

Bestuurs- en Organisatiewetenschap

**Faculteit Recht, Economie, Bestuur
en Organisatie,
Universiteit Utrecht**

Quality Assurance Netherlands Universities (QANU)
Catharijnesingel 56
Postbus 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

Telefoon: 030 230 3100
Fax: 030 230 3129
E-mail: info@qanu.nl
Internet: www.qanu.nl

Projectnummer: Q0467

© 2014 QANU

Tekst en cijfermateriaal uit deze uitgave mogen, na toestemming van QANU en voorzien van bronvermelding, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook, worden overgenomen.

INHOUD

Rapport over de masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht.....	5
Administratieve gegevens van de opleiding	5
Administratieve gegevens van de instelling.....	5
Kwantitatieve gegevens over de opleidingen	5
Samenstelling van de commissie.....	5
Werkwijze van de commissie.....	6
Samenvattend oordeel van de commissie.....	8
Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling.....	11
Bijlagen.....	29
Bijlage 1: Curricula Vitae van de leden van de visitatiecommissie.....	31
Bijlage 2: Domein-specifiek referentiekader	33
Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties	39
Bijlage 4: Overzicht van het programma	41
Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding	43
Bijlage 6: Bezoekprogramma.....	45
Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten.....	47
Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaringen.....	49

Dit rapport is vastgesteld op 10 januari 2014.

Rapport over de masteropleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO.

Administratieve gegevens van de opleiding

Masteropleiding Bestuurs- en Organistatiewetenschap

Naam van de opleiding:	Bestuurs- en Organistatiewetenschap
CROHO-nummer:	75057
Niveau van de opleiding:	master
Oriëntatie van de opleiding:	wetenschappelijk (wo)
Aantal studiepunten:	60 EC
Afstudeerrichtingen:	Bestuur en Beleid, Organisatie Cultuur en Management, Strategisch Management
Locatie(s):	Utrecht
Variant(en):	deeltijd
Vervaldatum accreditatie:	21-01-2015

Het bezoek van de visitatiecommissie Bestuurs- en Organistatiewetenschap aan de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht vond plaats op 20 en 21 november 2013.

Administratieve gegevens van de instelling

Naam van de instelling:	Universiteit Utrecht
Status van de instelling:	bekostigde instelling
Resultaat instellingstoets:	positief

Kwantitatieve gegevens over de opleidingen

De vereiste kwantitatieve gegevens over de opleidingen zijn opgenomen in Bijlage 5.

Samenstelling van de commissie

De commissie die de postinitiële masteropleiding Bestuurs- en Organistatiewetenschap van de Universiteit Utrecht beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. J. (Jouke) de Vries (voorzitter), hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en decaan van Campus Den Haag, Universiteit Leiden;
- Dr. C.J.M. (Kees) Breed, secretaris voor de Raad voor het Openbaar Bestuur en secretaris van de Raad voor Financiële Verhoudingen;
- Prof. dr. P.E.W.M. (Pieter) Tops, hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University;

- Drs. C.H. (Karin) Schoneveld, MSc. (studentlid), studente Executive Master Management and Organisation (Tias Nimbas Business School) aan Tilburg University 2012-2013.

De commissie werd ondersteund door Mw. J.J. (Jasne) Krooneman, MSc, die optrad als secretaris.

De curricula vitae van de leden van de commissie zijn opgenomen in Bijlage 1.

Werkwijze van de commissie

Voorbereiding

Tijdens het voorbereidingsproces leverde de opleiding een kritische reflectie. De projectleider (QANU) controleerde deze reflectie op kwaliteit en compleetheid. Nadat de kritische reflectie was goedgekeurd, werd deze door de projectleider naar de commissieleden doorgestuurd. Op basis van dit document formuleerden de commissieleden vragen. Daarnaast bestudeerde elk commissielid drie/vier scripties en de bijbehorende beoordelingsformulieren. De desbetreffende scripties zijn zorgvuldig door de projectleider, en in overleg met de voorzitter, geselecteerd (zie Bijlage 7 voor een lijst van scripties en documenten die door de commissie bestudeerd zijn).

De projectleider ontwierp een bezoekprogramma. Deze werd met de coördinator van de opleiding en de voorzitter van de commissie besproken. Pas na overeenstemming over dit bezoekprogramma, werden de voorbereidingen voor het bezoek voortgezet.

Bezoek

De commissie werd officieel geïnstrueerd tijdens de startvergadering. Tijdens deze vergadering besprak de commissie haar werkwijze, haar bevindingen op basis van de kritische reflectie en de scripties, en haar perceptie op het domein-specifiek referentiekader. Ze bestudeerde ook informatie over de inhoud van de vakken, zoals studieboeken en ander onderwijsmateriaal, en las rapporten over de consultaties van relevante commissies/organen. Ze analyseerde belangrijke management informatie en documentatie ten aanzien van studenttevredenheid. De leden van de commissie vonden het niet nodig om extra scripties op te vragen.

Na de startvergadering vonden er interviews plaats met de vertegenwoordigers van het management van de opleiding, de studenten, docenten, alumni, opleidingscommissie en de examencommissie. In het inloopspreekuur krijgen betrokkenen de kans om vrijuit met de commissie te spreken. Niemand heeft gebruik gemaakt van het inloopspreekuur.

Het bezoek werd afgesloten met een presentatie van de voorlopige bevindingen door de voorzitter van de commissie, bestaande uit een algemene beoordeling en een aantal specifieke observaties en indrukken van de opleiding.

Rapportage

Na het bezoek schreef de secretaris een conceptrapport gebaseerd op de bevindingen van de commissie. Dit concept werd naar de commissieleden verstuurd en daarna werden de opmerkingen verwerkt. Het conceptrapport werd vervolgens aan de opleiding geleverd, zodat het management van de opleiding de mogelijkheid had het rapport op feitelijke onjuistheden te controleren. Suggesties van de opleiding werden met de voorzitter besproken, een

algemene berichtgeving werd naar de overige commissieleden gestuurd, en het rapport werd definitief.

Beslisregels

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 22 november 2011) heeft de commissie de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

Basiskwaliteit

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

Onvoldoende

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

Voldoende

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

Goed

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

Samenvattend oordeel van de commissie

Dit rapport biedt een overzicht van de bevindingen en overwegingen van de commissie ten aanzien van de postinitiële masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. De commissie heeft haar oordeel gebaseerd op informatie uit de kritische reflectie, een aantal geselecteerde scripties, gesprekken tijdens het bezoek, studiematerialen die tijdens het bezoek beschikbaar waren, en de digitale leeromgeving. De commissie heeft zowel positieve aspecten als verbeterpunten gesignaleerd. Na een zorgvuldige overweging concludeert zij dat de masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap voldoet aan de eisen voor (her)accreditatie.

Standaard 1

Het domein-specifieke referentiekader is volgens de commissie passend bij de opleiding, en biedt voldoende mogelijkheden tot differentiatie. Tevens is het domein-specifieke referentiekader helder geformuleerd, en richt het zich op het juiste academische niveau. Dit geldt ook voor het profiel van de opleiding. Er is binnen de opleiding veel aandacht voor het vergaren van wetenschappelijke vaardigheden. De manier waarop de opleiding zich expliciet op professionals in organisaties in publieke functies richt, wordt door de commissie gewaardeerd. Zij raadt de opleiding aan om het internationale aspect binnen het profiel van de opleiding niet aan de aandacht te laten ontsnappen.

Hoewel de samenhang tussen de doelen en de eindkwalificaties soms wat onzorgvuldig is uitgewerkt, is de commissie van mening dat de eindkwalificaties uitstekend bij de opleiding passen, goed geformuleerd zijn, en zich op het juiste academische niveau richten.

Standaard 2

De drie specialistische programma's die binnen de opleiding worden aangeboden, namelijk Bestuur en Beleid, Organisatie, Cultuur en Management en Strategisch Management, zitten volgens de commissie op een mooie en gestructureerde manier in elkaar. De commissie is onder de indruk van de positieve verbinding tussen theorie en praktijk, en de eindkwalificaties komen expliciet terug in de verschillende programma's. De commissie adviseert dat alle studenten dezelfde basis onderzoeksvaardigheden verwerven en kennismaken met een breed palet aan onderzoeksmethoden, zodat in een later stadium van het curriculum de keuze voor het gebruik van een specifieke onderzoeksmethode bewust gemaakt kan worden. Zij adviseert de opleiding om de basisonderzoeksvaardigheden van alle programma's gelijk te trekken, zodat studenten het gehele palet aan onderzoeksmethodes voorgeschoteld krijgen en zij zelf kunnen kiezen welke methode zij preferen voor hun onderzoek. Dit zou tevens ten goede komen aan de samenhang tussen de drie programma's. De samenhang binnen de programma's wordt gewaarborgd door de programmacoördinatoren: zij leggen de verbindingen tussen cursussen uit aan studenten, en zijn bij alle cursussen aanwezig. De commissie vindt de aanwezigheid van de programmacoördinatoren essentieel voor de kwaliteit van de opleiding.

Een sterk punt van de opleiding is de krachtige en goed uitgewerkte didactische visie, die bestaat uit twee concepten: 'werkend leren' en 'meervoudig denken'. Het werkend leren daagt studenten uit om zowel met een theoretische blik naar hun eigen organisatie of sector te kijken, als vanuit hun praktijkervaring als leidinggevende of adviseur wetenschappelijke theorieën kritisch te benaderen. Het meervoudig denken houdt in dat gedurende de opleiding er telkens vanuit verschillende perspectieven op de werkelijkheid naar vraagstukken wordt gekeken.

De commissie vindt de instroom adequaat, en is zeer positief over de manier waarop de opleiding intakegesprekken organiseert. Hoewel de studielast enigszins aan de hoge kant is, met name in de laatste fase van de opleiding, heeft de commissie daar geen bedenkingen bij. De studeerbaarheid wordt voldoende bewaakt door de programmacoördinatoren.

Ook over de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijspersoneel is de commissie enthousiast. Tijdens het bezoek heeft de commissie geconstateerd dat de kwaliteitscirkel rond is. Desondanks is zij benieuwd naar de manier waarop de nieuwe en vrijwillige deelname aan de opleidingscommissie van toegevoegde waarde kan zijn voor de opleiding.

Standaard 3

De commissie is positief over de manier waarop de examencommissie enerzijds een duidelijke lijn in het toetsbeleid aanbrengt, en anderzijds voldoende ruimte laat voor differentiatie. De proactieve houding van de examencommissie wordt door de commissie gewaardeerd. Zij staat achter de adviezen van de examencommissie aan de opleiding om meer variatie in de toetsvormen aan te brengen, in de evaluaties een vraag te stellen over de kwaliteit van toetsing, en een standaard beoordelingsformulier van de scriptie in te voeren. De commissie realiseert zich dat de exacte uitwerking van deze aanbevelingen op dit moment nog niet kan worden geconstateerd.

De scriptieprocedure is volgens de commissie goed ingericht, zij is met name enthousiast over de wijze waarop de programmacoördinator de student en begeleider aan elkaar koppelt. De commissie constateert dat de kwaliteit van de scripties onderling wat verschilt, maar dat zij over het algemeen veel aandacht hebben voor onderzoeksmethoden en technieken en het toepassen van theorieën. Punt van aandacht is de selectie van het onderwerp voor de scriptie. Het onderwerp heeft veelal betrekking op de eigen werkomgeving van de student. Dit werkt soms goed uit, maar niet altijd. Zowel binnen de werkomgeving als bij de student moet voldoende ruimte voor kritische reflectie aanwezig zijn, beiden moeten aan het begin van het scriptietraject zorgvuldig worden gecheckt. Bij twijfel moet eerder worden overwogen om voor een onderwerp te kiezen dat niet of minder aan de eigen werkomgeving gerelateerd is. De commissie vraagt zich verder af of de gebruikswaarde van de scripties kan worden verhoogd, bijvoorbeeld door deze tot een wetenschappelijk artikel om te vormen of door meer werk te maken van praktische doorwerking in de organisaties die het onderwerp van de scriptie zijn. Daartoe dienen de gedane aanbevelingen relevant en uitvoerbaar te zijn..

De commissie is zeer gecharmeerd van de uitwerking van de opleiding op de functie en positie in het werkveld: vaak kan men na afronding van de opleiding overstappen naar een bestuursfunctie.

Het enthousiasme van de alumni, de verbeterde positie op de arbeidsmarkt, en het duidelijk academische karakter van de scripties tonen volgens de commissie aan dat de eindkwalificaties worden gerealiseerd.

De commissie beoordeelt de standaarden uit het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling als volgt:

Masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap:

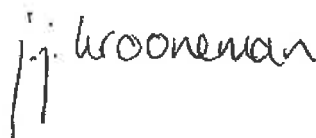
Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	voldoende
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	goed
Standaard 3: Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende
Algemeen eindoordeel	voldoende

De voorzitter en de secretaris van de commissie verklaren hierbij dat alle leden van de commissie kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 10 januari 2014



Prof. dr. J. (Jouke) de Vries



Mw. J.J. (Jasne) Krooneman, MSc

Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting:

De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Deze standaard geeft eerst inzicht in de bevindingen van de commissie ten aanzien van het domein-specifiek referentiekader (1.1). Daarna wordt er aandacht besteed aan het profiel en de oriëntatie van de opleiding (1.2), en de beoogde eindkwalificaties en het niveau hiervan (1.3).

1.1 Domein-specifiek referentiekader

Zoals in de kritische reflectie staat beschreven, heeft het Disciplineoverleg Bestuurskunde, in afstemming met de European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA), een domein-specifiek referentiekader opgesteld voor opleidingen op het gebied van bestuurs- en organisatiewetenschap (zie Bijlage 2).

De commissie heeft het domein-specifiek referentiekader bestudeerd en is van mening dat dit helder geformuleerd is, en zich richt op het juiste academische niveau. Daarnaast constateert de commissie dat het domein-specifiek referentiekader passend is bij de masteropleiding Bestuurs- en Organisetiwetenschap, en dat het voldoende mogelijkheden tot differentiatie heeft. Zo sluiten de drie verschillende programma's binnen Bestuurs- en Organisetiwetenschap, namelijk Bestuur en Beleid, Organisatie, Cultuur en Management, en Stategisch Management, ieder op hun eigen wijze aan bij het domein-specifiek referentiekader.

1.2 Profiel en oriëntatie

In 2000, bij de start van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisetiwetenschap (USBO), is gekozen voor een eigen academisch profiel dat het instituut zou onderscheiden van andere vergelijkbare opleidingen in Nederland. Zoals in de kritische reflectie is te lezen, is hierbij nadrukkelijk gekeken naar nationale en internationale ontwikkelingen in bestuurskunde. De masteropleiding Bestuurs- en Organisetiwetenschap heeft als gevolg hiervan een profiel waarin breder wordt gekeken dan alleen de sfeer van de overheid (government) en de blik wordt verruimd naar het maatschappelijk middenveld, de markt en het particulier initiatief (governance). Volgens de opleiding staat de wisselwerking tussen maatschappelijke veranderingen en organisaties die in het publieke domein functioneren centraal. Meer specifiek gaat het om de manier waarop publieke organisaties betekenis geven aan de veranderingen en hoe zij hier op reageren.

De masteropleiding heeft een uitgesproken wetenschappelijke oriëntatie. Met name onderzoeksvaardigheden spelen een zeer grote rol. De opleiding leidt op tot kennis, vaardigheden en een houding op een gevorderd niveau, en zoals in de kritische reflectie is te lezen vindt er een duidelijke specialisatie plaats ten opzichte van de bacheloropleiding. Naast de uitgesproken wetenschappelijke oriëntatie wordt een professionele oriëntatie niet

overgeslagen: de onderzoeksvaardigheden zijn gericht op het WO-niveau kunnen denken en doen in de beroepssituatie. Met andere woorden, nog los van de academische vorming en gespecialiseerde kennis, vaardigheid en inzicht, heeft de opleiding als doel om studenten voor te bereiden op het op academisch niveau kunnen uitoefenen van posities in organisaties met een publieke functie als: beleidsmedewerker, adviseur, manager of onderzoeker bij onderzoeks- en beleids-adviesbureaus.

De commissie is overtuigd dat het profiel van de opleiding duidelijk geformuleerd is en qua oriëntatie op het juiste academische niveau is gestoeld. Zij heeft geconstateerd dat er veel aandacht is voor het vergaren van wetenschappelijke vaardigheden, en dat de studenten en alumni over deze oriëntatie zeer enthousiast zijn. Een voorbeeld dat in meerdere gesprekken naar voren kwam is de zorgvuldigheid waarmee de teksten van Plato, Machiavelli en Weber worden bestudeerd. De commissie prijst deze aandacht voor wetenschappelijke oriëntatie binnen de opleiding. Zij sluit zich aan bij het management, en beargumenteert dat de opleiding een sterk profiel heeft dat zich expliciet richt op professionals in organisaties in publieke functies.

Uit de gesprekken tijdens het bezoek heeft de commissie niet voldoende kunnen constateren of er binnen het profiel van de opleiding genoeg aandacht is voor een internationale context, die breder is dan alleen Europa. In de scripties die de commissie heeft gelezen komt een internationale invalshoek in ieder geval niet expliciet naar voren. Zij adviseert de opleiding om aan het internationale aspect binnen het profiel van de opleiding blijvende aandacht te besteden.

1.3 Beoogde eindkwalificaties en niveau

De opleiding heeft een aantal eindkwalificaties geformuleerd, deze houden in dat afgestudeerden na voltooiing van de opleiding in staat zal zijn:

- A. met behulp van 'state of the art' theoretische inzichten en met kennis van empirisch onderzoek een beschrijving en verklaring te geven van vraagstukken van het functioneren van organisaties met een publieke functie in wisselwerking met hun bestuurlijke en maatschappelijke context;
- B. vanuit wetenschappelijke analyse te komen tot het ontwerpen dan wel het maken van een keuze uit probleemoplossingen en implementatiestrategieën in bestuur en organisatie;
- C. zich een beredeneerd oordeel te vormen over de vraagstukken voor bestuur en management die voortvloeien uit de complexe relatie tussen beleidsvoornemen, beleidsimplementatie en organisatiedynamiek, en uit de complexe context van maatschappelijke transformaties en multilevel governance arrangementen;
- D. een methodologisch beargumenteerde keuze te maken voor een onderzoeksstrategie die passend is bij de probleemstelling en die rekening houdt met 'state of the art' wetenschapsfilosofische inzichten omtrent de sociale constructie van kennis en werkelijkheid;
- E. een analyse te maken van en inzichten te formuleren over ambigue beleids- en organisatieprocessen;
- F. blijk te geven van originaliteit en kritisch vermogen bij het beschouwen van wetenschappelijke en beleidsteksten;
- G. een gefundeerd standpunt in te nemen ten aanzien van wetenschappelijke verhandelingen over praktische Bestuurs- en Organisationswetenschapvraagstukken, deze op zowel theoretische als op praktische waarde te schatten en dit standpunt te vertalen in professioneel handelen waarbij rekening wordt gehouden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden;

- H. op zorgvuldige wijze analyse, oplossing en effect van elkaar te onderscheiden en met elkaar in verband te brengen;
- I. de verschillende consequenties van uiteenlopende wetenschapsfilosofische benaderingen en het debat daartussen te onderkennen en toe te passen in onderzoek en beleidsvorming;
- J. te reflecteren op de eigen bijdrage binnen teamverband en organisatie.

Deze eindkwalificaties sluiten volgens de opleiding aan op het domein-specifiek referentiekader. In het domein-specifiek referentiekader worden kennis, vaardigheden en houding onderscheiden. Uit de kritische reflectie komt naar voren dat de opleiding kennis biedt over de manier waarop een breed spectrum aan organisaties werken en welke rol macht en mensen hierin spelen. Het verkrijgen van nieuwe en het uitbreiden van aanwezige analyse- en onderzoeksvaardigheden staat in de opleiding centraal. Tenslotte wordt in de opleiding een kritische houding aangeleerd tegenover inzichten uit de wetenschap en de praktijk en manieren om met (schijnbare) tegenstrijdigheden om te gaan. De opleiding heeft de relatie tussen de eindkwalificaties en het domein-specifiek referentiekader weergegeven in de volgende tabel:

Referentiekader	Omschrijving	Eindtermen
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> - maatschappij en veranderende omgeving - politieke en bestuurlijke systemen - beleid, besluitvorming en implementatie - organisaties en organisatieprincipes - governance en netwerken 	A, B, C, E, F, G
Vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - onderzoek doen - integratie van perspectieven - samenwerken en communiceren 	B, D, E, I
Houding	<ul style="list-style-type: none"> - kritische houding - professionaliteit en morele aspecten 	C, F, G, I, J

Naast de aansluiting van de eindkwalificaties bij het domein-specifiek referentiekader is er volgens de opleiding ook een aansluiting met de Dublin-descriptoren. In de kritische reflectie staat dat deze vijf verschillende kwalificaties beslaan: kennis en inzicht, het toepassen van kennis en inzicht, oordeelsvorming, communicatie, en leervaardigheden.

Volgens de commissie is de samenhang tussen de doelen en de eindkwalificaties binnen de opleiding soms wat onzorgvuldig uitgewerkt. Het valt de commissie bijvoorbeeld op dat eindkwalificatie H niet terug komt in de tabel die de relatie tussen de eindkwalificaties en het domein-specifiek referentiekader aangeeft. Zij onderschrijft hiermee het zwakke punt dat de opleiding zelf in de kritische reflectie heeft opgenomen: de samenhang tussen (algemene) doelen en (specifieke) eindtermen kan verder worden uitgewerkt door middel van een logische ordening en onderlinge plaatsing.

Wat betreft de eindkwalificaties *an sich* is de commissie van mening dat deze goed bij de opleiding passen, goed geformuleerd zijn, en zich op het juiste academische niveau richten.

Overwegingen

De commissie heeft het domein-specifiek referentiekader, het profiel en de oriëntatie, en de beoogde eindkwalificaties van de masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap bestudeerd. Op basis van de informatie in de kritische reflectie en de gesprekken tijdens het bezoek constateert de commissie dat het domein-specifiek referentiekader helder

geformuleerd is, zich op het juiste academische niveau richt, en voldoende mogelijkheid tot differentiatie heeft. Ook over het profiel van de opleiding is de commissie tevreden: het is een sterk profiel dat zich expliciet richt op professionals in organisaties in publieke functies en is stevig wetenschappelijk geïntereerd. De commissie raadt het management aan om binnen het profiel van de opleiding voldoende aandacht te besteden aan een internationale context, die breder is dan alleen Europa. Hoewel de commissie onderschrijft dat de samenhang tussen de doelen en eindkwalificaties van de opleiding gestructureerder uitgewerkt zou kunnen worden, is zij van mening dat de eindkwalificaties *an sich* uitstekend bij de opleiding passen, goed geformuleerd zijn, en zich op het juiste academische niveau richten.

Conclusie

Masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap: de commissie beoordeelt Standaard 1 als ‘voldoende’.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting:

De inhoud en vormgeving van het programma stelt de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Deze standaard geeft inzicht in het curriculum (2.1) van de masteropleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap. In sectie 2.2 is er speciale aandacht voor de relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en het curriculum. Vervolgens worden de didactische visie, onderwijsvormen en voorzieningen besproken (2.3), en wordt de studeerbaarheid (2.4) van de opleiding geanalyseerd. In sectie 2.5 worden de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijspersoneel bediscussieerd. Deze standaard sluit af met een analyse van de opleidingsspecifieke kwaliteitszorg (2.6).

2.1 Curriculum

Zoals in de kritische reflectie staat, richt de postinitiële opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap zich op professionals die in de publieke en non-profit sector werkzaam zijn, zoals managers, adviseurs, bestuurders en beleidsmedewerkers. Om voor deze specifieke professionele profielen, sectoren en beroepspraktijken een goede aansluiting te verzorgen worden er in de opleiding drie verschillende programma's aangeboden. Deze drie programma's, Bestuur en Beleid, Organisatie, Cultuur en Management en Strategisch Management, zijn opgebouwd uit verschillende vakken of cursussen. In het eerste jaar wordt in alle drie de programma's de basis gelegd aan de hand van een theoretische verkenning van de kernbegrippen, gecombineerd met onderzoeksvaardigheden. In het tweede jaar vindt de uitwerking en verdieping plaats, die uitmondt in de afstudeerscriptie. Tevens bevatten alle drie de programma's drie clusters:

- kennis van en inzicht in het domein van de bestuurs- en organisatiewetenschap (15EC);
- methodologie, onderzoeks- en analysevaardigheden en wetenschapsfilosofie (30EC);
- specialisatie op het terrein van bestuur en beleid; organisatie, cultuur en management respectievelijk strategisch management (15 EC).

Een overzicht van de invulling van de drie programma's is te vinden in Bijlage 4.

Bestuur en Beleid

Het programma Bestuur en Beleid (60 EC) begint het eerste leerjaar met een cursus *Verantwoord besturen* (4 EC). Mensen die beleid ontwikkelen, maken deel uit van een maatschappelijke en politieke context die voortdurend in ontwikkeling is en die hen stuurt en beïnvloed. In de cursus *Verantwoord besturen* staat die veranderende rol in een omgeving in beweging centraal en kijken studenten kritisch of er bij sommige taken niet eerder maatschappelijke organisaties, private ondernemingen of burgers aan zet zijn. In cursus 2, *Actuele klassiekers* (5 EC), worden klassieke inzichten, zoals de kennis van een aantal centrale thema's in het werk van Plato, Machiavelli en Weber, vertaald naar bestuurlijke vraagstukken uit de 21^{ste} eeuw. De cursus *Beleidscyclus* (5 EC) betreft de belangrijkste bestuurswetenschappelijke perspectieven op beleidsontwikkeling, -uitvoering, -handhaving, en -evaluatie. In cursus 4, *Organisaties* (5 EC), wordt de vraag gesteld wat de belangrijkste

kenmerken van organisaties met een publieke functie zijn en hoe deze verschillen van private organisaties. *Onderzoek: methoden en technieken* (5 EC) is de laatste cursus van het eerste leerjaar. Hieraan gaat een *Mondeling tentamen* (2 EC) vooraf, waarin de eerste vier cursussen met elkaar worden verbonden.

Het tweede leerjaar begint met een cursus *Visies op sturing en interventie* (4 EC), gevolgd door een cursus *Multilevel governance* (5 EC). In de eerste cursus van dit tweede leerjaar worden studenten bekend gemaakt met de belangrijkste visies op vraagstukken van sturing en interventie en worden deze in de historische ontwikkeling geplaatst. In *Multilevel governance* wordt er onder andere gekeken naar de organisatie en het functioneren van de Europese Unie. In cursus nummer 8, *Management in publieke domeinen* (4 EC), worden de belangrijkste organisatie- en managementbewegingen uitgelicht, en in *Normatieve en ethische dilemma's* (3 EC) stelt men vragen als: wat weegt zwaarder, de privacy van de dader of de veiligheid van het slachtoffer? In *Publieke verantwoording* (3 EC) krijgen studenten inzicht in de belangrijkste visies op publieke verantwoording en politieke verantwoordelijkheid. Het tweede leerjaar wordt afgesloten met een *Afstudeerproject* (15 EC), bestaande uit een scriptie inclusief verdediging.

Organisatie, Cultuur en Management

Het eerste leerjaar van het programma *Organisatie, Cultuur en Management* begint met een cursus *Perspectieven op organiseren* (4 EC). In deze cursus wordt er aandacht besteed aan de maatschappelijke verwevenheid van dienstverlenende organisaties, en wordt er ingegaan op de primaire processen van dienstverlening. In cursus 2, *Cultuur en macht in organisaties* (6 EC), worden studenten uitgedaagd om vanuit een eigen standpuntbepaling te reflecteren op de waarde van cultuur voor de praktijk van organisatie en management, en een analyse te maken van de vervlechting van cultuur en macht aan de hand van een eigen organisatiepraktijk. *Organiseren en besturen in context* (5 EC) is een cursus waarin wordt bestudeerd hoe globalisering, individualisering en informatisering invloed hebben op, en beïnvloed worden door organiseren en besturen. Tevens vindt er door dit leerjaar heen het *Analyseproject: ordenen en analyseren van praktijkervaringen* (13 EC) plaats. Tijdens het eerste semester krijgen studenten van deze cursus interactieve colleges over methoden en technieken, en in het tweede semester voeren zij een eigen analyse-onderzoek uit. Het leerjaar wordt afgesloten met cursus 4: *Onderzoek(er) in discussie* (3 EC).

Het tweede leerjaar begint met een cursus *Managen van organisatieverandering* (6 EC), die voortbouwt op de wetenschapstheoretische reflectie uit cursus 4. In de cursus *Meervoudig managen in publieke domeinen* (4 EC) worden de ingewikkelde omstandigheden waarin zaken aangepakt worden en managers actief zijn blootgelegd. Cursus 7, *Theorie en interventie* (5 EC), is een cursus waarin het gaat om het leren theoretiseren van analyses van en mogelijke interventies in organisatieprocessen. *Leiderschap in context* (1,5 EC) is een cursus waarbij de uitgangspunten van leiderschapsmodellen, -visies, en -trainingen kritisch tegen het licht worden gehouden. In het tweede leerjaar worden de interactieve colleges over methoden en technieken voortgezet. Het leerjaar wordt afgesloten met een *Afstudeeronderzoek* (12, 5 EC).

Strategisch Management

Zoals op de website van de opleiding is te lezen, wordt in het eerste leerjaar van *Strategisch Management* het concept strategisch management nader verkend en ingevuld vanuit verschillende perspectieven op sturing van organisaties. Het leerjaar begint daarom met een introductie *Conceptueel kader en leerdoelen* (1 EC), gevolgd door de cursus *Kijken/verkennen: diagnose van de organisatie en haar omgeving* (7 EC) waarin verschillende theoretische perspectieven op het strategisch managen van omgevings- en organisatieprocessen worden besproken. Daarna volgen studenten de cursus *Ontwikkeling van visie op sturing en beïnvloeding van de organisatie*

(6 EC). In deze cursus worden drie perspectieven op (strategische) sturing behandeld: sturen op financiën, sturen op mensen via competentie ontwikkeling, en sturen op de klant/markt. Door het gehele leerjaar heen worden de cursussen *Wetenschapsfilosofie* (7 EC) en *Persoonlijk leertraject* (4 EC) aangeboden. In *Wetenschapsfilosofie* wordt de betekenis van wetenschapstheoretische en epistemologische opvattingen, waaronder keuzen van paradigma's en onderzoeksoriëntaties, besproken. In het *Persoonlijk leertraject* is er onder andere aandacht voor het formuleren en uitwerken van eigen leerdoelen en -wensen, en wordt er een persoonlijk ontwikkelingsplan gemaakt. De cursus *Balans en integratie* (2 EC) is hier een onderdeel van, en beslaat verschillende seminars.

Het tweede leerjaar begint met de cursus *Beelden van veranderen* (1 EC) waarin een introductie wordt gegeven op de cursus *Omgaan met veranderingen en diversiteit*. In *Omgaan met veranderingen en diversiteit* (7 EC) staat het strategisch profiel van de eigen organisatie van de student aan de basis, en vergaart men kennis van de verschillende theoretische perspectieven op het strategisch managen van omgevings- en organisatieprocessen. *Sturing van veranderingsprocessen* (5 EC) biedt studenten de mogelijkheid om een aantal thema's rondom sturing van veranderingsprocessen te bespreken. *Balans en integratie II* (1 EC) is een vervolg op de cursus in het eerste leerjaar en behandelt verschillende items. In seminar 20 bijvoorbeeld, is het onderwerp 'Balans en Perspectief: een tijd van oogsten'. Aan het eind van deze seminar heeft de deelnemer bepaald en benoemd wat de belangrijkste oogst is van deelname aan deze tweejarige opleiding. Ook het *Persoonlijk leertraject* (4 EC) wordt in het tweede leerjaar voortgezet om zo de eigen communicatie- en handelingsrepertoire van studenten te vergroten, en hun zelfkennis te versterken en het relativiseringsvermogen te vergroten. Het tweede leerjaar wordt afgesloten met een *Afstudeeronderzoek* (15 EC).

De commissie heeft de studiematerialen van de drie programma's, Bestuur en Beleid, Organisatie, Cultuur en Management en Strategisch Management, aandachtig bekeken en constateert dat de drie programma's ieder op een mooie en gestructureerde manier in elkaar zitten. Met name de confrontatie tussen wetenschap en werkveld komt goed uit de verf. De commissie prijst de vragen die in de programma's worden gesteld, zoals bijvoorbeeld de vraag: hoeveel Machiavelli zit er in jouw organisatie? Ook door studenten en alumni worden de verbanden tussen theorie en praktijk zeer gewaardeerd. Uit het gesprek met studenten kwam naar voren dat zij zeer tevreden zijn over het programma dat hen wordt aangeboden, en dat het voldoet aan de verwachtingen. De commissie prijst de wijze waarop persoonlijke groei aandacht krijgt binnen de opleiding. Deze aandacht komt namelijk voort vanuit een focus op het kennis nemen van theorie. Studenten gaven aan dat als een gevolg van deze aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, zij nog meer boeken en artikelen willen lezen dan op de verplichte literatuurlijst staat aangegeven. De verbinding voor mensen die vanuit de praktijk komen met theorie en theoretische concepten is zeer positief. De commissie vindt het indrukwekkend dat de opleiding deze positieve verbinding zo goed weet te realiseren.

Hoewel er meer dan voldoende aandacht is voor de ontwikkeling van wetenschappelijke vaardigheden, raadt de commissie aan om de basisonderzoeksvaardigheden van de drie programma's bij elkaar te trekken zodat er meer eenheid komt in hoe de opleiding als geheel met onderzoeksmethodes omgaat. Op dit moment reflecteren de drie programma's drie economische niveaus: micro-, meso- en macroniveau. Als gevolg hiervan verschillen de onderzoeksmethoden die in elk programma worden aangeboden. De commissie adviseert dat alle studenten dezelfde basis onderzoeksvaardigheden verwerven en kennismaken met een breed palet aan onderzoeksmethoden, zodat in een later stadium van het curriculum de keuze voor het gebruik van een specifieke onderzoeksmethode bewust gemaakt kan worden.

2.2 Samenhang en beoogde eindkwalificaties in het curriculum

Door middel van een schema (zie hieronder) geeft de opleiding aan waar in het curriculum, dat uit drie programma's Bestuur en Beleid (B&B), Organisatie, Cultuur en Management (OCM) en Strategisch Management (OSM) bestaat, de eindkwalificaties terug te vinden zijn.

Eindtermen	Cursus
1. state of the art theoretische kennis rondom publieke organisaties	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Verantwoord besturen, Beleidscyclus, Organisaties en organiseren - OCM: Perspectieven op organiseren, Cultuur en macht in organisaties - OSM: Diagnose van de organisatie en haar omgeving, Ontwikkeling van visie op sturing, Omgaan met veranderingen en diversiteit
2. ontwerpen en implementeren van beleid c.q. strategie	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Beleidscyclus, Visies op sturing en interventie, Publiek management - OCM: Managen van organisatieverandering - OSM: Ontwikkeling van visie op sturing, Omgaan met veranderingen en diversiteit, Sturing van veranderingsprocessen
3. complexiteit bestuurlijke en organisatorische vraagstukken	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Organisaties en organiseren, Visies op sturing en interventie, Multilevel governance, Publieke verantwoording - OCM: Organiseren en besturen in context - OSM: Ontwikkeling van visie op sturing, Omgaan met veranderingen en diversiteit
4. methodologie en onderzoeksstrategie, inclusief wetenschapsfilosofie	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Onderzoek - OCM: Methoden en technieken, Analyseproject, Onderzoek(er) in discussie - OSM: Lintmodules 1^e en 2^e jaar
5. analyse en inzicht beleids- en organisatieprocessen	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Beleidscyclus, Organisaties en organiseren, Publiek management, Publieke verantwoording - OCM: Perspectieven op organiseren, Cultuur en macht in organisaties, Organiseren en besturen in context, Meervoudig managen in publieke domeinen - OSM: Diagnose van de organisatie en haar omgeving, Ontwikkeling van visie op sturing, Omgaan met verandering en diversiteit
6. originaliteit en kritisch vermogen wetenschappelijke teksten	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Actuele klassiekers, Onderzoek, Normatieve en ethische dilemma's - OCM: Theorie en interventie - OSM: Diagnose van de organisatie en haar omgeving, Ontwikkeling van visie op sturing, Onderzoek
7. vertaling bestuurs- en organisatiewetenschap naar professioneel handelen	<ul style="list-style-type: none"> - B&B, OCM en OSM: aangezien 'werkend leren' centraal staat in het didactische concept, komt dit in alle cursussen van de drie programma's aan bod
8. analyse, oplossing en effect van elkaar scheiden en aan elkaar relateren	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Beleidscyclus, Visies op sturing en interventie, Publiek management - OCM: Analyseproject - OSM: Diagnose van de organisatie en haar omgeving, Ontwikkeling van visie op sturing, Omgaan met verandering en diversiteit

Eindtermen	Cursus
9. consequenties van wetenschapsfilosofische posities voor onderzoek en beleid	<ul style="list-style-type: none"> - B&B: Actuele klassiekers, Onderzoek, Normatieve en ethische dilemma's - OCM: Onderzoek(er) in discussie, Methoden en technieken - OSM: Wetenschapsfilosofie, Methoden en technieken, Onderzoek, Diagnose van de organisatie
10. eigen bijdrage binnen teamverband en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - B&B, OCM en OSM: aangezien 'werkend leren' centraal staat in het didactische concept, komt dit in alle cursussen van de drie programma's aan bod

Bij de cursus *Multilevel governance*, van het programma Bestuur en Beleid, is er aandacht voor de wisselwerking tussen het EU-niveau en het nationale/lokale niveau. De inhoud van deze cursus sluit hierdoor aan op eindkwalificatie C: een beredeneerd oordeel vormen over de vraagstukken voor bestuur en management die voortvloeien uit de complexe relatie tussen beleidsvoornemen, beleidsimplementatie en organisatiedynamiek, en uit de complexe context van maatschappelijke transformaties en multilevel governance arrangementen. Ook de cursus *Ontwikkeling van visie op sturing en beïnvloeding van de organisatie* sluit op deze eindkwalificatie aan. In deze cursus ontwikkelen studenten een bredere kijk op de spanningsvelden waarin de organisatie zich bevindt en op de maatschappelijke en bestuurlijke beïnvloedingsfactoren. Door de interactieve hoorcolleges, opdrachten, cases, presentaties en debatten in deze cursus, wordt er ook bijgedragen aan de realisatie van de eindkwalificaties F en J. Studenten dienen in deze cursus blijk te geven van originaliteit en kritisch vermogen bij het beschouwen van wetenschappelijke en beleidsteksten (F), en leren tevens te reflecteren op de eigen bijdrage binnen teamverband en organisatie (J).

De commissie heeft de samenhang van de programma's bestudeerd en concludeert dat deze vooral wordt bewerkstelligd door de programmacoördinatoren. Het zijn de programmacoördinatoren die mondeling aan de studenten uitleggen hoe de ene cursus aansluit op de andere, verbindingen tussen de hele reeks cursussen leggen en deze toelichten, de samenhang van de inhoud van het programma bewaken, en die studenten coachen. Zij zijn bij alle cursussen aanwezig en vormen het belangrijkste aanspreekpunt voor studenten. De commissie vindt de aanwezigheid van de programmacoördinatoren een meerwaarde voor de opleiding.

Wat betreft de samenhang tussen de verschillende programma's constateert de commissie dat deze niet echt aanwezig is. Op het gebied van methoden en technieken zou het volgens de commissie interessant zijn de verschillende programma's te verbinden (zie sectie 2.1).

De eindkwalificaties komen expliciet terug in de verschillende programma's, aldus de commissie. Uit de gesprekken kwam naar voren dat studenten en alumni een collectieve basis hebben, ongeacht het programma waar zij aan zijn/waren verbonden: zij kunnen afstand van een onderwerp nemen en zoeken niet direct naar een oplossing. Hierdoor kunnen zij beter reflecteren en beredeneren, wat aansluit bij eindkwalificatie H.

2.3 Didactische visie, onderwijsvormen en voorzieningen

De commissie is nagegaan welke didactische visie en onderwijsvormen aan de basis liggen van het aangeboden onderwijs, en welke voorzieningen dit onderwijs mogelijk maken.

Op universitair niveau is het didactisch uitgangspunt dat er een duidelijk onderscheid moet zijn tussen bachelor- en masteropleidingen, waarbij de masteropleidingen specialistisch zijn en voorbereiden op het functioneren in de beroepspraktijk als professional op academisch

niveau. In de kritische reflectie is te lezen dat dit voor de masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap betekent dat de al aanwezige professionele en academische vaardigheden zoals analyse, argumentatie, advies en aansturing worden ingezet en uitgebreid. De didactische visie die hier op aansluit is de wisselwerking tussen theoretische inbreng, verdieping, verwerking, toepassing en persoonlijke reflectie. Kenmerkend voor deze visie is een manier van leren waarbij studenten een cyclus doorlopen waarin zij analyses maken, hun visie verder ontwikkelen, interventies bepalen en reflecteren op hun eigen denken en handelen. De veronderstelling hierbij is dat leren een proces is dat individuen op meerdere manieren beïnvloedt: cognitief, sociaal en persoonlijk.

Centraal in de opleiding staat het concept 'werkend leren' waarin studenten worden uitgedaagd zowel met een theoretische blik naar hun eigen organisatie of sector te kijken als vanuit hun praktijkervaring als leidinggevende of adviseur wetenschappelijke theorieën kritisch te benaderen.

Uit de beschikbare materialen, maar ook uit de gesprekken kwam naar voren dat het concept 'werkend leren' een duidelijke en goed uitgewerkte didactische visie is. Echter, het viel de commissie op dat hiernaast ook nog een ander didactisch concept van toepassing is: het 'meervoudig denken'. Ook dit is volgens de commissie een krachtig concept dat goed uitgewerkt is. Hoewel de opleiding hier zijdelings iets over in de kritische reflectie schrijft, is de commissie van mening dat dit als sterk punt expliciet benoemd mag worden. Uit de gesprekken bleek dat veel studenten en alumni zich het meervoudig denken, dat zij zelf typeerden als "en en", eigen hebben gemaakt. Gedurende de opleiding wordt er telkens naar vraagstukken gekeken vanuit verschillende perspectieven op de werkelijkheid. Dit didactisch concept sluit ook aan op eindkwalificatie I: verschillende wetenschapsfilosofische benaderingen worden met elkaar geconfronteerd en toegepast. De commissie is van mening dat dit meervoudig denken, net als het werkend leren als sterk punt van de opleiding beschouwt kan worden en dit expliciet naar voren mag komen.

De cursussen bevatten: (interactieve) hoorcolleges, discussies, consultaties, besprekingen van cases, simulaties, games, debatten, presentaties, gastlezingen, werkbezoeken, opdrachten, literatuurstudies, onderzoeken, intervisie en toetsing op intercollegiaal niveau. In de kritische reflectie staat tevens dat er afwisselend plenair, in subgroepen, individueel of in duo's wordt gewerkt. De commissie constateert dat niet alle onderwijsvormen die in de kritische reflectie staan beschreven van toepassing zijn op alle programma's, maar vindt desalniettemin dat de onderwijsvormen voldoende divers zijn.

Studenten hebben tijdens hun opleiding op verschillende locaties toegang tot een aantal groepsstudieruimtes en individuele studieruimten. Naast de locatie in de Bijlhouwerstraat waar het departement is gevestigd, zijn studenten verdeeld over het Academiegebouw van de Universiteit Utrecht en het conferentiecentrum Kaap Doorn te Doorn. Tevens hebben studenten toegang tot de digitale leeromgeving Viadesk.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het gebouw aan de Bijlhouwerstraat wordt gezien als de thuishaven van de opleiding. Studenten zouden het op prijs stellen om wat vaker in dit gebouw te zitten, om zo de sfeer van de opleiding nog beter tot zijn recht te laten komen. Wat betreft de voorzieningen is de commissie van mening dat literatuur iets vaker gedigitaliseerd zou mogen worden, dat blijkt volgens studenten nu nog niet voor alle cursussen vanzelfsprekend te zijn. Daarnaast zou digitale media beter benut kunnen worden. De commissie sluit zich aan bij de opmerkingen van de studenten.

2.4 Studeerbaarheid

De kwantitatieve gegevens van de opleiding zoals de instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens, het gerealiseerde docent-studentratio, en het gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie, zijn beschikbaar in Bijlage 5.

Instroom

Zoals in de kritische reflectie is te lezen richt de opleiding zich op studenten die beschikken over een HBO- of WO- diploma met tenminste vier jaar recente en relevante praktijkervaring in een leidinggevende, strategische of beleids-adviserende functie binnen het publieke domein. Deze ervaring is van belang omdat deelnemers een volwaardige bijdrage moeten leveren aan de bespreking van literatuur en eigen praktijkcasussen tijdens colleges en intervisie. Op grond van een CV en motivatiebrief worden potentieel geschikte studenten uitgenodigd voor een intakegesprek met een programmacoördinator. Er wordt bij de intake ook rekening gehouden met de diversiteit van de samenstelling van de groep. Het besluit over definitieve toelating is aan de programmacoördinator, waarbij in geval van twijfel collegiaal overleg plaats vindt.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het intakegesprek door velen als een sollicitatiegesprek wordt gezien. De alumni gaven aan dat het een pittig gesprek was waarin zij hun motivatie goed moesten verdedigen. De commissie is hier zeer positief over. De opleiding gebruikt een intakeformulier waarin verschillende punten aan de orde komen, zoals werkervaring, positie, motivatie en studiebelasting. Op deze wijze wordt het niveau hoog gehouden, ook in economisch moeilijkere tijden, en de commissie prijst dit zeer. Zij vindt het een goed idee dat bij te weinig aanmeldingen de startdatum van de opleiding, bijvoorbeeld voor het programma Bestuur en Beleid, een paar maanden wordt verschoven. Op deze manier blijft de lat voor aanmelding hoog. Daarnaast is de commissie enthousiast over de manier waarop er naar de groepssamenstelling wordt gekeken. De opleiding streeft naar een spreiding van kandidaten over diverse beroepssectoren en achtergronden.

Zoals in de tabel in Bijlage 5 is te lezen, is de instroom en uitstroom behoorlijk constant. Het aantal studenten dat zich voor de opleiding inschrijft schommelt tussen 18 en 22 in de periode 2009-2012. De uitval van studenten is gemiddeld 1 per cohort. Voor het programma Strategisch Management is sinds 2009 geen enkele student vroegtijdig met de opleiding gestopt.

De commissie vindt de instroom adequaat. Zij is van mening dat deze niet teveel moet aantrekken, zodat de uitstekende didactische groepsomvang bewaakt wordt. Volgens het management heeft de opleiding het aantal aanmeldingen altijd redelijk kunnen voorspellen en is de continuïteit nooit een vraagstuk geweest.

Studielast

Uit het gesprek met studenten kwam naar voren dat zij gemiddeld 15-20 uur per week aan de opleiding besteden. Dit is voor de studenten zwaar, maar conform de verwachtingen. Over het algemeen wordt het tweede jaar als zwaarder ervaren, met name tijdens het scriptieschrijven neemt de druk aanzienlijk toe. De commissie constateert dat het de studenten inderdaad niet makkelijk gemaakt wordt, maar heeft geen bedenkingen over de studeerbaarheid. Een enkeling wil zelfs meer uitgedaagd worden, maar de meerderheid van de studenten geeft aan tevreden te zijn met de ietwat hoge studielast.

Studeerbaarheid

De postinitiële masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap maakt gebruik van programmacoördinatoren. Deze programmacoördinatoren zijn volgens de kritische reflectie het eerste aanspreekpunt voor studenten. Zij begeleiden studenten bij de voortgang van hun studie en voeren voortgangsgesprekken met studenten op individuele basis.

Om de studeerbaarheid van de opleiding te optimaliseren, vindt er op verschillende momenten begeleiding plaats. In de kritische reflectie worden deze begeleidingsmomenten besproken. Om te beginnen wordt studenten al bij het intakegesprek gevraagd naar eerder gevolgde opleidingen, de ervaringen met het doen van onderzoek, de motivatie en de beschikbare tijd voor studie. Daarnaast worden studenten door docenten en programmacoördinatoren in het onderwijs begeleid. De programmacoördinator houdt, in samenwerking met een projectassistent, bij of opdrachten op tijd zijn ingeleverd en of cursussen zijn afgerond. Op deze manier wordt de studievoortgang bijgehouden en eventuele vertraging tegengegaan. Na een half jaar voert de coördinator een monitorgesprek met de student om te kijken hoe de studievoortgang verloopt. Tevens krijgen studenten tijdens hun opleiding zowel feedback als 'feed forward': naast een cijfer krijgt elke student ook feedback op zijn/haar werk, en tijdens het afstudeerproject heeft elke student een eigen begeleider die het opzetten en uitvoeren van het onderzoek intensief begeleidt.

De commissie is zeer enthousiast over de rol en aanwezigheid van de programmacoördinatoren, en is van mening dat zij bijdragen aan de studeerbaarheid van de programma's. Daarnaast kwam uit de gesprekken naar voren dat studenten de mogelijkheid hebben tot een jaar langer over hun studie te doen. De commissie vindt deze mogelijke verlenging reëel.

2.5 Onderwijspersoneel

Kwaliteit

Zoals uit de kritische reflectie naar voren komt, heeft 79% van de docenten een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO), en 58% een Seniorekwalificatie Onderwijs (SKO). Om een vaste aanstelling te krijgen dienen docenten een BKO te behalen. Wanneer zij enige jaren actief zijn in het onderwijs en door willen groeien naar de positie van Universitair Hoofddocent (UHD) of hoogleraar, dienen zij deze BKO te laten volgen door een SKO. Alleen hoogleraren en UHD's die in de afgelopen jaren van andere universiteiten naar de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap zijn gekomen, hebben in sommige gevallen geen SKO, maar beschikken wel over vele jaren relevante onderwijservaring (inclusief onderwijs voor professionals).

Uit de gesprekken kwam naar voren dat studenten en alumni zeer enthousiast zijn over de kwaliteit van docenten. Zij zijn hoog gekwalificeerd, en doorgaans gepromoveerd. De commissie is positief over de hoge percentages BKO en SKO. De meeste docenten doen onderzoek, waardoor het academisch profiel van de opleiding extra verstevigd wordt. Via studenten verkrijgen zij tevens interessante data, wat de wisselwerking tussen docent en student bevordert. Uit het gesprek met alumni kwam naar voren dat docenten regelmatig met de studenten mee lunchen of dineren, waardoor er een prettige, informele sfeer ontstaat.

Kwantiteit

Uit de tabel die de opleiding in de kritische reflectie heeft aangeleverd blijkt dat de opleiding beschikt over 34 docenten. Docenten krijgen 32 uur scriptiebegeleiding per student toegewezen. De staf-student ratio komt hiermee uit op 1:11. Dit getal is inclusief

scriptiebegeleiding maar exclusief ondersteuning en administratie. De commissie is van mening dat de kwantiteit van docenten adequaat is.

2.6 Opleidingsspecifieke kwaliteitszorg

Alle cursussen worden, volgens de informatie in de kritische reflectie, schriftelijk geëvalueerd. Dit gebeurt aan de hand van een vast formulier. De eindevaluatie van elk programma wordt aan het opleidingsbestuur voorgelegd. De uitgewerkte evaluatie wordt op Viadesk geplaatst zodat studenten ook op de hoogte worden gebracht van hoe de cursus is beoordeeld. Aan het eind van de opleiding vindt een gezamenlijk eindevaluatiegesprek met studenten plaats waarin wordt teruggeblikt op de gehele opleiding en er om tips ter verbetering wordt gevraagd. Uit de kritische reflectie blijkt tevens dat programmacoördinatoren op basis van eigen ervaringen gesprekken met kerndocenten en de studentenevaluaties voorstellen ter verbetering doen.

Opmerkelijk is dat, ondanks dat de opleiding wegens het postinitiële karakter niet verplicht is een opleidingscommissie te hebben, er nu wel actief nagedacht wordt over de manier waarop de opleiding aan de reeds bestaande opleidingscommissie kan deelnemen. Uit het gesprek met twee docentleden van de opleidingscommissie kwam naar voren dat zij op het moment bestaan uit vier docent- en vier studentleden, en zich expliciet richten op kwesties die spelen binnen de initiële master- en bacheloropleiding. Echter, omdat een aantal procedures steeds meer overeenkomen met de reguliere opleidingen, is het voor de postinitiële masteropleiding wenselijk om hier bij aan te haken. Binnen de opleidingscommissie vertegenwoordigt momenteel één docent de postinitiële master. De commissie onderschrijft dat het lastig zal zijn een studentlid van de postinitiële masteropleiding voor de opleidingscommissie te vinden, maar is zeker benieuwd naar de wijze waarop de opleidingscommissie een toegevoegde waarde kan leveren voor de opleiding. De commissie plaatst hier wel één kanttekening bij, er zal in de opleidingscommissie wel expliciet aandacht moeten zijn voor het specifieke karakter van de postinitiële masteropleiding.

Volgens de commissie betekent de nieuwe deelname aan de opleidingscommissie niet dat de kwaliteit van de opleiding eerder niet goed bewaakt is. De commissie is van mening dat ook zonder deelname aan de opleidingscommissie de kwaliteitscirkel in principe al rond was. Er is een duidelijk systeem van evaluaties, en via de programmacoördinatoren, die in direct contact staan met studenten en het bestuur, wordt de kwaliteit gegarandeerd. Studenten en alumni gaven in de gesprekken aan dat programma's omgegooid worden als er bepaalde behoeftes vanuit de studenten zijn. Zo werd bijvoorbeeld als gevolg van feedback van studenten het startmoment van de scriptieprocedure naar voren in de opleiding verplaatst.

Overwegingen

De commissie bestudeerde de onderwijsleeromgeving om te analyseren in hoeverre het curriculum, de didactische visie, onderwijsvormen, voorzieningen, studeerbaarheid, het onderwijspersoneel en de opleidingsspecifieke kwaliteitszorg studenten in staat stellen om uiteindelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Om te beginnen is de commissie van mening dat de drie programma's, Bestuur en Beleid, Organisatie, Cultuur en Management en Strategisch Management, gestructureerd in elkaar zitten, de eindkwalificaties hier expliciet in naar voren komen, en dat er een zeer goede verbinding is tussen theorie en praktijk. De commissie adviseert dat alle studenten dezelfde basis onderzoeksvaardigheden verwerven en kennismaken met een breed palet aan onderzoeksmethoden, zodat in een later stadium van het curriculum de keuze voor het gebruik van een specifieke onderzoeksmethode bewust gemaakt kan worden. Zij adviseert de opleiding om de basisonderzoeksvaardigheden van alle programma's gelijk te trekken, zodat

studenten het gehele palet aan onderzoeksmethodes voorgeschoteld krijgen en zij zelf kunnen kiezen welke methode zij preferen voor hun onderzoek. Dit zou tevens de samenhang tussen de drie programma's bevorderen. De samenhang binnen de verschillende programma's wordt bewerkstelligd door de programmacoördinatoren: zij leggen de verbindingen tussen cursussen uit aan studenten. De commissie vindt de aanwezigheid van de programmacoördinatoren een meerwaarde van de opleiding.

Ten tweede constateert de commissie dat de opleiding beschikt over een uiterst heldere en sterke didactische visie, bestaande uit twee krachtig uitgewerkte concepten: 'werkend leren' en 'meervoudig denken'. Zij is van mening dat dit meervoudig denken, net als het werkend leren als sterk punt van de opleiding beschouwd kan worden en dit expliciet naar voren mag komen. De onderwijsvormen die hier bij aansluiten zijn voldoende divers, en ook de voorzieningen zijn adequaat. Literatuur zou echter wel iets vaker gedigitaliseerd kunnen worden, en ook digitale media zou beter kunnen worden benut.

Ten derde is de commissie zeer enthousiast over het instroombeleid van de opleiding. Er vindt een intakegesprek plaats, waarin studenten hun motivatie goed dienen te verdedigen. Daarnaast wordt er rekening gehouden met de samenstelling van de groep. De commissie prijst de manier waarop het niveau van de opleiding hoog wordt gehouden. Zij vindt tevens dat de instroom adequaat is, en de studielast zwaar maar realistisch. De studeerbaarheid wordt volgens de commissie gewaarborgd door de programmacoördinatoren, die zowel de samenhang van de inhoud als het leerproces bewaken.

De commissie heeft geen enkele twijfel over de kwaliteit en kwantiteit van het personeel. Er is een goede en nuttige wisselwerking tussen docent en student, en de informele sfeer is bevorderlijk voor het leerklimaat.

Tenslotte concludeert de commissie dat de kwaliteit van de opleiding goed bewaakt wordt door de programmacoördinatoren. Hoewel de commissie van mening is dat er aandacht moet zijn voor het specifieke karakter van de opleiding, is zij benieuwd naar de wijze waarop de opleidingscommissie de opleiding verder kan ondersteunen.

Conclusie

Masteropleiding Bestuurs- en Organiseringswetenschap: de commissie beoordeelt Standaard 2 als 'goed'.

Standaard 3: Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

Deze standaard betreft de bevindingen ten aanzien van het toetsstelsel (3.1) en behandelt vervolgens de vraag of studenten bij het afstuderen in staat zijn om aan de beoogde eindkwalificaties te voldoen (3.2).

3.1 Systeem van toetsing en beoordeling

Toetsbeleid

De toetsing volgt, zo blijkt uit de kritische reflectie, de leerproces waarin in het eerste jaar de theoretische en methodologische basis wordt gelegd, en die in het tweede jaar wordt verdiept en uitmondt in de afstudeerscriptie. Het toetsbeleid is afgestemd op de didactische visie en de daarbij behorende veronderstelling dat het leerproces individuen op meerdere manieren beïnvloedt (zie sectie 2.3). De toetsing heeft als doel bij te dragen aan het verder ontwikkelen van cognitieve en onderzoeksvaardigheden, de persoonlijke vaardigheden en de sociaal-communicatieve vaardigheden. In alle toetsvormen komen cognitieve en onderzoeksvaardigheden voor. Bij het onderzoeksplan, presentatie en leerverslag komen juist de persoonlijke vaardigheden aan bod, en in papers, mondelinge tentamens en actieve participatie staan de sociaal-communicatieve vaardigheden centraal.

Sinds 2010 is er, opleidingsbreed, een speciale toetscommissie ingesteld. Deze subcommissie van de examencommissie neemt opleidingsbreed de verschillende toetsvormen onder de loep en adviseert hierover programmabreed en per cursus.

De examencommissie is eindverantwoordelijk voor alle toetsing binnen de opleiding. Zij speelt bovendien een actieve rol in het tegengaan van fraude en plagiaat, en de laatste jaren heeft zij tevens specifieke aandacht gehad voor de inrichting van het afstudeerproject en de ontwikkeling van een bijbehorend standaard beoordelingsformulier. Uit het gesprek met de examencommissie kwam naar voren dat zij in februari 2013 alle cursusonderdelen van de opleiding heeft bestudeerd en naar aanleiding hiervan een advies met verbeterpunten heeft opgesteld. Zo vindt de examencommissie dat de toetsvormen gevarieerder zouden moeten zijn, dat er in de evaluaties een vraag opgenomen moet worden over de kwaliteit van toetsing, en dat er een standaard beoordelingsformulier van de scriptie moet worden ingevoerd. De opleiding heeft deze adviezen overgenomen. De commissie is van mening dat als de opleiding alle adviezen van de examencommissie goed doorvoert, de opleiding de kwaliteit van de toetsing verbetert. Zij realiseert zich dat op dit moment de exacte uitwerking van deze adviezen nog niet geconstateerd kan worden.

De commissie constateert dat de examencommissie proactief handelt, en is positief over de manier waarop deze enerzijds een duidelijke lijn in het toetsbeleid aanbrengt, en anderzijds voldoende ruimte laat voor differentiatie. Er is voor de docenten de mogelijkheid om de weging van bepaalde onderdelen te bepalen, zo kan zelfstandigheid en groei een deel uitmaken van het uiteindelijke cijfer van de scriptie. De commissie prijst de manier waarop dit

leerproces als element in de evaluatie opgenomen kan worden, zonder dat het stramien van de beoordeling teniet wordt gedaan. De commissie vindt de aandacht voor verschillende toetsvormen en toetsmomenten cruciaal, en staat achter de adviezen van de examencommissie aan de opleiding.

Toetsvormen

Uit de kritische reflectie komt naar voren dat de opleiding gebruik maakt van een grote variatie toetsvormen. Het gaat hier om: opdrachten, tentamens, papers/essays of verslagen, onderzoeksplannen of onderzoeksrapporten, beleidsnotities/aanbevelingen, presentaties, actieve participatie en leerverslagen.

Hoewel de opleiding in de kritische reflectie aankondigt dat de toetsvormen zeer divers zijn, blijken deze in de praktijk vaak schriftelijk te zijn. De opleiding heeft aangekondigd te willen zoeken naar andere vormen van toetsing, zoals mondelinge toetsen of takehome tentamens. De commissie steunt deze plannen. Ook uit het gesprek met studenten kwam naar voren dat zij een alternatieve toetsvorm op prijs stellen. Hoewel het schrijven van papers als toetsvorm door de meeste studenten wordt gewaardeerd, zouden zij meer aandacht voor presentaties of nieuwe media op prijs stellen.

Scriptieprocedure

In de kritische reflectie staat de scriptieprocedure als volgt beschreven. Om te beginnen problematiseert de student vaak een vraagstuk uit de eigen werksituatie en wordt er door de begeleider en programmacoördinator op toegezien dat het afstudeeronderwerp vooral theoretisch relevant is en het onderzoek een wetenschappelijk karakter heeft. Nadat de onderzoeksopzet door de begeleider en tweede lezer is goedgekeurd, kan de student aan het onderzoek beginnen. Iedere student heeft een eigen afstudeerbegeleider, met wie regelmatig de voortgang van de scriptie wordt besproken en die feedback geeft op de afzonderlijke hoofdstukken en de conceptversie. Het traject wordt afgesloten met een definitieve versie van de scriptie, die door de begeleider en tweede lezer onafhankelijk van elkaar wordt beoordeeld. Deze beoordeling vindt plaats aan de hand van een zevental criteria met bijbehorende weging. Tenslotte krijgt de student de kans om ten overstaan van medestudenten, docenten en collega's de scriptie te presenteren en te verdedigen.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat de scriptieprocedure iets is aangepast naar aanleiding van feedback van studenten. Het resultaat is dat de procedure nu eerder in de opleiding gestart wordt, zodat er meer tijd is om over het scriptieonderwerp na te denken. De commissie constateert, niet alleen op basis van de gesprekken, maar ook op basis van de gelezen scripties, dat studenten vaak een onderwerp kiezen dat betrekking heeft op de eigen organisatie. Uit het gesprek met studenten kwam naar voren dat zij van tevoren gestimuleerd worden om goed over de keuze van het onderwerp na te denken. De commissie keurt het niet af dat studenten een onderzoek in eigen organisatie doen, maar adviseert de opleiding wel om in het vervolg niet alleen te kijken of de voorwaarden in de organisatie aanwezig zijn, maar ook of de student aan de juiste voorwaarden voldoet om het onderzoek succesvol uit te voeren. Zij benadrukt dat scripties nooit de uitstraling mogen hebben dat de student zijn of haar eigen gelijk probeert te bewijzen.

De commissie is van mening dat de scriptieprocedure en de wijze waarop studenten begeleid worden meer dan voldoende is. Zij is met name enthousiast over de rol van de programmacoördinator in het koppelen van de student aan een begeleider. Studenten gaven tijdens het gesprek aan dat er niet alleen naar het onderwerp of thema wordt gekeken, maar

ook of de student en begeleider goed bij elkaar passen. Studenten mogen ook zelf een begeleider kiezen.

3.2 Realisatie van de eindkwalificaties

De commissie las in totaal 15 scripties met de daarbij behorende beoordelingsformulieren. Zij constateerde enig verschil in kwaliteit van de scripties. Enkele scripties waren naar de mening van de commissie iets te positief beoordeeld, maar van anderen was de commissie juist onder de indruk. Helaas heeft de commissie tijdens haar bezoek niet kunnen achterhalen hoeveel scripties uiteindelijk leiden tot aanbevelingen op de werkvloer, of tot een wetenschappelijk artikel worden omgevormd. De commissie vindt het belangrijk dat er toekomst in de scripties zit. De aanbevelingen die de commissie in de 15 scripties heeft gezien, vond zij te mager. Over het algemeen voldoen de scripties wel aan het academische karakter van de opleiding: er is veel aandacht voor onderzoeksmethoden en technieken en het toepassen van theorieën. Het viel de commissie op dat er veel kwalitatieve onderzoeksmethoden worden gebruikt, maar heeft hier, gezien de beperkte tijd die voor het onderzoek beschikbaar is, begrip voor.

Over de uitwerking van de opleiding op de functie en positie in het werkveld, is de commissie zeer gecharmeerd. Uit het gesprek met alumni kwam naar voren dat de opleiding vaak tot gevolg heeft dat men naar een bestuurlijke functie overstapt. Het versterkt de positie in de interne organisatie, en daarmee ook op de arbeidsmarkt. Volgens de commissie kunnen alumni van de opleiding het krachtenveld waarin zij dagelijks opereren, beter doorgronden en kunnen zij de meervoudigheid hiervan accepteren. Zij hebben de gewoonte om niet meteen te handelen maar eerst te reflecteren geïnternaliseerd. Alumni noemden dit zelf de "*helicopter view*". De rust en het afstand nemen van wat er op de werkvloer gebeurt, biedt de mogelijkheid om van het operationele niveau af te komen. De commissie is onder de indruk van het enthousiasme over, en betrokkenheid bij hun opleiding. Er wordt door de alumni veel mond-op-mond reclame voor de opleiding gemaakt. Bovendien is het alumni netwerk voor de USBO een interessante bron van kennis, potentiële gastdocenten voor de reguliere opleidingen, en goede stageplaatsen.

Het positieve effect van de opleiding op de positie van alumni op de arbeidsmarkt, en het stevige academische karakter van de scripties, zijn volgens de commissie het bewijs dat de eindkwalificaties succesvol gerealiseerd worden.

Overwegingen

De commissie heeft onderzocht of de masteropleiding Bestuurs- en Organiseringswetenschap een adequaat systeem van toetsing en beoordeling heeft, en of de beoogde eindkwalificaties uiteindelijk door studenten worden gerealiseerd.

De commissie is positief over de proactieve wijze waarop de examencommissie handelt. Zij prijst de wijze waarop er een duidelijke lijn in het toetsbeleid zit, maar tegelijkertijd ruimte gelaten is voor differentiatie. De toetsvormen kunnen volgens de commissie wel wat gevarieerder, wat ook door de examencommissie is gesignaleerd. De commissie realiseert zich dat van de exacte uitwerking van de adviezen van de examencommissie nog geen resultaat bekend is. Over de scriptieprocedure is de commissie content, met name over de manier waarop de programmacoördinator de student en begeleider aan elkaar koppelt. De commissie adviseert de opleiding om kritischer te kijken naar studenten die een onderzoek binnen de eigen organisatie willen doen. Het is niet alleen belangrijk om te kijken of de voorwaarden in de organisatie aanwezig zijn om een dergelijk onderzoek mogelijk te maken, maar er zou ook gekeken moeten worden of de student aan de juiste voorwaarden voldoet.

Volgens de commissie zit er enig verschil in de kwaliteit van de scripties, maar zijn de meesten wel duidelijk van een academisch karakter. Er is over het algemeen veel aandacht voor onderzoeksmethoden en technieken en het toepassen van theorieën, maar de commissie vraagt zich af hoeveel toekomst er in de scripties zit. Zij is onder de indruk van het effect van de opleiding op de positie op de arbeidsmarkt: alumni zijn in staat om van een operationele functie over te stappen op een bestuursfunctie. De commissie constateert dat de eindkwalificaties aan het eind van de opleiding gerealiseerd zijn.

Conclusie

Masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap: de commissie beoordeelt Standaard 3 als ‘voldoende’.

Algemeen eindoordeel

De commissie vond het een genoegen de postinitiële masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap te mogen visiteren. Zij was met name onder de indruk van de onderwijsleeromgeving. De rol van de programmacoördinatoren, de krachtige en goed uitgewerkte didactische visie, het instroombeleid en de kwaliteit van het personeel sprongen er voor de commissie duidelijk uit.

De commissie heeft een discussie gehad over de score voor standaard 3. Uiteindelijk heeft zij vier aarzelingen/kritische punten geformuleerd, die de basis vormden voor de gegeven ‘voldoende’. De eerste aarzeling van de commissie betreft het onderzoek doen in eigen organisatie. De commissie heeft in een aantal scripties gezien dat dit tot zeer interessant onderzoek kan leiden, maar heeft ook geconstateerd dat sommige studenten hiermee hun eigen gelijk binnen de organisatie willen bewijzen. Deze laatste motivatie keurt de commissie af, en zij raadt de opleiding aan om in de toekomst nog kritischer naar onderzoek in de eigen organisatie te kijken. De tweede aarzeling heeft betrekking op de recente verbeteringen die naar aanleiding van de adviezen van de examencommissie zijn ingevoerd. De commissie is positief over de aanbevelingen die de examencommissie heeft gedaan, maar realiseert zich ook dat de exacte uitwerking daarvan op dit moment nog niet geconstateerd kan worden. De derde aarzeling is gebaseerd op de kwaliteit van de scripties. Hoewel de commissie heeft geconstateerd dat het niveau van sommige scripties zeer hoog is, kan de kwaliteit van de scripties niet over de volle breedte als ‘bovengemiddeld’ worden bestempeld. De vierde aarzeling komt voort uit het gebrek aan kennis over de uitwerking van de scripties. De commissie heeft tijdens het bezoek niet kunnen achterhalen hoeveel scripties uiteindelijk leiden tot aanbevelingen op de werkvloer, of tot een wetenschappelijk artikel worden omgevormd. De aanbevelingen die de commissie in de scripties heeft gezien vond zij te mager. Het is volgens de commissie belangrijk dat er na afloop van het onderzoek- en schrijfproces een toekomst zit in de scripties.

Deze aarzelingen/kritische punten verklaren waarom de opleiding, die wel degelijk van goede kwaliteit is, een ‘voldoende’ heeft gekregen van de commissie. Zij heeft desalniettemin vertrouwen in de potentie van de opleiding om bij de volgende visitatie met een ‘goed’ beoordeeld te worden.

Conclusie

De commissie beoordeelt de *masteropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap* als ‘voldoende’.

Bijlagen

Bijlage 1: Curricula Vitae van de leden van de visitatiecommissie

Prof. dr. J. (Jouke) de Vries (1960) studeerde politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Sinds 1984 is hij geaffilieerd aan het Instituut Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden. De Vries behaalde zijn doctoraal examen in 1989 met zijn proefschrift 'Grondpolitiek en kabinetscrisis', die hij onder supervisie van politicologen prof. dr. H Daudt en prof. dr. H. Daalder schreeft. In 1999 werd de Vries benoemd tot hoogleraar Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden en tevens tot wetenschappelijk directeur van de Campus Den-Haag. In 2011 werd hij decaan van de Campus Den-Haag. De Vries is co-auteur (met Rien Fraanje) van het boek 'Gepland Toeval' over de opkomst van premier Balkenende. De Vries was betrokken bij verschillende onderzoeken van overheidsorganisaties.

Dr. C. J. M. (Kees) Breed (1955) is politicoloog en sinds 2006 secretaris van de Raad voor het Openbaar Bestuur, tevens van de Raad voor de Financiële Verhoudingen. Tot 2006 adviseerde hij als consultant departementen, provincies en gemeenten met betrekking tot strategie-ontwikkeling. Eerder werkte hij voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en als diplomaat bij de Permanente Vertegenwoordiging bij de Europese Unie. Kees Breed rondde in 2007 zijn proefschrift af met als titel: Bestuurscultuur en strategie, een onderzoek naar de cognitieve kaart van topambtenaren. Hij verzorgt regelmatig inleidingen en cursussen over politiek-ambtelijke communicatie, de cultuur van de overheid en strategische competenties van ambtenaren.

Prof. dr. P.E.W.M. (Pieter) Tops (1956) studeerde politicologie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. In 1984 studeerde hij cum laude af. Zijn promotie onderzoek rondde hij in 1990 af aan de Universiteit Leiden onder leiding van prof. dr. A.J.G.M. Bekke en prof. dr. H. Daalder. Vanaf 1989 is Tops betrokken bij de Katholieke Universiteit Brabant/Universiteit van Tilburg, waar hij als universitair docent begon. In 1994 werd hij benoemd tot hoogleraar. Sinds 2006 is Tops lid van het College van Bestuur van de Politieacademie. Hij neemt vaak als voorzitter deel aan commissies en landelijke adviesraden.

Drs. C. H. (Karin) Schoneveld, MSc (1961) heeft in 2013 de Executive Master of Management and Organization aan de Tias Nimbas Business School voltooid. Sinds 2005 is zij werkzaam bij VTL - kenniscentrum voor Transport en Logistiek - als manager Kenniscentrum en lid van het managementteam. In de afgelopen jaren heeft zij diverse strategie- en organisatieveranderingen doorgevoerd. Na haar opleiding als wetenschappelijk bibliothecaris heeft zij Nederlandse taal- en letterkunde gestudeerd aan de Universiteit van Leiden. Daarna was zij twee jaar als docent boekgeschiedenis verbonden aan dezelfde universiteit.

Bijlage 2: Domein-specifiek referentiekader

Domain Specific Frame of Reference for Public Administration, Public Governance, and Governance and Organisation (PAGO) Programmes

December 2009

Introduction

The study of public administration has developed and expanded into a broad interdisciplinary body of knowledge, which tackles a variety of themes and practices on public administration, governance and organization (PAGO). The academic community in the Netherlands acknowledges that throughout the years this field has widened and now includes public administration but also governance and organisation. This entails diversity on the one hand, but on the other, the conviction that approaches are connected and interrelated and worthwhile to keep together. Programmes may share basic components, but also may differ to express their specialisation in this broadened field. This parallels developments in the profession. Alumni are increasingly challenged in a wide variety of fields that put varying demands regarding professional knowledge, skills and attitudes. In this frame of reference we will address this field as the PAGO-field: including public administration, public governance, and governance and organisation.

In this Domain Specific Frame of Reference we start with a brief summary regarding the development of the PAGO-field and argue that the broadening of the field is due to various exogenous and endogenous changes. Accordingly we will outline the programme principles of PAGO-studies as well as related learning outcomes.

Developments

The societal impact of processes like globalization, individualization and ICT has altered the nature of public problems. Issues like risk and security, environment and ecology, economics and welfare, and nationality and culture are high on the societal and political agenda. The impact of such problems has consequences for the abilities of (national) governments. It challenges them to reach beyond traditional approaches. This has led to manifold changes in the political and administrative landscapes. New expectations and demands are expressed towards politics and administration, including moral standards. New criteria for performance emerged that aim at 'value for money', new businesslike concepts of management, and reformed public service delivery. There were new interpretations of democracy and accountability, and of relations between state, civil society and the market.

Government and public administration not only changed in its own practices, it also changed its relationship with society. Public administration thus moved towards governance, i.e. dealing with public problems through dispersed networks of organizations and actors, including social institutions, non-governmental organizations (NGO's), and private companies. Government and public policy are still relevant, but new outlooks and mechanisms are designed and used to make things work.

These developments have also changed the field of study of PA. Scholars started to use new concepts to understand developments, broadening categories such as 'government-governance', and crossing boundaries between the public and private world. These concepts include focussed attention to issues like interdependence, ambiguity, networks, contextuality, governance, and the role of institutions, trust and integrity. These developments invited researchers to cross disciplinary borders and take aboard theories, concepts, methods and ideas, from organization studies (structure, culture, human resources, management, strategy, networks, et cetera) as well as other bodies of knowledge (new fields within economics,

political science and sociology, communication theory, ethics and philosophy, geography, international relations and law, et cetera).

Another issue that needs to be highlighted is that the study of Public Administration in the Netherlands includes several fields that elsewhere are situated in political science. The PAGO-studies not only focus on classical PA issues, but also on public organisation and – management issues, and on subfields like ‘public policy’, ‘policy making’, ‘public governance’, ‘public culture and ethics’. Scholars of these issues are part of the broad ‘PA’ community, in research as well as in educational programmes.

Resulting Fields of Study

This PAGO-community consists of three fields of study. The first embodies the classical features of the discipline, concentrating on politics, administration and the public sector. Public administration often started within the context of (departments of) politics and/or law, with an emphasis on the study of government and bureaucracy as well as public policy-making and -implementation.

The second emerged through the fact that public interests and public problems are increasingly tackled by a multitude of public and private actors. It broadened the scope of study to include non-governmental actors, as part of the often-complex public-private, multi-actor networks that deal with collective and public interests.

The third field focuses on questions on governance and organisation that surpass the traditional public-private boundaries. It includes the study of private actors in social contexts. This orientation links the worlds of business administration and public administration and pays attention to what we know about management, strategy and behaviour in corporations. This approach can be labelled as ‘governance and organization’.

PAGO today is a broad multi- and interdisciplinary field of science. The classical core disciplines as political science, law, sociology and economics are important, and there is an increasing involvement of disciplines that focus on organization, culture, and communication. Also challenging new interchanges with bodies of knowledge in (for example) social and organizational psychology, planning studies and geography, philosophy and ethics and history have shown to add value.

The PAGO-community acknowledges that there are different views regarding object and focus of the field of study. For instance: is PAGO about knowledge by description, explanation and prediction, or is evaluation and improvement the prime goal? Or, how do we relate to and communicate with practitioners in public (and private) administration, governance and organization? Rather than excluding certain views, the PAGO-community welcomes variety in approaches, ideas and outlook. This variety is also visible in the PAGO-programmes.

Defining programme principles

PAGO-programmes are academic programmes aiming at the development of academic knowledge, skills and attitude in students, relevant for understanding public administration, governance and organization. They pay attention to social and political contexts and developments, relevant (interdisciplinary) bodies of knowledge, aim at developing research capacities, and contribute to working professionally in public and private domains. In this frame of reference we have listed elements that are to be seen as building blocks for academic programmes. As far as knowledge is concerned, contemporary programmes encompass various disciplinary views supporting the PAGO-domain, and various sorts of domain-specific knowledge. As far as skills are concerned, they encompass skills for applying of and reflecting on scientific methods and approaches, integrating knowledge, and skills for working

in public domains/organizations. As far as attitude is concerned, it encompasses critical stances and moral stature. Each of these subfields is briefly elaborated in order to circumscribe specific learning-outcomes at Bachelor and Master levels (see next paragraph).

Knowledge

- Knowledge of society and changing contexts

Activities in public domains influence, are influenced by, and interact with social systems and developments. On the one hand, they constrain public sectors, as they reproduce values, traditions and culture(s). On the other hand, they call for public action; (new) facts, events and problems, fuelled by new technologies, pose new challenges.

PAGO-programmes enhance understandings of social structures and behaviours, societal trends and changes. This calls for an awareness of political, sociological, cultural, historical, philosophical, ethical, economic and judicial contexts.

- Knowledge of political and administrative systems

The organisation, processes and activities in public domains are shaped by and within political systems. PAGO-programmes should devote attention to the institutions, structure, organisation and activities of such political systems, at different levels (local, regional, national, transnational).

PAGO-programmes encompass political and social theories, including those regarding legitimacy and the democratic design and functioning of organisations in public domains. They also pay attention to the application of these theories in everyday practice.

- Knowledge of (public) policy, decision making and implementation

Governance for societal problems includes many insights derived from various bodies of knowledge, ranging from high-level decision-making to everyday service delivery.

PAGO programmes treat both classic and contemporary theories, methods and techniques of policy-making, management, decision-making, and their implementation in everyday practice.

- Knowledge of organisations and organizing principles

Public domains entail a variety of organizations, some organised as classical government bodies, some in-between public and private sectors, while others have been influenced by and/or have taken on the characteristics of private organizations. There is a growing awareness that policies and service delivery must be organized and require well-trained professionals and motivated people or 'human resources'. This leads to a more explicit emphasis on organizational studies.

PAGO programmes entail knowledge of organizational concepts/perspectives on organizing, domains of managerial activities, insights in organizational change and management tools.

- Knowledge of governance and networks

The powers and authorities to intervene have become less governmental and more distributed. Due to organizational fragmentation, the rise of network relations, and the spread of (normative) governance models – e.g., 'joined up government', 'public-private partnerships', and 'corporate social responsibility' (CSR) – multiple parties have become active in dealing with public problems and representing public interests.

PAGO-programmes pay attention to new relations and new governance regimes, having both theoretical and empirical consequences.

Skills

- Research skills

The role of knowledge in (public) policies and organisations is crucial for its effectiveness, especially to understand the complexity of contexts, structures, outcomes and behaviours.

PAGO-programmes include methods of quantitative and qualitative social-scientific research to analyse and also emphasise a clear understanding of contextual aspects.

- Integrative skills
Public domains can be analysed from different angles; theories are grounded in various disciplines. The quality of research and capacities of civil servants and other functionaries in public domains depend on integrative skills, i.e. abilities to combine, integrate and apply different bodies of knowledge.
PAGO-programmes devote attention to and provide opportunities to practice integrative skills.
- Co-operation and communication skills
The functioning of the public domain largely depends on the skills of actors to exchange ideas, to negotiate when necessary, and to cooperate in constructive ways. Civil servants and other functionaries use a repertoire of skills and attitudes to communicate ideas to audiences of experts as well as laymen. Cooperation is at the heart of PAGO and includes a sense of responsibility and leadership.
PAGO-programmes devote attention to and provide opportunities to practice co-operative and communicative skills.

Attitude

- Critical stances
PAGO programmes are academic programmes not only facilitate cognitive learning and skill development, they also develop critical powers. Students are taught how to critically analyze arguments used by others, how to relate 'fashionable' statements, e.g. by politicians, to more traditional as well as to scientific insights, and how to reflect upon political and normative implications of policy choices and organizational design.
PAGO-programmes devote attention to the development of a constructive, critical attitude.
- Moral stature and professionalism
The eloquence and credibility of PAGO has two features. First its ability to approach societal problems in effective ways, but second on the degree to which government and governance principles serve as a moral compass.
PAGO-programmes train students in this respect for occupying positions in governance regimes (public and private), they also train students in developing appropriate or 'professional' conduct. This is a matter of guarding values, such as accountability and integrity, and of practicing values, such as entrepreneurship and innovation.

Academic learning-outcomes for PAGO-studies

The broad fields identified the building blocks and circumscribed in the above are to be seen as programme criteria and, thus, as the input side of a programme in Public Administration. Although programmes emphasize different aspects of this building blocks, they aim to impose specific learning-outcomes in students. In the table below we list such learning outcomes. This is a generic list, both applicable for bachelor and master programmes. The difference between both studies is in the degree of complexity; in the level of analysis; and in the independence of the student. Here we follow the distinctions made in the so-called Dublin-descriptors. In this system a distinction is made between first cycle learning for bachelors and second cycle learning for masters. First cycle learning involves an introduction in the field of study. It aims at the acquisition and understanding of knowledge, ideas, methods and theories, elementary research activities, and basic skills regarding communication and learning competences. At second cycle learning we find a deeper understanding of knowledge; problem solving skills in new and unexpected environments and broader contexts. Here students can apply knowledge in various environments. At master level we also expect a well-developed level of autonomy regarding the direction and choices in a study.

In generic bachelor PAGO-programmes most of the learning-outcomes will apply that are listed below. Master programmes, however, usually have a much stronger thematic focus and may especially focus on a particular set of these learning-outcomes that are best-suited for that specialisation, but not covering all the learning-outcomes listed below. We propose that the learning-outcomes for the bachelor level, apply for the master level in the sense that students demonstrate that they are capable to:

- deal with increased situational, theoretical and methodological complexity;
- demonstrate increased levels of autonomy and self-management;
- apply ideas, methods, theories in research and problem solving;
- master the complexity that is inherent to the field of specialisation.

In the table below we have organised the learning outcomes according to the Dublin descriptors. We present the main components of the Dublin descriptors in italics, and accordingly the proposed learning outcomes.

Knowledge and understanding	
1 (Bachelor)	<i>[Is] supported by advanced text books [with] some aspects informed by knowledge at the forefront of their field of study</i>
2 (Master)	<i>provides a basis or opportunity for originality in developing or applying ideas often in a research context</i>
<ul style="list-style-type: none"> • (Basic) knowledge of (changing) societal contexts • (Basic) knowledge and understanding of the distinctive nature of organisation, policy-making, management, service delivery and governance in public domains • (Basic) awareness of political traditions and politics • (Basic) knowledge and understanding of the discipline, PAGO-paradigms, intellectual tradition, theories and approaches • (Basic) knowledge and understanding of multi-actor and multi-level concepts • A general (basic) understanding regarding the dynamics and processes of actors in public domains, how these processes influence society and vice versa 	

Applying knowledge and understanding	
1 (Bachelor)	<i>[through] devising and sustaining arguments</i>
2 (Master)	<i>[through] problem solving abilities [applied] in new or unfamiliar environments within broader (or multidisciplinary) contexts</i>
<ul style="list-style-type: none"> • (Basic) capacity to work at different levels of abstraction • (Basic) skills in problem definition and problem solving in the public domain • (Basic) ability to distinguish normative preferences and empirical evidence • (Basic) skills in combining, integrating and applying knowledge • (Basic) insight in the scientific practice • (Basic) capacity to select a suiting theoretical framework in a given public domain problem • (Basic) skills in combining normative and empirical aspects • (Basic) capacity to build arguments and reflect upon the arguments of others • (Basic) awareness of relevant social, ethical, academic and practical issues 	

Making judgments	
1 (Bachelor)	<i>[involves] gathering and interpreting relevant data</i>
2 (Master)	<i>[demonstrates] the ability to integrate knowledge and handle complexity, and formulate judgements with incomplete data</i>
<ul style="list-style-type: none"> • (Basic) ability to formulate research questions on problems in the public domain • (Basic) knowledge regarding research social-scientific positions and thinking • (Basic) training in and application of quantitative, qualitative and mixed methods social science research • (Basic) abilities to collect data and to derive judgments thereof 	

Communication	
1 (Bachelor)	<i>[of] information, ideas, problems and solutions</i>
2 (Master)	<i>[of] their conclusions and the underpinning knowledge and rationale (restricted scope) to specialist and non-specialist audiences (monologue)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • (Basic) capacity to use argumentative skills effectively • (Basic) capacity to function in multi- and inter-disciplinary teams in several roles • (Basic) capacity to function effectively in governance-, organisation, management, policy and advocacy settings • (Basic) capacity to use communicative skills effectively in oral and written presentation 	

Learning skills	
1 (Bachelor)	<i>have developed those skills needed to study further with a high level of autonomy</i>
2 (Master)	<i>study in a manner that may be largely self-directed or autonomous</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Learning attitude • (Basic) capacity to reflect upon one's own conceptual and professional capacities and conduct 	

Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties

De eindtermen houden in dat afgestudeerden na voltooiing van de opleiding in staat zijn (Onderwijs- en Examenreglement 2012-2013):

1. met behulp van 'state of the art' theoretische inzichten en met kennis van empirisch onderzoek een beschrijving en verklaring te geven van vraagstukken van het functioneren van organisaties met een publieke functie in wisselwerking met hun bestuurlijke en maatschappelijke context;
2. vanuit wetenschappelijke analyse te komen tot het ontwerpen dan wel het maken van een keuze uit probleemoplossingen en implementatiestrategieën in bestuur en organisatie;
3. zich een beredeneerd oordeel te vormen over de vraagstukken voor bestuur en management die voortvloeien uit de complexe relatie tussen beleidsvoornemen, beleidsimplementatie en organisatiedynamiek, en uit de complexe context van maatschappelijke transformaties en multilevel governance arrangementen;
4. een methodologisch beargumenteerde keuze te maken voor een onderzoeksstrategie die passend is bij de probleemstelling en die rekening houdt met 'state of the art' wetenschapsfilosofische inzichten omtrent de sociale constructie van kennis en werkelijkheid;
5. een analyse te maken van en inzichten te formuleren over ambigue beleids- en organisatieprocessen;
6. blijk te geven van originaliteit en kritisch vermogen bij het beschouwen van wetenschappelijke en beleidsteksten;
7. een gefundeerd standpunt in te nemen ten aanzien van wetenschappelijke verhandelingen over praktische Bestuurs- en Organisationswetenschapvraagstukken, deze op zowel theoretische als op praktische waarde te schatten en dit standpunt te vertalen in professioneel handelen waarbij rekening wordt gehouden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden;
8. op zorgvuldige wijze analyse, oplossing en effect van elkaar te onderscheiden en met elkaar in verband te brengen;
9. de verschillende consequenties van uiteenlopende wetenschapsfilosofische benaderingen en het debat daartussen te onderkennen en toe te passen in onderzoek en beleidsvorming;
10. te reflecteren op de eigen bijdrage binnen teamverband en organisatie.

Bijlage 4: Overzicht van het programma

Programma Bestuur en Beleid (2011-2013, inclusief EC per cursus)

	Cursus 1	Cursus 2	Cursus 3	Cursus 4	Cursus 5
Jaar 1	Verantwoord besturen (4 EC)	Actuele klassiekers (5 EC)	Beleidscyclus (5 EC)	Organisaties en organiseren (5 EC)	Onderzoek: methoden en technieken (5 EC)
	Mondeling tentamen (analysevaardigheden) (2 EC)				

	Cursus 6	Cursus 7	Cursus 8	Cursus 9	Cursus 10
Jaar 2	Visies op sturing en interventie (4 EC)	Multilevel governance (5 EC)	Management in publieke domeinen (4 EC)	Normatieve en ethische dilemma's (3 EC)	Publieke verantwoording (3 EC)
	Afstudeeronderzoek (inclusief M&T) (15 EC)				

Programma Organisatie, Cultuur en Management (2011-2013, inclusief EC per cursus)

	Cursus 1	Cursus 2	Cursus 3	Cursus 4
Jaar 1	Perspectieven op organiseren (4 EC)	Cultuur en macht in organisaties (6 EC)	Organiseren en besturen in context (5 EC)	Onderzoek(er) in discussie (3 EC)
	Methoden en technieken van onderzoek (M&T) en Analyseproject: Ordenen en analyseren van praktijkervaringen (13 EC)			

	Cursus 5	Cursus 6	Cursus 7	Cursus 8
Jaar 2	Managen van organisatieverandering (6 EC)	Meervoudig managen in publieke domeinen (4 EC)	Theorie en interventie (5 EC)	Leiderschap in context (1,5 EC)
	Afstudeeronderzoek (inclusief M&T) (12,5 EC)			

Programma Strategisch Management (2011-2013, inclusief EC per cursus)

	Introductie	Cursus 1	Cursus 2	Cursus 3
Jaar 1	Conceptueel kader en leerdoelen (1 EC)	Kijken/verkennen: diagnose van de organisatie en haar omgeving (7 EC)	Ontwikkeling van visie op sturing en beïnvloeding van de organisatie (6 EC)	Balans en integratie (2 EC)
	Wetenschapsfilosofie (7 EC) Persoonlijk leertraject (4 EC)			

	Introductie	Cursus 4	Cursus 5	Cursus 6
Jaar 2	Beelden van veranderen (1 EC)	Omgaan met veranderingen en diversiteit (7 EC)	Sturing van veranderingsprocessen (5 EC)	Balans en integratie II (1 EC)
	Afstudeeronderzoek (inclusief M&T) (15 EC) Persoonlijk leertraject (4 EC)			

Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens

Aantal deelnemers per programma en rendement

Cohort	Startdatum	Deelnemers (bij aanvang)	Man	Vrouw	Uitval (binnen 2 jaar)	Afronding met diploma
B&B-3	september 2009	18	9	9	1	12
B&B-4	september 2011	20	10	10	1	17
OCM-11	februari 2009	22	13	9	1	16
OCM-12	februari 2010	21	7	14	2	18
OCM-13	februari 2011	22	10	12	1	12
OCM-14	februari 2012	21	8	13	1	
OSM-22	september 2009	22	10	12	0	22
OSM-23	september 2010	22	13	9	0	20
OSM-24	september 2011	20	12	8	0	19
OSM-25	september 2012	22	11	11	0	

Gerealiseerde docent-studentratio

Staf-studentratio, berekend voor de gehele periode van de master (2 jaar)

<i>Totaal fte</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • docenten en programmacoördinatoren, excl. administratieve ondersteuning 	5,43
<i>Totaal aantal studenten opleiding B&O</i>	60
<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur en Beleid • Organisatie, Cultuur en Management • Strategisch Management 	19 21 20
<i>Staf-studentratio</i>	1:11,1

Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Contacturen

Programma	College- en begeleidingsuren	E-mail & Viadesk	Totaal
<i>Bestuur en Beleid</i>			
- Verantwoord besturen	24	3	27
- Actuele klassiekers	28	3,5	31,5
- Beleidscyclus	32	4	36
- Organisaties en organiseren	32	4	36
- Mondeling tentamen	8	1	9
- Onderzoek	32	4	36
- Visies op sturing en interventie	24	3	27
- Multilevel governance	24	3	27
- Publiek management	24	3	27
- Normatieve en ethische dilemma's	24	3	27

- Publieke verantwoording	24	3	27
- Afstudeerproject	12	2	14
<i>Organisatie, Cultuur en Management</i>			
- Perspectieven op organiseren	32	4	36
- Cultuur en macht in organisaties	48	6	54
- Organiseren en besturen in context	40	5	45
- Onderzoek(er) in discussie	24	3	27
- Methoden en technieken	36	0	36
- Managen van organisatieverandering	48	6	54
- Analyseproject	60	0	60
- Meervoudig managen in publieke domeinen	32	4	36
- Theorie en interventie	40	5	45
- Leiderschap in context	24	3	27
- Afstudeerproject	12	2	14
<i>Strategisch management</i>			
- Diagnose van de organisatie en haar omgeving	80	10	90
- Ontwikkeling van visie op sturing en beïnvloeding van de organisatie	68	8,5	75,5
- Methoden en technieken	72	9	81
- Omgaan met veranderingen en diversiteit	60	7,5	67,5
- Balans en integratie (I+II)	24	3	27
- Sturing van veranderingsprocessen	72	9	81
- Wetenschapsfilosofie	32	4	36
- Afstudeerproject	12	2	14

Bijlage 6: Bezoekprogramma

20 november 2013		Locatie: Bijlhouwerstraat 6, Zaal 0.20
11.30-14.30	Vorbereidende vergadering (zelfevaluaties + scripties), inzien stukken + lunch	
14.30-15.15	Inhoudelijk verantwoordelijken Prof. dr. Maarten van Bottenburg (<i>hoofd departement Bestuurs- en Organisationswetenschap & portefeuillehouder executive- en masterprogramma's EMP</i>) Drs. Paul Adriaanse (<i>manager EMP</i>) Dr. Harmen Binnema (<i>programmacoördinator Bestuur en Beleid</i>) Prof. dr. Mark Bovens (<i>hoogleraar Bestuurskunde</i>) Drs. Marianne Dortants (<i>programmacoördinator OCM</i>) Drs. Gerolf Pikker (<i>programmacoördinator OSM</i>) Drs. Iris van Veenendaal (<i>programmacoördinator OSM</i>) Dr. Arnold Wilts (<i>programmacoördinator OCM</i>)	
15.15-16.15	Studenten Dick de Wit (<i>OSM 25</i>) Jacqueline van Rennes-Vrancken (<i>OSM 25</i>) Nicole Ziesemer (<i>OSM 25</i>) Francis van Duren (<i>OCM 14</i>) Heleen Zijlstra (<i>OCM 14</i>) Els Vegter-Van Veggel (<i>OCM 15</i>) Sonja Holtrop (<i>OCM 15</i>)	
16.15-16.30	Pauze	
16.30-17.15	Docenten Dr. Karin Geuijen Prof.dr. Annelies Knoppers Prof.dr. Mirko Noordegraaf Prof.dr. Sebastiaan Princen Prof.dr. Margo Trappenburg Dr. Jeroen Vermeulen Dr. Kutsal Yesilkagit	
17.15-18.00	Alumni Mirjam Koster (<i>OSM 22</i>) Hans Stokebrand (<i>OSM 23</i>) Bas van den Brand (<i>OSM 24</i>) Aukje Leemeijer (<i>OCM 11</i>) Bert Schluter (<i>OCM 12</i>) Saskia Cornets de Groot (<i>OCM 13</i>) Paul Obdeyn (<i>B&B 2</i>) Rink Kaashoek (<i>B&B 3</i>) Yvette van Groeningen-Spiering (<i>B&B 4</i>)	
18.00-18.15	Spreekuur	

21 november 2013		Locatie: Bijlhouwerstraat 6, Zaal 0.20
09.00-09.45	Opleidingscommissie docenten Dr. Inge Claringbould (<i>voorzitter</i>) Dr. Harmen Binnema	
09.45-10.45	Examencommissie Prof.dr. Peter Leisink (<i>voorzitter</i>) Drs. Inge Tacke (<i>secretaris</i>) Prof.dr. Eugene Loos	
10.45-11.45	Vergadering commissie	
11.45-12.30	Management (inclusief decaan) Prof.dr. Henk Kummeling (<i>decaan REBO</i>) Prof.dr. Maarten van Bottenburg (<i>hoofd departement Bestuurs- en Organisationswetenschap en portefeuillehouder executive- en masterprogramma's (EMP)</i>) Drs. Paul Adriaanse (<i>manager EMP</i>) Drs. Sabine Jansen (<i>manager B&O</i>)	
12.30-15.00	Lunch en vergadering commissie	
15.00-15.15	Presentatie voorlopige bevindingen	

Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten

Voor het bezoek heeft de commissie de afstudeerscripties bestudeerd van de studenten met de volgende studentnummers:

3552594	3552713	9008810	8840733
3436284	3436268	3647668	3647560
3556212	3762262	3556247	7706413
3726827	3726789	9358757	

Tijdens het bezoek heeft de commissie onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels als *hard copies* en deels via de digitale leeromgeving):

- Het domein-specifieke referentiekader en de beoogde eindkwalificaties van de opleiding;
- Een overzicht van het onderwijsprogramma;
- De vakbeschrijvingen;
- Onderwijs- en examenreglementen;
- Een overzicht van het personeel;
- Een lijst met de laatste 25 eindwerken (scripties) of de eindwerken van de laatste twee jaar;
- Een overzicht van de contacten die de opleiding met het werkveld heeft;
- Een rapport over de opleidingsspecifieke kwaliteitszorg;
- Rapporten met consultaties in relevante commissies/organen;
- Toetsvragen met bijbehorende beoordelingscriteria en vereisten;
- Studieboeken en ander leermateriaal;
- Een samenvatting en analyse van de recente evaluatie resultaten en relevante management informatie;
- Documentatie over studenttevredenheid.

Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaringen



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

prof. dr. J. de Vries

PRIVÉ ADRES:

Graskarpen 2
2318 WA LEIDEN

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

(vz) Bestuurs- en Organische wetenschap
Universiteit Utrecht

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

USBO Utrecht

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BĒINVLOEDEN;



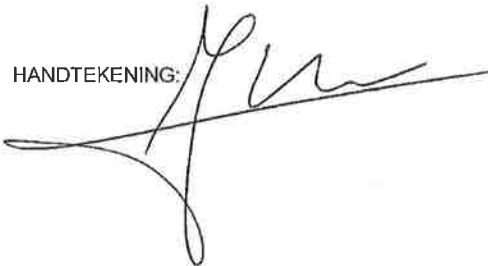
VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *LEIDEN*

DATUM: *18-11-2013*

HANDTEKENING: 

ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

Cjm Breed

PRIVÉ ADRES:

Behrenslijn 12

2728 Am Zoetermeer

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

UU / USBO / MBO 75057

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Univ. Utrecht / USBO

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden kunnen BĒINVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *Zoetermeer*

DATUM: *15-11-2013*

HANDTEKENING:

ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM: Prof. dr. P.W. Tops

PRIVÉ ADRES: Spoorlaan 94
5017 JT Tilburg

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Postinitiële masteropleiding Bestuurs- en
Organisatiwetenschap

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Universiteit Utrecht

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden kunnen beïnvloeden;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS:

Apeldoorn

DATUM:

12-11-2013

HANDEKENING





ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM: C.H. Schoneveld

PRIVÉ ADRES:

Pallasstraat 42
2402 VR Alphen aan den Rijn

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

USBO

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

universiteit Utrecht

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVINGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BÉINVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS:

Alphen aan den Rijn

DATUM:

12-11-2013

HANDTEKENING:



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

Jasne Krooneman

PRIVÉ ADRES:

Kazernestraat 8W
Amsterdam

IS ALS ~~DESKUNDIGE~~ / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Bestuurs- en Organisationswetenschap

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Universiteit Utrecht

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVINGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden kunnen beïnvloeden;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE,

PLAATS: Utrecht

DATUM: 20-11-2013

HANDTEKENING: 