.

Beoogde leerresultaten
De opleiding heeft de academische oriëntatie vertaald in zeven eindkwalificaties. De management oriëntatie is vertaald in vijf eindkwalificaties. Voor elke eindkwalificatie zijn één of meerdere leerresultaten geformuleerd. De eindkwalificaties zijn geijkt op basis van de Dublin descriptoren en NLQF-niveau 7.

De beoogde leerresultaten van de Executive MBA zijn bovendien geijkt aan erkende profielen en benchmarks binnen het vakgebied.

- **Academische oriëntatie**: De opleiding hanteert de zeven academische bekwaamheden zoals vastgelegd door de drie technische universiteiten (3TU-criteria voor Academische Master Curricula). Hiermee sluit de opleiding expliciet aan bij een in Nederland breed erkend kader voor academische masters.
- **Managementoriëntatie**: De vijf managementbekwaamheden zijn gebaseerd op de internationaal erkende Managerial Mindsets van Henry Mintzberg. Dit is een toonaangevend referentiekader in de internationale managementliteratuur.
- **Kwalificatieniveau**: De eindkwalificaties zijn systematisch afgezet tegen de Dublin descriptoren voor masteropleidingen en het NLQF-niveau 7, waarmee het academische masterniveau is geborgd.

De opleiding heeft zich vergeleken met andere MBA's en executive MSc's van 60 EC in Nederland. Uit deze vergelijking blijkt dat de combinatie van academische, management- en persoonlijke oriëntatie de Executive MBA positioneert als een volwaardige en herkenbare MBA binnen het Nederlandse aanbod.

Tijdens de visitatie is opgemerkt dat de opleiding in de komende periode gaat onderzoeken of en hoe het aantal eindkwalificaties (en de bijbehorende leerresultaten) verminderd kan worden. Daarbij zal ook naar een meer geïntegreerd curriculum worden gekeken.

De afstemming met de beroepspraktijk vindt plaats middels de contacten van het management en de docenten met de beroepspraktijk. Daarnaast zijn de deelnemers werkzaam in de beroepspraktijk. Deelnemers werken aan vraagstukken uit hun eigen praktijk en brengen hun praktijk in de opleiding.

Alumni waarmee het panel gesproken heeft, hebben opgemerkt dat de opleiding hen een andere aanpak van problemen in een complexe context geleerd heeft. Ze hebben geleerd adaptief te zijn en meerdere perspectieve toe te passen bij het doorgronden en oplossen van bedrijfskundige vraagstukken.

Overwegingen
Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd zijn. De opleiding heeft een breed bedrijfskundig profiel ontwikkeld, waarin het ontwikkelen van academisch en analytisch denkvermogen, bedrijfskundige kennis en vaardigheden en leiderschapsvaardigheden centraal staan. De eindkwalificaties zijn geijkt op de Dublin descriptoren en NLQF-niveau 7. Het panel concludeert op basis hiervan dat de beoogde leerresultaten in lijn zijn met wat in het (inter)nationale vakgebied gebruikelijk en geëist is voor een academische masteropleiding bedrijfskunde.

Het panel ondersteunt de opleiding in haar voornemen om te onderzoeken hoe het aantal eindkwalificaties en de bijbehorende leeruitkomsten verminderd kan worden. Het geheel aan eindkwalificaties en leerresultaten is nu behoorlijk omvangrijk. Ook is het panel van mening dat de eindkwalificaties en het programma meer integraal opgezet kunnen worden.

Het panel raadt de opleiding aan scherper te definiëren wat zij onder 'academisch' verstaat. Dit lijkt vooralsnog een containerbegrip te zijn.

Het panel heeft de indruk dat het ontwikkelen van een open, kritische en overstijgende manier van denken hierin centraal staat.

Door de vele contacten van de opleiding met de beroepspraktijk (via management, docenten en deelnemers), is de opleiding goed afgestemd op deze beroepspraktijk.

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

Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Bevindingen

De opleiding (60 EC) wordt aangeboden in deeltijd en heeft een doorlooptijd van anderhalf jaar. De opleiding heeft twee instroommomenten per jaar: in het voorjaar en in het najaar. De opleiding omvat:

- tien driedaagse bijeenkomsten (seminars) van elk acht dagdelen;
- een outdoor leiderschapsprogramma;
- een internationale studiereis van een week;
- vijf individuele coaching-sessies;
- twee groepscoaching-sessies in kleine subgroepen;
- individuele begeleiding in de thesis fase.

De bij standaard 1 genoemde oriëntaties zijn in het programma vertaald naar drie pijlers: 1) academische vorming, 2) bedrijfskundige kennis en 3) leiderschapsontwikkeling.

In de pijler 'academische vorming' leren deelnemers een managementvraagstuk te vertalen naar een onderzoeksvraag. Daarnaast krijgen deelnemers inzicht in wetenschappelijke methoden en technieken die helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag en passen deelnemers de verkregen inzichten toe bij het komen tot onderbouwde oplossingsrichtingen.

De pijler 'bedrijfskundige kennis' neemt deelnemers mee in de breedte van het vakgebied. Daartoe worden relevante perspectieven, concepten en inzichten uit de literatuur besproken en gaan deelnemers met elkaar in gesprek over de toepassing in de praktijk en het analyseren van vraagstukken. Ook reflecteren deelnemers op de oplossingen en interventies. In de eerste zes seminars volgen de deelnemers per seminar meerdere bedrijfskundige basis modules. Daar staat het creëren van een stevige bedrijfskundige basis, met een academische toepassing centraal. Deelnemers volgen modules op het gebied van financieel management, human resource management, organisatiemanagement en strategisch management.

In de laatste vier seminars worden organisatievraagstukken vanuit de vijf 'mindsets' van Mintzberg integraal benaderd en komen alle oriëntaties samen. Daarbij is aandacht voor het onderzoeken van wat er op organisaties afkomt vanuit de omgeving. Ook is er aandacht voor het op systematische wijze formuleren van managementproblemen en het toepassen van de nieuwste inzichten op de eigen organisatie. Deelnemers leren activiteiten te initiëren en te plannen, feedback op te halen en op basis daarvan het veranderproces doelgericht en doorgaand uit te lijnen. De opleiding staat daarbij ook stil bij de mensfactor in organisaties. Hoe werkt het (of juist niet) tussen mensen? Met daarin steeds de reflectie op het 'zelf'. Wat vraagt dit als leider? Waar zit de impact en welke beïnvloedingsmogelijkheden zijn er? Deelnemers volgen hierbij modules als 'Leiderschap in context', 'Leiderschap in verandering' en 'Leiderschap in Relaties'.

De pijler 'leiderschapsontwikkeling' is gericht op de ontwikkeling van (persoonlijk) leiderschap door aandacht voor zelfreflectie, zelfbewustzijn, zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid in relatie

tot de werkcontext. Daarbij is aandacht voor zowel competentieontwikkeling als voor de analyse van overtuigingen, identiteit en zingeving. Dit vindt plaats tijdens de seminars, het 24 uurs outdoor leiderschapsprogramma, de studiereis en de coaching sessies. Daarnaast komt dit aan bod in de modules 'Leiderschap in zelf' en 'Het Netgroepproject', die samen de leerlijn leiderschap vormen. In deze leerlijn werken deelnemers in groepen aan een praktijkcasus. Zij doen dit vanuit een multidisciplinair blikveld, waarin ze vanuit wetenschappelijk-veranderkundig- en leiderschapsperspectief aan de slag gaan. Tijdens dit proces speelt de groepsdynamiek een belangrijke rol en wordt er, onder begeleiding van een coach, gereflecteerd op de onderlinge samenwerking. Deelnemers hebben tijdens de visitatie aangegeven dat dit project hen heel erg bewust heeft gemaakt van de binnen- en buitenwereld en de mogelijk aanwezige tegengestelde belangen van de uiteenlopende stakeholders.

Deelnemers zijn, zo bleek tijdens de visitatie, zeer te spreken over de aandacht voor leiderschapsontwikkeling in de opleiding. Dit heeft hen gevormd in hun leiderschapsstijl en als leider en dit is iets wat hun collega's in hun werkpraktijk herkennen. Ook alumni waarderen de aandacht voor leiderschapsontwikkeling op strategisch niveau. Ze ervaren de positieve effecten hiervan op hun werk.

Ook zijn deelnemers heel positief over de studiereis. Dit heeft hen niet alleen nieuwe inzichten gegeven maar ook dichter bij elkaar gebracht als groep.

De opleiding wordt afgerond met de masterproeve (zie standaard 4). Hierin laten deelnemers zien dat zij de opgedane bedrijfskundige kennis op academische wijze toe kunnen passen op een relevant vraagstuk in de eigen organisatie.

Deelnemers met wie het panel gesproken heeft, waarderen de aandacht voor het academische in de opleiding. Dit brengt samenhang en diepgang in het benaderen van vraagstukken; deelnemers leren breder en dieper te kijken. Deelnemers zijn gewend de vraagstukken in hun praktijk meer praktisch op te lossen. De academische blik (en het betrekken van wetenschappelijke literatuur) zorgt ervoor dat ze op een andere manier naar deze vraagstukken kijken.

Deelnemers hebben opgemerkt dat de modulewijzer informatie geeft over de inhoud en de te gebruiken literatuur van de module. Ook staan hierin de leerdoelen vermeld. Deze leerdoelen geven hun ook inzicht in en een voorzet voor hun eigen leerdoelen. Op basis hiervan kunnen ze bijvoorbeeld bepalen waarop ze zich in hun leiderschapsontwikkeling willen richten.
De bedrijfskundige modules zijn volgens de deelnemers verdiepend; in de leiderschapsmodules komt alles samen. Deelnemers vinden dit een prettige combinatie. Deelnemers creëren met hun praktijkvraagstukken ook hun eigen samenhang in het programma. Bovendien geven ze daarmee een eigen invulling aan het programma.

Alumni waarmee het panel gesproken heeft, ervaren de breedte van de opleiding over het algemeen als positief. Er is echter ook opgemerkt dat deze breedte soms wel leidt tot minder diepgang. Ze hebben daarbij aangegeven dat ze in opdrachten hun eigen diepgang konden aanbrengen in de thema's die ze interessant vonden.

Leeromgeving
De leerfilosofie van de opleiding is gericht op het creëren van een dynamische leeromgeving

waarbinnen eigen verantwoordelijkheid, samenwerking, openheid en doelgerichtheid centraal staan. De opleiding creëert een ontmoetingsplek voor leren en ontwikkelen, op avontuur gaan en ontdekken. Eigen verantwoordelijkheid impliceert, volgens de opleiding, dat deelnemers niet alleen kennis en vaardigheden vergaren en toepassen, maar zich ook bewust zijn van de impact van het eigen gedrag en persoonlijkheid op de omgeving. Dit vraagt, volgens de opleiding, om persoonlijke ontplooiing en zelfmanagement.
De leerfilosofie omvat ook het leren vertragen; het van een afstand en vanuit meerdere perspectieven naar een vraagstuk kijken.

De opleiding gaat uit van de 'waarderende benadering'. Dit start met het onderzoek naar wat individuen, teams en organisaties kracht geeft en wat mensen trots maakt (talenten, ervaringen, kennis, etc.). Deelnemers worden gestimuleerd om eigen talenten, kwaliteiten en competenties te waarderen en maximaal te benutten.

De opleiding hecht veel waarde aan het creëren van een effectieve leergemeenschap. De opleiding start daartoe met groepen van maximaal 20 deelnemers. Ook wordt gewerkt met subgroepen, zoals bij het eerder genoemde Netgroepproject en de 24 uurs leiderschapstraining. Hiernaast kiezen deelnemers een buddy met wie ze tijdens de opleiding sparren over hun ontwikkeling, de opleiding en praktijkvraagstukken.

Bij groepsopdrachten delen deelnemers zelf de groepen in. De samenstellingen zijn in regel verschillend; deelnemers zorgen vaak voor een diverse samenstelling van de groepen. Meeliftgedrag is volgens de deelnemers uiterst beperkt, zo bleek tijdens de visitatie. Bij het Netgroepproject was volgens de deelnemers één groep waarbij de inspanning verschilde per deelnemer; dit is tijdens de intervisie bespreekbaar gemaakt.

De opleiding gebruikt een combinatie van online en offline leren. Deelnemers bereiden zich voor op de seminars met kennisclips, artikelen en opdrachten. Tijdens de seminars ligt de nadruk op verdieping, inspiratie, toepassing, reflectie en betekenisgeving. Inhoudelijke toelichtingen worden afgewisseld met verdiepende opdrachten in subgroepen, discussie en het uitwerken van praktijk casuïstiek.

Deelnemers en alumni waarderen de opzet van het programma met de seminars, zo bleek tijdens de visitatie. Dit is voor hen goed in te plannen. Tijdens deze seminars is er bovendien een goede balans tussen klassikaal, in kleinere groepen en individueel werken. Ook worden er interactieve werkvormen gebruikt.

Deelnemers worden primair begeleid door hun docenten, tijdens de individuele coachingssessies, de groepscoaching, het outdoor leiderschapsprogramma, de begeleiding bij de masterproeve en tijdens de seminars. Daarnaast kunnen deelnemers terecht bij het programmateam AOG TSM Business School heeft een vertrouwenspersoon die de eerste opvang, ondersteuning, begeleiding en doorverwijzing van deelnemers verzorgd die met ongewenste omgangsvormen zijn geconfronteerd.

Functiebeperking
De seminars vinden plaats in het U-Parkhotel op de campus van de Universiteit Twente, een locatie die is ingericht met de benodigde faciliteiten voor deelnemers met een fysieke beperking. Het programma wordt kleinschalig georganiseerd, met korte lijnen naar programmacoördinator en programmadirecteur. Hierdoor is het mogelijk snel en op maat in te spelen op individuele ondersteuningsvragen.

Uit de gesprekken met deelnemers blijkt dat de opleiding actief voorzieningen treft indien nodig. Zo werd voor een deelnemer met een fysieke beperking tijdens de studiereis een rolstoel geregeld en aanvullende begeleiding geboden. De opleiding toont zich hiermee bereid om waar nodig maatwerkoplossingen te bieden die studeerbaarheid en volwaardige deelname waarborgen.

Instroom

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De opleiding is bedoeld voor werkenden met minimaal een wo- bacheloropleiding of gelijkwaardig en minimaal vijf jaar praktische en relevante werkervaring. De opleiding toetst op basis van kwalificaties, een motivatiebrief en in een intakegesprek of de deelnemer gemotiveerd is, het geleerde in de eigen praktijk kan toepassen en de verwachte praktijkinbreng van de deelnemer tijdens het programma. De opleiding stelt dat een leidinggevende rol geen vereiste is. De doelgroep bestaat echter wel grotendeels uit mensen die al direct of indirect leidinggevend zijn, en op meerdere aspecten van de bedrijfskunde betrokken zijn bij een organisatie.

De toelatingscommissie, bestaande uit tenminste de programmadirecteur en de programma coördinator, beslist over de toelating van deelnemers.

Alle deelnemers starten met de module 'Business & Science'. Deze module (20 EC) is geen onderdeel van de geaccrediteerde master. De module is te beschouwen als de pre-master. Met deze module borgt de opleiding dat alle deelnemers een stevige, academische basis hebben en dat er een coherente groep ontstaat die met dezelfde voorkennis aan de opleiding begint.

Alumni hebben in het gesprek met het panel aangegeven dat de opleiding strenger kan zijn in de toelating van deelnemers. Er zijn deelnemers die zich verkijken op het aandeel leiderschap in het programma. Daarnaast zijn er in voorkomende gevallen enkele deelnemers die op het gebied van leiderschap relatief weinig ervaring inbrengen. Ook voor deelnemers die meer academische uitdaging willen is de opleiding wellicht niet de meest voor de hand liggende keuze.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de deelnemers in diverse gebieden werkzaam zijn, bijvoorbeeld bouw, onderwijs, overheid, techniek, accountancy. Deze diversiteit wordt door de deelnemers en alumni zeer gewaardeerd; deelnemers leren veel van elkaars beroepspraktijk en perspectieven zo bleek tijdens de visitatie. De deelnemers zijn positief over de pre-master module 'Business & Science'. Deze module zorgt ervoor dat iedereen op een gelijk niveau komt qua academische vaardigheden. Deze basis is belangrijk voor bijvoorbeeld het kunnen schrijven van de papers en het bestuderen en beoordelen van wetenschappelijke artikelen.

Staf

De programmadirecteur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en het ontwerp van de opleiding en het deelnemersmanagement. De programmadirecteur werkt hiervoor nauw samen met de directeur operations, de kwaliteitszorgcoördinator en de programmacoördinator. De programmacoördinator is het eerste aanspreekpunt voor deelnemers en de docenten en verantwoordelijk voor de organisatie en facilitering van de opleiding.

De opleiding wordt verzorgd door een team van twaalf bedrijfskundige docenten en vijf leiderschapscoaches. Daarnaast worden circa zeven gastdocenten ingezet. Alle docenten en

coaches beschikken over een masterdiploma en van de bedrijfskundige docenten is 75% gepromoveerd en verbonden als onderzoeker en (hoofd)docent aan een Nederlandse Universiteit. 92% van de bedrijfskundige docenten beschikt over een BKE of is op een andere manier geprofessionaliseerd in toetsen en beoordelen.

Docenten hebben een rol als leiderschapscoach of bedrijfskundig coach. De leiderschapscoaches begeleiden deelnemers in hun individuele leiderschapsontwikkeling. Deze coaches zijn academisch geschoold en hebben een coaching- of psychologie-achtergrond. De bedrijfskundig coaches begeleiden de individuele deelnemers bij de afrondende masterproeve. Zowel de leiderschaps- als bedrijfskundig coaches zijn benoemd als examinator.

Bij de aanstelling van nieuwe docenten toetst de programmadirecteur, op basis van het CV, of potentiële docenten de juiste kwalificaties hebben en beschikken over zowel goede academische-, didactische- als praktische kennis en ervaring. Op basis van een persoonlijk gesprek bepaalt de programmadirecteur vervolgens of de docent ook past bij de doelgroep en aansluit bij de werkcontext van de deelnemers. Voordat nieuwe docenten ingezet worden, toetst de examencommissie eerst of nieuwe docenten voldoen aan de eisen die aan een examinator worden gesteld.

De opleiding belegt docenten-overleggen in kleine samenstelling, waarbij docenten wiens vakgebied dicht bij elkaar liggen samen afstemmen over de doelen en inhoud van de modules.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat docenten van het kernteam in de regel al lange tijd aan de opleiding verbonden zijn. De docenten waarmee het panel gesproken heeft, vinden de doelgroep zeer prettig om mee te werken. Docenten ervaren de motivatie van de deelnemers en zien hen gedurende de opleiding groeien.
Desgevraagd is opgemerkt dat docenten, passend bij de leerresultaten, zelf de inhoud van hun vak bepalen en daarin keuzes maken. In het overleg met andere docenten vindt hierover vervolgens afstemming plaats. Docenten brengen ook regelmatig hun eigen onderzoek en (concept) artikelen in. Docenten voelen zich gesteund en gehoord door de programmadirecteur.

Deelnemers vinden de docenten en het management zeer benaderbaar, zo bleek tijdens de visitatie. Ook alumni hebben een open cultuur ervaren en wisten bij wie ze waarvoor terecht konden.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de inhoud en het niveau van het onderwijs waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de beoogde leerresultaten. Het is het panel opgevallen dat de gebruikte literatuur in een aantal gevallen (bijvoorbeeld op het gebied van human resource management) een vernieuwingsslag nodig heeft.

Het programma kent een gestructureerde opbouw, met een goede balans tussen theorie en praktijk. Deelnemers worden continu uitgenodigd het geleerde in hun eigen praktijk te brengen en die praktijk in de opleiding te brengen. De toepassing van het Mintzberg model is een verrijking. Het integreert bedrijfskundige kennis en leiderschapsontwikkeling. De drie bij standaard 1 genoemde oriëntaties zijn zichtbaar vertaald in de drie pijlers van het programma.

Het panel vindt de leiderschapscomponent een sterk onderdeel van het programma. Dit wordt ook door deelnemers en alumni gewaardeerd. De integratie van academische vaardigheden,

bedrijfskundige vaardigheden en leiderschap in de latere modules draagt bij aan het opleiden van professionals die met een brede blik en op een open en kritische manier kunnen denken. Deelnemers leren hun eigen vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken. Deelnemers kunnen aan de hand van hun eigen vraagstukken tot bepaalde hoogte zelf invulling geven aan zowel hun inhoudelijke als leiderschapsvorming.

De opleiding heeft, met onder andere de driedaagse seminars en de persoonlijke begeleiding, een stimulerende en effectieve leeromgeving gecreëerd. Dit past volgens het panel goed bij de doelgroep van de opleiding. Ook realiseert de opleiding een veilige leeromgeving.
Het panel vindt dat de opleiding, met de geboden voorzieningen en het kleinschalige en persoonlijke karakter van de begeleiding, toegankelijk is voor deelnemers met een functiebeperking en dat hun studeerbaarheid voldoende wordt ondersteund.

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen. De module Business & Science (de pre-master), die alle deelnemers voorafgaande aan de opleiding volgen, is volgens het panel zeer waardevol en draagt er aan bij dat de deelnemers op een gelijk niveau starten.

Het panel stelt vast dat de opleiding verzorgd wordt door een team van gemotiveerde, betrokken en kundige docenten. De kleinschaligheid van de opleiding draagt bij aan de korte lijnen en betrokkenheid.

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

Toetsing

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De opleiding stelt dat opleiden, begeleiden en toetsen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en ten dienste staan van het leren en de ontwikkeling van deelnemers. De opleiding wil met feedback deelnemers aanzetten tot kritisch nadenken en leren.

De opleiding heeft de volgende uitgangspunten voor toetsing geformuleerd:

- de leerresultaten van de opleiding vormen de basis voor de toetsing;
- toetsing is competentiegericht en betekenisvol;
- de combinatie van verschillende soorten toetsen doet recht aan verschillende leerkwaliteiten van deelnemers;
- toetsing is vooral summatief; er zijn enkele formatieve toetsen;
- feedback is een structureel onderdeel van het leerproces;
- de afsluitende toetsing voldoet aan hoge kwaliteitseisen om daarmee het (eind)niveau te borgen.

Deelnemers bouwen gedurende de opleiding hun masterportfolio op; hierin zitten alle resultaten van het volledige toetsprogramma. Het toetsprogramma bestaat uit kernopgaven en proeven van bekwaamheid. Kernopgaven zijn de toetsen behorende bij de bedrijfskundige modules: papers, mondelinge presentaties, schriftelijke toetsen en reflecties. De proeven van bekwaamheid zijn de integrale toetsen waarin deelnemers de verworven bekwaamheden in hun onderlinge samenhang laten zien: het Netgroepproject, de module Leiderschap in Zelf en de masterproeve.

De kernopgaven en proeven van bekwaamheid worden beoordeeld door één of meer examinatoren. Examinatoren (docenten en coaches van de opleiding) worden aangewezen door de examencommissie. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een toetsformulier, dat voor elke module is opgesteld. Hierop is per leerdoel en beoordelingsniveau (onvoldoende, voldoende, goed) met holistisch geformuleerde rubrics aangegeven welke criteria van toepassing zijn.

De docenten waarmee het panel gesproken heeft, hebben tijdens de visitatie aangegeven dat de papers die deelnemers schrijven veelal individuele opdrachten zijn. Hoewel de betrokken docenten deze toetsvorm waarderen, zouden ze ook wat meer schriftelijke tentamens willen inzetten. Daarbij is afstemming met collega docenten belangrijk om piekbelasting bij deelnemers te voorkomen.
Docenten vinden het belangrijk dat ze goede en uitgebreide feedback kunnen geven aan deelnemers bij de beoordeling van de masterproeve. Het huidige beoordelingsformulier biedt daar volgens hen niet altijd ruimte voor.

Deelnemers worden via de digitale leeromgeving geïnformeerd over de toetsing en de toetsformulieren. In de zelfevaluatie wordt opgemerkt dat de opleiding, naar aanleiding van feedback van deelnemers over piekbelasting rondom toetsen, onderzoekt of het aantal summatieve toetsen verminderd kan worden.

Deelnemers vinden, zo bleek tijdens de visitatie, papers over het algemeen een prettige manier van toetsing. Het schrijven van papers is helpend in de ontwikkeling van hun academische vaardigheden. Deelnemers hebben opgemerkt dat de feedback op de papers verschilt per docent en in voorkomende gevallen meer uitgebreid en diepgaand mag zijn.

Deelnemers hebben aangegeven dat docenten verschillend omgaan met de inzet van AI en dat ze graag meer tools willen om AI goed in te kunnen zetten.

Examencommissie
AOG TSM Business School kent één examencommissie voor de drie masteropleidingen. AOG TSM Business School heeft in de afgelopen periode ingezet op het verstevigen van de examencommissie. Daartoe zijn een nieuwe voorzitter en een toetsdeskundige aangetrokken met veel relevante ervaring in het hoger onderwijs. Ook is een lid vanuit de Hogeschool van Amsterdam met veel examencommissie ervaring toegetreden. De examencommissie kent een dagelijks bestuur dat snel kan schakelen bij zaken als wijziging in examinatoren en vermoeden van plagiaat.

De examencommissie borgt de toetskwaliteit op verschillende niveaus en onderwerpen: het opleidingsniveau (toetsbeleid, toetsplan en toetsorganisatie), het niveau van een programmaonderdeel, het toetsniveau, de eindwerkstukken en de examinatoren. De examencommissie stelt jaarlijks een borgingsplan of jaarplan op. Onderdeel hiervan is de borging van toetsen en beoordelingen. Dit wordt periodiek door de examencommissie in tweetallen voorbereid en in de plenaire vergadering van de examencommissie besproken. De resultaten van de bevindingen worden met de programmadirecteur gedeeld en deze vertaalt ze vervolgens naar verbeteringen in samenwerking met de docenten. De acties die hieruit voortkomen worden teruggekoppeld naar de examencommissie.

De examencommissie controleert steekproefsgewijs het eindniveau door het afstudeerprogramma te checken, masterproeven te bekijken en eindgesprekken bij te wonen. De examencommissie laat daarnaast elke twee jaar het eindniveau valideren door een externe commissie van drie gepromoveerde, ervaren docenten in het hoger onderwijs. De meest recente validatie vond plaats in het voorjaar van 2024. Daarbij is het eindniveau als voldoende beoordeeld en is een aantal aanbevelingen gedaan. Naar aanleiding daarvan vindt nu jaarlijks een kalibratiebijeenkomst plaats met de bedrijfskundig coaches, zo bleek tijdens de visitatie.

Vertegenwoordigers van de examencommissie waarmee het panel gesproken heeft, hebben desgevraagd aangegeven dat zij voldoende gefaciliteerd worden voor de uitvoering van hun taken. De examencommissie heeft in twee dagen op locatie alle procedures en processen met alle betrokkenen doorgenomen; dat heeft volgens de examencommissie bijgedragen aan het stroomlijnen van de processen. Komende periode staan in het gesprek tussen examencommissie en management onder andere AI, toetsvormen, toetsbeleid en constructive alignment op de agenda.

Aanbeveling vorige visitatie
Naar aanleiding van de vorige visitatie is de examencommissie versterkt en is de samenstelling gewijzigd. De examencommissie is bovendien onafhankelijk ingericht (voorheen was de opleidingsdirecteur technisch voorzitter). Ook controleert de examencommissie steekproefsgewijs het eindniveau en de borging daarvan.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de opleiding passende vormen van toetsing hanteert. De door het panel bestudeerde toetsen zijn van voldoende kwaliteit en niveau.

De opleiding neemt voldoende maatregelen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te bewaken. De toetsformulieren, checks en steekproeven van de examencommissie, en toepassing van het vier-ogen principe bij toetsen op eindniveau dragen daaraan bij.

Hoewel er uitgangspunten voor toetsing zijn geformuleerd en er afspraken zijn over de uitvoering daarvan, kent de opleiding geen formeel toetsbeleid. Het panel raadt de opleiding aan dit wel te formuleren.

Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om het aantal toetsen te verminderen. Dit kan ook ruimte bieden aan docenten om meer feedback te geven. Zowel docenten als deelnemers hebben hier behoefte aan, zo bleek tijdens de visitatie.

De examencommissie bewaakt op een kritische en betrokken manier de kwaliteit van toetsing en het eindniveau. Dit vindt onder andere plaats middels steekproeven, bijwoningen van eindgesprekken en externe validatie van het eindniveau. De opleiding heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op het versterken van de examencommissie; dit werpt zijn vruchten af. Het panel waardeert het dat de examencommissie zich onafhankelijk en kritisch opstelt in het gesprek met het management en dat het management dit serieus neemt.

Het panel is van mening dat de opleiding op een adequate manier navolging heeft gegeven aan de aanbeveling van de vorige visitatie.

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

Gerealiseerde leerresultaten

Standaard 4: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Bevindingen

Deelnemers tonen in verschillende onderdelen de eindkwalificaties en bijbehorende leerresultaten aan:

- de academische eindkwalificaties en leerresultaten worden aangetoond in de masterproeve;
- de management eindkwalificaties en leerresultaten worden aangetoond in de vier kernopgaven van de integrale bedrijfskunde modules en in de module 'Leiderschap in Zelf'.

Academische bekwaamheden: masterproeve

In de masterproeve laten deelnemers (individueel) zien in staat te zijn een complex en relevant praktijkvraagstuk academisch wijze te kunnen benaderen, hierbij leiding te nemen en op academische wijze te komen tot een praktijkgerichte oplossing. Deelnemers starten met het opstellen van een onderzoeksopzet. Na een 'groen licht' start het daadwerkelijke onderzoek. Dit mondt uit in de masterproeve (scriptie) en het reflectieverslag. Tijdens het colloquium geven deelnemers een toelichting op hun masterproeve en vindt een discussie plaats met de beoordelingscommissie. Na de beraadslaging van de commissie wordt de eindbeoordeling bekendgemaakt.

De beoordelingscommissie bestaat uit de bedrijfskundig coach van de deelnemer en een onafhankelijke tweede beoordelaar. De bedrijfskundig coach is tijdens het maken van de masterproeve het aanspreekpunt voor de deelnemer en begeleidt het proces. De bedrijfskundig coach faciliteert deelnemers in hun ontplooiing en is niet richtinggevend en sturend.
De tweede beoordelaar is alleen betrokken bij het geven van groen licht voor de onderzoeksopzet en de beoordeling van masterproeve.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de rol van de bedrijfskundig coach soms verschillend wordt ingevuld; waarbij soms wel en niet inhoudelijk begeleid of gestuurd wordt. Ook geven sommige bedrijfskundig coaches, volgens de alumni waar het panel mee gesproken heeft, tussentijds wel aan waar deelnemers staan en andere doen dat weer niet.

Docenten hebben tijdens de visitatie aangegeven dat in het team het gesprek gevoerd wordt over andere onderzoeksmethoden die toegepast kunnen worden in de masterproeve, zoals ontwerpend onderzoek en exploratief onderzoek.

Managementbekwaamheden

De management eindkwalificaties en leerresultaten worden getoetst bij de vier integrale bedrijfskundige modules; 'Leiderschap in Context', 'Leiderschap in Organisaties', 'Leiderschap in Verandering' en 'Leiderschap in Relaties'. De beoordeling omvat bij elke module drie onderdelen:

- het paper dat deelnemers schrijven voorafgaand aan de module (dit is ook voorwaarde om deel te mogen nemen aan de module);
- de participatie en interactie van deelnemers tijdens de module;

- het reflectieverslag waarin deelnemers reflecteren op de leerontwikkeling.

De beoordeling van deze modules wordt gedaan door één examinator, aan de hand van het toetsformulier.

De managementbekwaamheid 'Zelf' wordt getoetst aan het einde van de module 'Leiderschap in Zelf'. Deelnemers stellen gedurende de gehele opleiding een portfolio samen waarin de ontwikkeling wordt vastgelegd. Dit portfolio bestaat, naast de academische en bedrijfskundige rapportages, uit een 5-d actieplan, reflectieverslagen, een persoonlijk statement en de leiderschapsverklaring. Het persoonlijk statement, een samenvatting van de ontwikkeling, is het eindwerk van deze module. Deze module wordt afgerond met een colloquium, waarin deelnemers hun persoonlijke ontwikkeling mondeling toelichten aan een beoordelingscommissie. Deze commissie bestaat uit de persoonlijke coach van de deelnemer en een onafhankelijke coach.

Aanbeveling vorige visitatie

Naar aanleiding van de vorige visitatie zijn de beoordelingsformulieren voor de masterproeve aangescherpt en deze worden nu gebruikt. Bij de beoordeling van de onderzoeksopzet wordt beoordeeld of het onderzoek haalbaar en methodologisch in orde is. De opleiding heeft nieuwe begeleiders en tweede beoordelaars aangesteld voor de borging van de kwaliteit van de masterproeve.

Overwegingen

Het panel constateert dat de opleiding een adequaat afstudeerprogramma kent, waarin bij de beoordeling het vierogen-principe wordt toegepast. Het panel vindt de verschillende toetsvormen passend bij de aard van de eindkwalificaties.

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de deelnemers, heeft het panel vijftien dossiers bestudeerd. Op basis daarvan en het gevoerde gesprek met deelnemers en alumni stelt het panel vast dat de opleiding het eindniveau c.q. het masterniveau realiseert. De bestudeerde dossiers zijn degelijk, zorgvuldig en over het algemeen goed geschreven. De dossiers zijn erg uitgebreid en omvangrijk. De opleiding geeft in de regel iets hogere cijfers dan het panel gegeven zou hebben.

Het is het panel opgevallen dat in een aantal bestudeerde dossiers de reflectie op het vraagstuk en het academische karakter versterkt kunnen worden. Ook hebben sommige masterproeven meer het karakter van een procesverslag, waarbij deelnemers laten zien wat ze allemaal onderzocht en geleerd hebben. Hoewel dit voor hen heel relevant is, is dat minder relevant voor de doelgroep van de masterproeve, de organisatie.

Het panel nodigt de opleiding uit meer gelijke beelden te creëren in de rol van de bedrijfskundig coach. Dit lijkt nu verschillend ingevuld te worden.

Het panel is van mening dat de opleiding op een adequate manier navolging heeft gegeven aan de aanbeveling van de vorige visitatie.

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

Voorzieningen

Standaard 5: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De seminars vinden plaats in het U-Parkhotel, op de campus van Universiteit Twente. Daar beschikt de opleiding over de voorzieningen voor de bijeenkomsten en het meerdaagse verblijf.

De praktische en inhoudelijke informatie wordt gedeeld via de digitale leeromgeving. Voor elke groep is een Whatsapp groep ingericht waar last minute updates en korte vragen van deelnemers gedeeld worden.

Deelnemers hebben toegang tot EBSCO, een online databank voor wetenschappelijke artikelen.

Deelnemers en alumni waarmee het panel gesproken heeft ervaren de locatie van de opleiding als prettig.

Overwegingen

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een goed beeld kunnen krijgen van de beschikbare faciliteiten. Op basis daarvan en op basis van de bestudeerde documenten, stelt het panel vast dat de opleiding beschikt over voldoende voorzieningen om de realisatie van het programma mogelijk te maken.

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

Kwaliteitszorg

Standaard 6: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

Het kwaliteitszorgbeleid van AOG TSM Business School is leidend voor de opleiding. Dit beleid omschrijft de uitgangspunten voor kwaliteitszorg. Dit betreft onder andere de bijdrage van alle stakeholders aan de kwaliteit van de opleiding, de periodieke evaluatie van het onderwijs en de continue oriëntatie op de maatschappelijke omgeving waarin de opleiding opereert. AOG TSM Business School heeft in 2024 een kwaliteitszorg coördinator aangesteld die toeziet op de uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid.

Het kwaliteitszorgsysteem kent een cyclisch karakter waarin de vier activiteiten uit de kwaliteitscirkel van Deming worden gevolgd: plan, do, check en act. In de check-fase wordt de kwaliteit van het onderwijs en de tevredenheid van deelnemers en andere betrokkenen geëvalueerd. De opleiding maakt gebruik van mondelinge en schriftelijke evaluaties. De schriftelijke evaluaties vinden plaats na afronding van iedere module en na afronding van de gehele opleiding. De opleiding introduceert komend studiejaar nieuwe evaluatievragenlijsten.

De programmadirecteur voert tijdens de opleiding individuele voortgangsgesprekken met de deelnemers. Daarbij wordt ook besproken waar in het programma ruimte zit voor verbetering en waarom, en wat goed gaat.

Ook vindt er elk jaar een individueel evaluatiegesprek met docenten plaats. Daarbij wordt besproken wat er verbeterd kan worden. Dit kan betrekking hebben op de opzet of inhoud van de module, maar ook op de manier van lesgeven, onderwijs- en toetsvormen en wederzijdse verbeterpunten. Indien daar aanleiding toe is, blijft de opleiding met de docent in gesprek over de verbeteringen. Als blijkt dat er niet voldoende verbetering plaatsvindt, dan wordt er afscheid genomen van de docent.

Op basis van de evaluatieresultaten wordt het onderwijs bijgesteld (in de act-fase) bijgesteld. Dit vindt mogelijk al plaats tijdens de uitvoering van het onderwijs.

Naast deze formele evaluatie zijn er ook veel informele evaluatiemomenten. De kleinschaligheid van de opleiding maakt het mogelijk dat docenten informeel evaluatiegegevens verzamelen en deze gelijk verwerken in hun onderwijs.

Tijdens de visitatie zijn verschillende voorbeelden van verbetermaatregelen genoemd door verschillende betrokkenen. Voorbeelden hiervan zijn de toevoeging van een pitch over de onderzoeksopzet aan de masterproeve, het intensiveren van de begeleiding tijdens de masterproeve met drie individuele feedbackmomenten en peerfeedback en de opheffing van de module Proces & Prestatiemanagement. Dit laatste is mede ingegeven door feedback van studenten, zo bleek tijdens de visitatie.
Deelnemers hebben desgevraagd opgemerkt dat de evaluatieresultaten met docenten besproken worden; docenten komen hier in de les

op terug. Ook vragen docenten tijdens seminars altijd feedback aan de deelnemers.

Overwegingen

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een adequaat kwaliteitszorgsysteem gebaseerd op het kwaliteitszorgbeleid van AOG TSM Business School. De opleiding maakt daarbij gebruik van formele evaluaties en informele contacten met deelnemers en docenten. Deelnemers en docenten zijn betrokken bij de evaluaties. Deelnemers hebben tijdens de visitatie verschillende voorbeelden genoemd waarin de opleiding gehandeld heeft naar aanleiding van hun feedback.

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

Bijlage 1: visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter
Organisatieadviseur, toets- en curriculumexpert, ervaren visitatievoorzitter bij niet-bekostigd hoger onderwijs.

Ed Peelen
Hoogleraar content marketing UvA, met brede ervaring in onderwijs, toetsing en werkveldadvies.

Jan de Vries
Hoogleraar Operations Management RUG, gespecialiseerd in logistiek, planning en service-organisatie,

Anne van de Rijdt, student-lid
Afgestudeerd MSc Social Challenges (UU), eerder BSc Internationale Ontwikkelingsstudies (WUR), internationale stages.

Het panel werd ondersteund door Titia Buising, gecertificeerd secretaris

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

Bijlage 2: bezoekprogramma

4 februari 2025

Tijd	**Onderwerp**
08.30 – 9.00	Ontvangst Panel
09.00 – 10.00	Presentatie opleiding en gesprek opleidingsmanagement
10.15 – 11.15	Gesprek deelnemers
11.30 – 12.30	Gesprek docententeam
12.30 – 13.15	Lunch
13.15 – 14.00	Gesprek examencommissie
14.15 – 15.15	Gesprek werkveld en alumni
15.30 – 16.00	Mogelijkheid voor extra gesprek
16.00 – 17.00	Intern overleg en besluitvorming panel
17.00 – 17.30	Terugkoppeling panel

Bijlage 3: aanbevelingen vorige visitatie

Aanbeveling	**Acties**
Het panel beveelt aan om de academische vereisten die de opleiding aan de masterthesis (Masterproeve) stelt, helder als leidraad te houden en blijvend te bewaken door de thesis beoordelingsformulieren consciëntieus te gebruiken en de masterthesis (Masterproeve) expliciet als onderwerp van kwaliteitszorg op te nemen.	De beoordelingsformulieren zijn aangescherpt en worden consciëntieus gebruikt. Deadlines zijn aangescherpt. Bij de onderzoeksopzet wordt al kritischer beoordeeld of het onderzoek haalbaar en methodologisch in orde is. Er zijn nieuwe begeleiders en tweede beoordelaars betrokken voor de borging van de kwaliteit.
De examencommissie vervult blijkens haar jaarverslag haar wettelijke taken (zoals benoeming van examinatoren), maar het panel adviseert wel om hierin een meer onafhankelijke opstelling te kiezen en de intensiteit van haar werkzaamheden te vergroten; de examencommissie heeft nu nog een beperkte tijdsbesteding. Het panel vindt het ongelukkig dat de opleidingsdirecteur technisch voorzitter is van de examencommissie. Verder zou de examencommissie prioritair moeten kijken naar het afstudeerniveau en de borging daarvan.	Voor de drie masteropleidingen van AOG TSM Business School is een gezamenlijke examencommissie ingesteld, die haar taak grondig en kundig uitvoert. De hier genoemde verbeterpunten en opmerkingen zijn daarmee opgevolgd.

Bijlage 4: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Beoogde leerresultaten en indicatoren
- Programma
- Opvolging aanbevelingen
- Opbouw en samenhang beoogde leerresultaten/programma
- Overzicht docenten Executive MBA 2024-2025
- Modulehandleidingen en toetsformulieren
- Kwaliteitszorgbeleid TSM Business School 2024
- Onderwijs- en examenregeling 2024-2025
- Jaarverslag examencommissie 2023-2024
- Jaarplan examencommissie 2024-2025
- Wijzigingen onderwijsprogramma
- Ervaringen van alumni
- Modulehandleiding en toetsformulier Business & Science module
- Toetsen diverse modules
- Rooster Executive MBA
- Dossiers van 15 afgestudeerde deelnemers.

© AeQui Nederland, 2025