

Rapport
Opleidingsbeoordeling volgens Beperkt Kader

Master Management

Open Universiteit

Inhoud van het verslag

1. Samenvatting van de beoordeling	2
2. Proces van beoordeling	4
3. Gegevens over de opleiding	6
4. Bevindingen, overwegingen en beoordeling per standaard.....	7
4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten	7
4.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	8
4.3 Standaard 3: Toetsing	12
4.4 Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten	14
5. Overzicht van beoordelingen.....	15
6. Aanbevelingen.....	15

1. Samenvatting van de beoordeling

Het visitatiepanel heeft de opleiding MSc Management van de Open Universiteit (OU) beoordeeld aan de hand van het beperkte kader voor de opleidingsbeoordeling van 20 december 2016 van de NVAO. In deze samenvatting geeft het panel de voornaamste overwegingen weer die tot deze beoordeling hebben geleid.

De OU verzorgt Nederlandstalig wetenschappelijk deeltijdonderwijs op afstand en is georganiseerd in drie faculteiten. De OU is begonnen als tweede kans onderwijs, maar voorziet nu ook in aanvullend onderwijs. Zij heeft 17 studiecentra waar studenten onderwijs kunnen volgen en tentamens afleggen. Sinds enkele jaren werkt de OU met een nieuw onderwijsmodel en een daarbij horende leeromgeving (yOUlearn). Dit onderwijsmodel kenmerkt zich door activerend online onderwijs via yOUlearn, een modulaire opbouw, 4 kwartelen à 11 weken, vaste en variabele cursussen die in 12 maanden afgerond moeten worden, en per inschrijving drie tentamenkansen. Instromen in de opleiding kan in september en februari. De MSc Management valt onder de faculteit Management Science and Technology (MST).

Het panel constateert dat de beoogde leerresultaten zoals weerspiegeld in de 18 eindkwalificaties een breed profiel laten zien en voldoen aan de Dublin descriptoren. Het panel adviseert periodiek nog eens goed naar de eindkwalificaties te laten kijken en aan te laten geven of aanpassingen wenselijk zijn met het oog op actuele ontwikkelingen. Dit neemt niet weg dat het panel de gepresenteerde eindkwalificaties adequaat acht en standaard 1 'beoogde leerresultaten' als voldoende beoordeelt.

Het panel heeft een samenhangend en bij de eindkwalificaties aansluitend programma aangetroffen waarin studenten zich na een brede basis in het eerste jaar kunnen specialiseren in het tweede jaar. Het panel waardeert de aandacht voor integratie in het programma via de leerlijnen, in het bijzonder via een multidisciplinaire doorlopende casus in vier cursussen in het eerste jaar, en via de door studenten ingebrachte casuïstiek. De docenten vormen een toegewijde en loyale groep en zijn actief in onderzoek. De meesten hebben een BKO of bereiden zich daarop voor. Daarna blijft men zich professionaliseren via het verwerven van PE punten.

Het nieuwe onderwijsmodel is minder gericht op eigen ontwikkeld studiemateriaal en meer op anders vormgegeven begeleiding vanuit de OU. Het panel heeft op overtuigende wijze geïllustreerd gekregen dat het nieuwe model en de inzet van yOUlearn leiden tot een door docenten en studenten gewaardeerde leeromgeving. Het op doorontwikkeling gerichte project yOUpractice biedt kansen om tot een samenhangende en onderscheidende (blended) mix van digitaal en face to face onderwijs te komen, die bovendien opschaalbaar is bij groeiende studentenaantallen.

Een belangrijk thema voor het panel is de verhouding tussen het denken in rendementen en de toegankelijkheid van de opleiding. Tijdens het bezoek is toegelicht dat onder druk van de publieke discussie en OCW de weg richting meer denken in rendementen is ingeslagen. Het panel heeft wel monitoring van rendementen aangetroffen, maar nog weinig expliciete streefdoelen. Dit neemt niet weg dat de rendementen van de master opleiding Management de laatste jaren flink gestegen zijn.

Het panel beoordeelt standaard 2 'onderwijsleeromgeving' als voldoende.

Het panel heeft een goed en solide gepositioneerde en functionerende examencommissie gesproken. De monitoring van de toetsing is weloverwogen en de examencommissie is bereid te sturen op de borging van de kwaliteit en consistentie in de summatieve toetsing. Dit blijkt bijvoorbeeld uit haar invloed op de introductie van een rubric voor de beoordeling van scripties. Ook waardeert het panel de systematische aandacht voor fraude en plagiaat. Het werken met thesiskringen acht het panel een goede zaak. Het panel beoordeelt standaard 3 'toetsing' als voldoende.

Het panel heeft geconstateerd dat de kwaliteit van de afstudeerscripties in overeenstemming is met de eindkwalificaties. Ze zijn op master niveau en, zeker vanaf 2017/2018, inzichtelijk beoordeeld. Alumni waarderen de opleiding en geven aan dat hun loopbaankansen verbeterd zijn, zowel op de arbeidsmarkt als qua voorbereiding op het schrijven van een proefschrift.

Het panel beoordeelt standaard 4 'gerealiseerde leerresultaten' als voldoende.

Het panel dat de beoordeling van de opleiding Master Management van de Open Universiteit heeft uitgevoerd, komt tot het oordeel voldoende voor deze opleiding en adviseert de NVAO een positief besluit over de accreditatie van deze opleiding te nemen.

Rotterdam, 13 maart 2019

Dr. C. Terlouw
Voorzitter

Drs. J. Braaksma
secretaris

2. Proces van beoordeling

Evaluatiebureau Certiked VBI heeft het verzoek ontvangen van de zijde van de Open Universiteit om een beoordeling uit te voeren van de opleiding MSc Management in het kader van de procedure met het oog op de accreditatie van de opleiding door de NVAO. De beoordeling is uitgevoerd op basis van het beperkte kader voor de opleidingsbeoordeling van 20 december 2016 (Staatscourant nr. 69458).

In het kader van de visitatiegroep waarvan de opleiding deel uitmaakt, is over de gewenste samenstelling van het panel gesproken. De samenstelling van het visitatiepanel voor de beoordeling van deze opleiding is daarop gebaseerd.

Na overleg met de instelling heeft Certiked de beoogde leden van het visitatiepanel uitgenodigd in het panel zitting te nemen. De panelleden hebben daarop positief geantwoord. Het panel bestond uit de volgende personen:

- Dr. Cees Terlouw, emeritus lector Saxion Hogeschool
- Prof. dr. Marc De Ceuster, Universiteit Antwerpen
- Prof. dr. Eric Waarts, Rotterdam School of Management
- Renée Stam, MSc

Namens Certiked traden als procescoördinator en secretaris op drs. Wim Vercouteren en drs. Johanneke Braaksma.

Certiked heeft namens de opleiding de samenstelling van het panel ter goedkeuring voorgelegd aan de NVAO. De NVAO heeft haar goedkeuring verleend.

De procescoördinator van Certiked heeft ter voorbereiding op de visitatie een bezoek gebracht aan de opleiding. Bij die gelegenheid is tussen de vertegenwoordigers van de opleiding en de procescoördinator gesproken over de opbouw en de structuur van de zelfevaluatie en de onderwerpen die daarin aan de orde zouden moeten komen. Ook is over de agenda van het locatiebezoek van gedachten gewisseld. Tot slot is de planning van de werkzaamheden ter voorbereiding op het locatiebezoek doorgenomen.

Tijdens het proces van voorbereiding voorafgaande aan het locatiebezoek is geregeld contact geweest tussen de opleiding en de procescoördinator om zaken meer in detail op elkaar af te stemmen. De activiteiten zijn uitgevoerd zoals in de planning afgesproken is. De opleiding heeft de agenda voor het locatiebezoek goedgekeurd. Een conceptversie van de zelfevaluatie is doorgenomen op de punten van volledigheid en inzichtelijkheid.

De opleiding heeft een lijst met eindwerken van afgestudeerden toegezonden. Daaruit heeft de procescoördinator 15 eindwerken geselecteerd. De selectie was gebaseerd op de verdeling van cijfers.

De voorzitter van het visitatiepanel en de procescoördinator hebben voorafgaande aan het locatiebezoek met elkaar gesproken. De voorzitter is over het profiel voor voorzitters van visitatiepanels ingelicht en heeft zich het profiel eigen gemaakt. De voorzitter en de procescoördinator hebben de aanpak van de visitatie besproken en zijn daarbij tot afspraken over onder meer de onderlinge taakverdeling gekomen.

De voorzitter en de leden van het panel hebben tijdig voorafgaande aan het locatiebezoek de zelfevaluatie met de daarbij behorende bijlagen van de opleiding ontvangen. In de zelfevaluatie was een hoofdstuk van de studenten opgenomen. De expertleden binnen het panel hebben ook een aantal van de geselecteerde eindwerken toegezonden gekregen.

De procescoördinator heeft de eerder aangezochte panelleden benaderd om hen in te lichten over het proces van visitatie en hen uit te nodigen hun eerste en voorlopige bevindingen en vragen die zij aan de vertegenwoordigers van de opleiding zouden willen stellen, te verzamelen en toe te sturen. De leden van

het panel hebben dat gedaan. Voorafgaande aan het locatiebezoek heeft het panel een intern overleg gevoerd. Daarbij hebben de panelleden hun voorlopige bevindingen uitgewisseld, hun bevindingen over de eindwerken onderling gedeeld, de opgestelde vragen doorgenomen en aan de hand van de agenda het locatiebezoek voorbereid.

Het locatiebezoek aan de opleiding vond plaats op 15 en 16 januari 2019. Het bezoek is verlopen conform de vooraf vastgestelde agenda. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek met alle geledingen van de opleiding kunnen spreken, zijnde de vertegenwoordigers van het Faculteitsbestuur, het management van de opleiding, leden van de Commissie voor Examens, aan de opleiding verbonden docenten, studenten waaronder een lid van de opleidingscommissie en alumni van de opleiding. Vertegenwoordigers van de opleiding en het visitatiepanel hebben een ontwikkelgesprek gevoerd, gericht op de mogelijke verdere ontwikkeling van de opleiding.

In het besloten overleg aan het einde van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen gewogen en de overwegingen opgesteld op basis van het informatiedossier, de bestudeerde eindwerken en de gevoerde gesprekken. Vervolgens is het oordeel over de verschillende standaarden en de opleiding als geheel opgesteld. Aan het einde van het locatiebezoek is dit oordeel op hoofdlijnen aan het management van de opleiding kenbaar gemaakt.

Na het locatiebezoek heeft de secretaris een conceptrapport van bevindingen, overwegingen en conclusies opgesteld. De leden van het panel hebben daarop hun commentaar gegeven. Nadat de secretaris deze opmerkingen had verwerkt, is het conceptrapport voor feitelijke onjuistheden aan de opleiding voorgelegd. Na verwerking hiervan is het definitieve rapport aan het bestuur van de Open Universiteit verzonden.

3. Gegevens over de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

Naam opleiding in Croho: Master of Science Management
Oriëntatie en niveau opleiding: Wetenschappelijk Onderwijs
Aantal studiepunten: 60 EC
Afstudeerrichtingen: één
Locatie: Afstandsonderwijs. Hoofdvestiging is Heerlen
Variant: Deeltijd
Taal: Nederlands
Registratienummer in Croho: 60334

Administratieve gegevens van de instelling

Naam instelling: Open Universiteit
Status instelling: Bekostigde instelling
Instellingstoets kwaliteitszorg: Positief

4. Bevindingen, overwegingen en beoordeling per standaard

De Open Universiteit (OU) verzorgt Nederlandstalig wetenschappelijk deeltijdonderwijs op afstand en is georganiseerd in drie faculteiten. Het totale opleidingsaanbod bestaat uit zeven bachelor opleidingen en negen master opleidingen. Er zijn 14.000 studenten en ongeveer 300 fte wetenschappelijke staf.

De OU is begonnen als tweede kans onderwijs, maar bedient nu ook andere doelgroepen zoals hbo-ers met werkervaring, afstromers uit traditionele universiteiten en mensen die geen toegang hebben tot het reguliere hoger onderwijs. De MSc Management valt onder de faculteit Management Science and Technology (MST), die vier bachelor opleidingen en vijf master opleidingen aanbiedt.

De OU heeft 11 studiecentra in Nederland en 6 in Vlaanderen waar studenten onderwijs kunnen volgen en tentamens afleggen. Sinds enkele jaren werkt de OU met een nieuw onderwijsmodel en daarbij horende leeromgeving (yOUlearn); sinds 2014 in de master opleidingen en sinds 2016 in de bachelor opleidingen. Dit onderwijsmodel kenmerkt zich door activerend online onderwijs via yOUlearn, een modulaire opbouw, 4 kwartielen à 11 weken, vaste en variabele cursussen die in 12 maanden afgerond moeten worden, en per inschrijving drie tentamenkansen. Instromen in de opleiding kan in september en februari. Met cursussen kunnen studenten ook op andere momenten starten. Opleidingen worden geleid door een programmaleider in samenwerking met de facultaire coördinator onderwijs voor kwaliteitszorg.

4.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

Bevindingen

De documentatie beschrijft dat de master-opleiding management opleidt tot hooggekwalificeerde professionals die zowel wetenschappelijk onderzoek kunnen verrichten als een bijdrage leveren aan het functioneren van private en publieke organisaties door managementproblemen in multidisciplinair perspectief inzichtelijk te maken en aan te pakken. De beoogde leerresultaten zijn samengevat in 18 eindkwalificaties die aansluiten bij het in 2011 door enkele universiteiten ontwikkelde domeinspecifieke referentiekader van de bedrijfskunde. Ze zijn geordend overeenkomstig de Dublin descriptor. De eindkwalificaties zijn te scharen onder twee kerncompetenties die beide een stevige academische vorming vereisen: wetenschappelijk onderzoek doen en bijdragen aan het functioneren van organisaties. Van de 18 eindkwalificaties dekken er drie het gebied van kennis en inzicht, zijn er twee toepassingsgericht, dienen zeven de oordeelsvorming, twee de communicatieve vaardigheden en vier de leervaardigheden.

De opleiding geeft aan hoe ze zich tot andere Nederlandstalige deeltijd masteropleidingen management verhoudt door zich te vergelijken met Nyenrode en TIAS. Daarnaast meldt zij de deeltijdopleidingen van de Universiteit Utrecht en de Hanzehogeschool die in samenwerking met de OU worden aangeboden. De Vrije Universiteit Brussel, de Universiteit van Amsterdam en de Rotterdam Business School bieden Engelstalige deeltijd masteropleidingen management aan. Andere afstandsonderwijsinstellingen bieden geen masteropleiding management aan. De opleiding concludeert op grond van haar vergelijking dat zij ten opzichte van andere wetenschappelijke management opleidingen in deeltijd een vergelijkbare opleidingsduur, toelatingseisen en opbouw van breed naar verdiepend heeft, maar goedkoper is. Ook beschrijft zij hoe de verwevenheid met onderzoek wordt gegarandeerd doordat docenten actieve onderzoekers zijn op het onderzoeksgebied van de cursussen die zij geven. De externe commissie die in 2017 een midterm review uitvoerde voor het facultaire onderzoek concludeerde dat onderwijs en onderzoek binnen de faculteit MST adequaat met elkaar zijn verweven.

In de eindkwalificaties lijken hedendaagse onderwerpen zoals ‘sustainability’, ethiek en digitale ontwikkelingen in het bedrijfsleven onderbelicht. Tijdens het bezoek is toegelicht hoe de eindkwalificaties regelmatig tegen het licht gehouden worden door de curriculumcommissie en de Raad van Advies. Indien zij daarvoor suggesties doen, worden de eindkwalificaties zo nodig bijgesteld.

Daarnaast is gemeld dat ethiek en sustainability in het programma aan de orde komen; ethiek in de tracks in het tweede jaar en sustainability in de eerste jaars cursus sustainable HRM die momenteel herzien wordt. De master management deelt samen met de bachelor bedrijfskunde één Raad van Advies.

Overwegingen

Het panel constateert dat de beoogde leerresultaten zoals weerspiegeld in de 18 eindkwalificaties een breed profiel laten zien en voldoen aan de Dublin descriptoren. Tegelijkertijd acht het panel enkele actuele thema's, zoals ethiek, 'sustainability' en digitalisering onderbelicht. Hoewel de toelichting omtrent de inbedding in het programma enigszins gerust stelde, adviseert het panel de Raad van Advies te verzoeken nog eens goed naar de eindkwalificaties te kijken en aan te laten geven of meer expliciete aanpassingen wenselijk zijn met het oog op actuele ontwikkelingen. Hiermee kan de opleiding zich ook scherper profileren. Dit neemt overigens niet weg dat het panel de gepresenteerde eindkwalificaties adequaat acht voor deze masteropleiding management.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 1 *Beoogde leerresultaten* als voldoende.

4.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

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

Bevindingen

Curriculum

De documentatie beschrijft hoe de opleiding de eerste vier kwartielen een viertal verplichte ASM (advanced studies in management) cursussen aanbiedt van elk 7,5 EC: Strategie en marketing, Organiseren en veranderen, Sturen en menselijk kapitaal en Financieel perspectief in besturen. Daarna zijn twee kwartielen beschikbaar voor twee gebonden keuze cursussen (samen 15 EC) waarvan één (5 EC) voorbereidt op de scriptie (15 EC).

De kerncompetenties wetenschappelijk onderzoek doen en bijdragen aan het functioneren van organisaties komen in alle cursussen aan bod. Docenten hebben tijdens het bezoek toegelicht hoe zij integratie in de brede basis van de opleiding bevorderen door in de ASM cursussen te werken met een doorlopende multidisciplinaire casus, telkens vanuit een ander perspectief. Zo ontstaat een portfolio van gemaakte opdrachten dat afgesloten wordt met een eindopdracht. Integratie met de praktijk krijgt vorm doordat studenten eigen casuïstiek kunnen inbrengen. Daardoor sluit de opleiding enerzijds aan bij het werkveld en de interesses van studenten en kunnen zij anderzijds theoretische kennis en inzichten in concrete contexten toepassen en toetsen. Wanneer dit niet mogelijk is of de student geen werkervaring heeft, voorziet de opleiding in casussen.

Het panel heeft geconstateerd dat de OU minder dan voorheen gebruik maakt van eigen studiemateriaal en meer van bestaande literatuur, waaronder Engelstalige literatuur. Met het oog op internationalisering vermeldt de documentatie naast de Engelstalige literatuur het internationale karakter van de staf en inhoudelijke aandacht voor het internationale krachtenveld. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de cursussen Financial decision making en Strategie en innovatie. Hoewel veel materiaal Engelstalig is en toetsen en scripties in het Engels of Nederlands gemaakt kunnen worden, is de voertaal in de cursussen Nederlands.

Instream, onderwijsmodel en rendement

In de documentatie is aangegeven dat de opleiding toegankelijk is voor studenten met een afgeronde volledige wo bachelor opleiding. Studenten met een volledige hbo opleiding kunnen instromen via een premaster (15 EC). De premaster bestaat uit de cursus Methoden en technieken uit de bachelor opleiding,

waaronder ook academische vaardigheden vallen. Veel instromende studenten hebben daarnaast werkervaring als specialist in een functioneel gebied of in het lagere management en willen zich verbreden. In hoeverre instromende studenten vakinhoudelijke deficiënties hebben lijkt niet expliciet te worden nagegaan. Studenten kunnen twee keer per jaar instromen, in februari en september.

Tijdens het bezoek is besproken hoe de meer op cohorten en rendementen gerichte benadering zich verhoudt tot de oorspronkelijke bedoelingen van de OU als tweede kans onderwijs. De decaan van MST heeft aangegeven dat deze verschuiving vooral onder druk van de publieke discussie en de minister van OCW ontstaan is. Daar komt bij dat de behoeften van studenten steeds meer veranderen van tweede kans naar aanvullend onderwijs. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een grondige heroriëntatie op niet alleen de structuur en inhoud van het cursusaanbod maar ook op de didactische vormgeving en organisatie ervan. Voorheen stond individueel in eigen tempo en naar eigen behoefte studeren aan de hand van door de OU ontwikkeld cursusmateriaal centraal. Nu wordt bewust minder ingezet op het ontwikkelen van eigen materiaal en meer op begeleiding, feedback en didactische structurering via yOULearn. Men wil studenten graag meer deel laten uitmaken van een 'community'. Het onderwijsmodel is ontwikkeld rond drie hoofdprincipes: studenten kunnen op ieder moment beginnen en blijven studeren (flexibiliteit), zij doen dit via activerend online onderwijs en de cursussen en curricula zijn samenhangend opgebouwd. Tijdens het gesprek met studenten en alumni zijn deze principes duidelijk geïllustreerd, onder andere door een alumnus die na zijn beroepsopleiding in de loop van 25 jaar doorgestudeerd heeft tot een academische promotie aan de OU.

Met name de structurering van de cursussen, de tussentijdse opdrachten met feedback en de mogelijkheden voor monitoring in yOULearn zijn tijdens het bezoek een flinke en positieve verandering gebleken voor zowel studenten als docenten. Studenten waarderen de termijnsignaleringen gedurende een cursus. Die zetten niet alleen aan tot studeren en helpen bij het plannen van studieactiviteiten, maar geven ook een stok achter de deur richting hun omgeving dat ze nu toch echt prioriteit moeten geven aan de studie. Docenten melden dat zij niet zozeer meer maar wel andere en beter planbare activiteiten in het onderwijs hebben die bovendien ook henzelf meer motiveren. Zo benoemen zij onder andere de toegenomen mogelijkheden voor verwachtingsmanagement als grote verbetering. Zij typeerden hun inzet richting studenten als voorheen meer reactief en nu als meer proactief. Docenten en examencommissie hebben als voordeel bovendien gemeld dat plagiaatcontrole, ook van ingeleverd werk van studenten ten opzichte van elkaar, in yOULearn is ingebed.

De programmaleiding heeft de veranderingen verder geïllustreerd aan de hand van de inrichting van beschikbare ontwikkel- en begeleidingstijd per cursus voor docenten. Daarmee kwam ook de verklaring voor de constatering van het panel dat er minder eigen OU materiaal en meer bestaande literatuur gebruikt wordt. Een andere vernieuwing is dat meer gewerkt wordt met groepsopdrachten en dat er, meer dan voorheen, groepsbijeenkomsten zijn, hetzij in studiecentra hetzij via de virtuele klas. De virtuele klas wordt meestal als extra ingezet bij de voorbereiding op tentamens, maar ook bijvoorbeeld in de cursus Kwaliteit en procesmanagement. Het gebruik van de virtuele klas wisselt omdat vooral het script schrijven door docenten soms nog lastig blijkt te zijn.

Daarnaast maakte het programmamanagement melding van het feit dat de instroom in deze master opleiding groeit met gemiddeld 12% per jaar. In 2018 stroomden ongeveer 500 studenten in. Tegelijkertijd blijft, dankzij het nieuwe onderwijsmodel, een groter percentage studeren en verwacht men een reductie van de gemiddelde studieduur van 5 naar 2 à 3 jaar. Het cursusrendement is 80% en in het eerste jaar halen studenten gemiddeld 25 EC¹. Het panel heeft zich afgevraagd hoe de opleiding de kwaliteit en de begeleiding van groeiende studentenaantallen denkt te garanderen. Dit wordt opgevangen door de mogelijkheid nieuwe docenten en meer tutoren aan te trekken. Tutoren zijn externe begeleiders bij cursussen, die onder supervisie van een docent begeleiden en soms ook beoordelen. Afstudeerbegeleiding en -beoordeling is daarbij evenwel altijd in handen van een docent.

¹ In 2013 was het cursusrendement 20% en haalden studenten gemiddeld 13,9 EC per jaar.

Het panel is opgevallen dat in yOUlearn nog beperkt sprake is van nieuwe vormen van interactieve en digitale didactiek. Het management heeft daarop aangegeven dat er veel transities tegelijk plaatsvinden en dat men nu met het daadwerkelijk vernieuwen begint, onder andere in de context van yOUpractice. Dit programma richt zich op de doorontwikkeling en 'fine tuning' van yOUlearn. Hierin zijn drie programmalijnen opgenomen waarbinnen projecten zijn gedefinieerd: herijken van de kaders van het onderwijsmodel en de organisatie van het onderwijs, verbeteren van de online activerende didactiek en verbeteren van het traject voor de poort en de intake. In dit kader zijn ook genoemd de jaarlijkse onderwijsdag met verschillende workshops en opleiding specifieke intervisiemomenten met ECOP (Expertisecentrum Onderwijs en Positionering). Daarnaast zijn voorbeelden aangedragen van cursussen die grotendeels of geheel nieuw ontwikkeld zijn in lijn met het nieuwe onderwijsmodel, bijvoorbeeld Sustainable HRM.

Docenten

Alle docenten (40 fte²) hebben een mastergraad en vervullen zowel een onderwijs- als een onderzoekstaak (30% van de aanstellingsomvang). Van de docenten is 61% gepromoveerd en heeft 78% een BKO. Wie geen BKO heeft en niet is vrijgesteld, moet binnen twee jaar een BKO halen. Daarnaast zijn alle docenten verplicht per drie jaar 120 PE punten te behalen met een minimum van 10 punten per jaar bij een full time aanstelling. De documentatie laat zien dat deze punten te behalen zijn in negen onderwijs gerelateerde competentiegebieden en dat er criteria zijn voor toekenning; zoals relevantie, controleerbaarheid, karakter van de activiteit en dat het om leren moet gaan en niet om het uitoefenen van de dagelijkse functie. Docenten gaven tijdens het bezoek als voorbeelden waarmee zij PE punten behaald hebben: cursussen, deelname aan onderwijsdagen en het delen van best practices.

De staf student ratio (exclusief tijdelijke staf) 1:22,1. De opleiding groeit flink, met name doordat meer studenten de opleiding afmaken. Samen met alle vernieuwingen van de laatste jaren veronderstelde het panel een flinke werkdruk bij docenten. Bij navraag tijdens het bezoek blijkt dat niet als groot knelpunt ervaren te worden. De staf wordt voortdurend uitgebreid en heeft in toenemende mate ervaring in de omgang met het (nieuw) onderwijsmodel en yOUlearn. Het nieuwe onderwijsmodel leidt tot andere activiteiten. Dat geldt zowel voor de beter planbare activiteiten richting studenten, vooral begeleiding, als voor activiteiten voor het ontwikkelen en actueel houden van onderwijs. Dit neemt niet weg dat er een OU breed project gaande is om meer zicht te krijgen op de werkdruk dat tijdens onderwijsdagen aandacht is voor onderwerpen als meer werken met peer review ter ontlasting van docenten.

Begeleiding en voorzieningen

Gedurende de looptijd van een cursus voorziet de OU in een beperkt aantal contacturen in studiecetra, de virtuele klas of via skype sessies, en in tussentijdse opdrachten en feedback. Daarbuiten is er geen begeleiding door de docent of tutoren, wel standaard feedback en beoordeling. Tutoren zijn externe begeleiders bij cursussen, die onder supervisie van een docent begeleiden en beoordelen.

Afstudeerbegeleiding en -beoordeling is altijd in handen van een docent.

De documentatie beschrijft hoe de cursussite in yOUlearn de kern is waar studenten alle informatie en opdrachten kunnen vinden, feedback krijgen van docenten en signalen krijgen over hun studievoortgang tijdens de cursus. Bij daarnaast is sprake van enkele groepsbijeenkomsten in studiecetra of de virtuele klas. Deze bijeenkomsten worden altijd opgenomen zodat studenten ze later (nog eens) kunnen bekijken. Tijdens cursussen is de monitoring en begeleiding van de studievoortgang in handen van docenten en/of tutoren. Begeleiding gebeurt ter bevordering van discussie soms in groepen, meestal duo's, maar ook individueel. Studenten worden altijd individueel beoordeeld. Buiten de cursussen, opleiding breed, voorziet de studieadviseur in begeleiding. Hij adviseert over studievoortgang, attendeert op te verwachten problemen daarin, geeft studieadvies en tips en verwijst door naar een docent, indien wenselijk. Bibliotheekvoorzieningen zijn voor de studenten geregeld via de universiteitsbibliotheek van de Universiteit Maastricht.

De afstudeerbegeleiding start als de student zich inschrijft voor de voorbereiding van het afstudeeronderzoek en lid wordt van een thesistrack of afstudeerkring. Dit is een groep studenten en

² Vaste staf 21,1 fte, tijdelijke staf 18,9 fte

docenten die samen onderzoek doen binnen eenzelfde thema, gebaseerd op onderzoek waar de begeleider mee bezig is. Voor zowel de voorbereiding als het scriptieonderzoek heeft de student 12 maanden inschrijfrechten, waarbij in de eerste zes maanden sprake is van intensieve begeleiding. Daarna kan de student zonder begeleiding verder werken en de scriptie afronden via een tweetal inlevermomenten of opnieuw inschrijven en betalen voor nogmaals 12 maanden inschrijfrecht waarvan zes maanden begeleid.

Evaluaties wijzen uit dat studenten over het algemeen tevreden zijn over de cursussen en de opleiding; de waardering is 7,7. In de NSE is de score 4,15; al heeft internationalisering daar ‘maar’ een score van 2,75. De voornaamste opbrengsten die zij rapporteren zijn zichzelf verder ontwikkelen, kansen op een (nieuwe) baan vergroten en toename van kennis. Uit de vrije opmerkingen ontstaat een gemengd beeld variërend van zeer tevreden over de begeleiding en het studiemateriaal tot wel erg zelfstandig moeten werken met lange wachttijden voor feedback en niet echt vernieuwend materiaal.

Tijdens het gesprek met studenten is geïllustreerd hoe de opleiding inderdaad het verschil kan maken in loopbanen en is opgemerkt dat deeltijd onderwijs hier prettiger is dan bijvoorbeeld bij een reguliere universiteit of hogeschool omdat men minder aanwezigheidsplicht heeft. Ook is waardering gebleken voor de structurering en planning van cursussen die enerzijds een systematische studievoortgang bevordert en het anderzijds mogelijk maakt om zo nodig te vertragen of te versnellen. De ervaringen van studenten met yOUlearn worden steeds beter en men waardeert het werken met deadlines, de snelle feedback, de overzichtelijkheid en het kunnen discussiëren met medestudenten. Gevraagd naar mogelijke verbeteringen geven zij aan dat het nieuwe systeem al een verbetering is en dat de overgang van het oude naar het nieuwe systeem goed is verlopen. Als verdere verbeteringsmogelijkheden zijn gemeld dat de consistentie tussen cursussen beter kan en dat zij graag synchronisatie zouden zien met de mail. Daarnaast zouden zij, als ze veel geld mochten verdelen, graag investeren in: meer werken met nieuwe contactmogelijkheden; digitaal toetsen en kennisclips etc.; versterking van de (professionele) toepassingsvertaalslag en aansluiting bij het werkveld zonder hbo te worden; meer persoonlijke begeleiding; meer personeel aantrekken zodat de werkdruk bij docenten vermindert en het vergroten van de naamsbekendheid in de wetenschappelijk wereld.

Overwegingen

Het panel heeft een samenhangend en bij de eindkwalificaties aansluitend programma aangetroffen waarin studenten zich na een brede basis in het eerste jaar kunnen specialiseren in het tweede jaar. Studenten hebben meestal werkervaring en een afgeronde bachelor als vooropleiding. Het panel waardeert de opzet van de premaster voor hbo studenten in de vorm van de cursus Methoden en technieken uit het bachelor programma. Echter, eventuele inhoudelijke deficiënties die later blijken moet de student zelf met behulp van zelfstudie wegwerken. De aandacht voor integratie in het programma acht het panel een sterk punt. Dit geldt zowel voor de integratie via de multidisciplinaire doorlopende casus in de vier ASM cursussen in het eerste jaar, als voor de mogelijkheden voor integratie met de eigen praktijk via door studenten ingebrachte casuïstiek. De thesiskringen waarbinnen studenten hun afstudeerproject realiseren en begeleid worden waardeert het panel eveneens.

Het panel constateert met genoegen dat de docenten die het programma verzorgen een toegewijde en loyale groep vormen die actief is in onderzoek. De meesten hebben een BKO of bereiden zich daarop voor. Daarna blijft men zich professionaliseren via het verwerven van 120 PE punten per drie jaar door deelname aan cursussen en studiedagen.

In het nieuwe onderwijsmodel dat minder op eigen studiemateriaal en meer op begeleiding vanuit de OU gericht is, valt het panel op dat bewust gekozen is voor relatief docentintensief onderwijs in een digitale omgeving. Mede daardoor is het aangetroffen niveau van onderwijstechnologie bescheidener dan het panel verwachtte. Daarbij vraagt het panel zich af in hoeverre deze aanpak te handhaven is bij groeiende studentenaantallen. Dit neemt niet weg dat het panel op overtuigende wijze geïllustreerd heeft gekregen dat het nieuwe model en de inzet van yOUlearn leiden tot een door docenten en studenten gewaardeerde leeromgeving, niet in de laatste plaats door het ingebouwde signaleringssysteem voor de studievoortgang gedurende een cursus. Naast deze intensieve monitoring op cursusniveau valt het panel de relatieve

vrijblijvendheid op van de monitoring en begeleiding van studenten op opleidingsniveau. Daar lijkt de opleiding helaas veel reactiever en minder proactief in te steken op de begeleiding van studenten.

Met het panel zien de gesprekpartners nog wel mogelijkheden tot verbetering in yOULearn. De studenten noemden bijvoorbeeld meer eenduidigheid in de cursussen en synchronisatie met de mail. Ook meer inzet van digitaal toetsen en kennisclips lijkt studenten een verbetering. Programmamanagement en docenten hebben gewezen op het op doorontwikkeling gerichte project yOUpractice dat volgens het panel zeker kansen biedt om uiteindelijk tot een samenhangende en onderscheidende mix van digitaal en face to face onderwijs te komen, die bovendien opschaalbaar is. Al met al acht het panel de keuze voor yOULearn juist en de aanpak van de doorontwikkeling via yOUpractice goed, maar adviseert het wel tempo te maken en te houden in de doorontwikkeling van yOULearn.

Een belangrijk thema voor het panel is de verhouding tussen het denken in rendementen en de toegankelijkheid van de opleiding. Immers, de OU biedt van oudsher tweede kans onderwijs aan. De decaan en programmaleiders hebben toegelicht dat onder druk van zowel de publieke discussie als OCW de weg richting meer denken in rendementen is ingeslagen. Daarnaast is sprake van een verschuiving van tweede kans naar aanvullend onderwijs. Het panel heeft wel monitoring van rendementen aangetroffen, maar nog weinig expliciete streefdoelen. Dit neemt niet weg dat de rendementen van de master-opleiding Management de laatste jaren flink gestegen zijn. Met de opleiding is het panel van mening dat het nieuwe onderwijsmodel daaraan bijgedragen heeft.

Beoordeling van de standaard

Op grond van de bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 2, *Onderwijsleeromgeving* als voldoende.

4.3 Standaard 3: Toetsing

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

Bevindingen

Voor de inrichting van de toetsing is zijn de beleidskaders van de OU leidend. Daarin wordt aangegeven dat in opleidingen sprake moet zijn van bij de organisatie van de OU aansluitende, samenhangende en gebalanceerde toetsprogramma's. Tevens zijn uitgangspunten opgenomen voor toetsontwikkeling, voor de zorg voor de kwaliteit van toetsen en voor de borging daarvan. Toetsen, zowel summatief als formatief, wordt gezien als een van de hoofdactiviteiten van docenten. Van faculteiten wordt verwacht dat zij dit kader gebruiken als basis voor facultair en opleiding specifiek toetsbeleid.

De faculteit MST formuleert, op herhaald verzoek van de examencommissie, momenteel haar facultaire toetsbeleid voor de periode 2018-2020. Het concept laat zien dat daarin vooralsnog drie speerpunten centraal staan: a. zijn de werkzaamheden aangaande tentaminering in overeenstemming met de kaderende documenten van de OU, b. sluiten de tentamens voldoende aan bij eisen uit beroepenveld en vakgebied zoals opgenomen in het facultair opleidingsplan en c. streeft de faculteit een goede samenwerking na tussen de 'zorgers' voor en de 'borgers' van de kwaliteit van de toetsing?

De documentatie geeft aan dat de vijf cursussen en de scriptievoorbereiding afgesloten worden met een beoordeling op basis van opdrachten die studenten tijdens en aan het eind van een cursus insturen. Als studenten in het begeleide deel van de cursus niet slagen, mogen ze gedurende de inschrijfduur van de cursus nog twee keer herkansen. Naast de scriptie bestaan de meeste tentamens uit opdrachten; een drietal tentamens is mondeling. Het opgenomen voorbeeld van een tentamenprofiel gaat over de cursus Sturen en menselijk kapitaal zoals die sinds 2015 draait. Het geeft een overzicht van de leerdoelen met betrekking tot kennis en inzicht, vaardigheden en houding; de wijze waarop de cursus wordt afgesloten; de omschrijving van de opdrachten; toegestane hulpmiddelen en wie corrigeert. De opleiding geeft in haar documentatie aan dat het beoordelen van schriftelijke opdrachten arbeidsintensief is en bij groeiende

studentenaantallen lastig te handhaven zal zijn. Daarom zoekt zij naar efficiëntere methoden voor in ieder geval het beoordelen en wellicht ook de opdrachten. Tijdens het bezoek konden nog geen indicaties gegeven worden van de concretisering van deze oplossingsrichting. De scriptiebegeleiding vindt plaats in thesiskringen die gekoppeld zijn aan het facultaire onderzoek per track in het programma. Sinds 2017 heeft het beoordelingsformulier voor de scriptie de vorm van een rubric (onvoldoende, voldoende, goed, zeer goed) die zowel product- als procescriteria adresseert. Hiermee kunnen beoordelingsprocessen betrouwbaarder en efficiënter uitgevoerd worden omdat een flink deel van de gangbare toelichtingen opgenomen is in de rubrics. Bovendien is daarmee de variatie in beoordelingsformulieren en in de mate waarin beoordelingen van scripties werden toegelicht ook gereduceerd. De coördinatie van het gebruik van de genoemde rubrics, het geven van feedback en de consequente toepassing van het vier ogen principe blijkt nog enige aandacht te vragen.

De faculteit MST heeft een examencommissie waarin de aangeboden opleidingen vertegenwoordigd zijn uit de drie wetenschapsgebieden. De master opleiding Management is met twee leden vertegenwoordigd in de examencommissie. De onafhankelijke voorzitter komt van een andere faculteit (psychologie en onderwijswetenschappen). Een van de subcommissies van de examencommissie is de commissie vrijstelling en toelating. Studenten kunnen voor maximaal 75% van de opleiding vrijstellingen krijgen. Hoewel de vorige visitatiecommissie dat aan de hoge kant vond, is deze regel OU breed gehandhaafd. Tijdens het bezoek is gebleken dat de examencommissie hierover geen advies gegeven heeft en daar ook niet om gevraagd is. Overigens heeft het programmamanagement gemeld dat nauwelijks sprake is van vrijstellingen in deze opleiding.

In het kader van de kwaliteitsborging heeft de examencommissie verteld hoe zij niet ieder tentamen van iedere student controleert, maar wel kwaliteitsmaatregelen neemt en controleert. Deze zijn bijvoorbeeld de eis dat examinatoren een BKO moeten hebben, de opvolging van procedures voor toetsontwikkeling en –afname en het in een driejarige cyclus steekproefsgewijs laten bekijken van beoordeelde scripties door externe deskundigen. Daarnaast ziet de examencommissie aanleiding tot een gesprek over een tentamen met de examinerator als sprake is van opvallende slaagpercentages of als de afstemming tussen toetsvorm en leerdoelen te wensen overlaat. Gevraagd naar de rol van groepswerk en vooral groepstentaminering, licht de examencommissie toe dat bij groepstentaminering ieder lid moet beschrijven wat zijn of haar bijdrage was. Deze peer review beïnvloedt de beoordeling met een punt naar boven of beneden. Overigens is het merendeel van de beoordelingen individueel. De eerder genoemde variatie in beoordelingsformulieren en toelichtingen bij scriptiebeoordelingen is voor de examencommissie aanleiding geweest de ontwikkeling en het gebruik van rubrics in gang te zetten. Daar waar desondanks sprake is van te beperkte toelichtingen kaart de examencommissie dit aan bij de programmaleider.

Fraude en plagiaat krijgen veel aandacht van de examencommissie. Zij heeft via bezoeken geconstateerd dat er bij de afname van tentamens in de studiecetra strikte controle is op fraude. Ook is plagiaatsoftware beschikbaar voor controle van opdrachten. Tenslotte zijn examinatoren alert en melden zij onregelmatigheden. Daarop treedt een fraudecommissie in werking die de examencommissie adviseert. De minimale sanctie is verbeurd verklaring van de toetsprestatie, de maximale is uitschrijving bij de OU.

De opdrachten uit cursussen die het panel gezien heeft zijn passend zijn en blijven soms langdurig in gebruik. Ze bevatten een goede mix tussen praktijk en theorie.

Overwegingen

Het panel heeft een goed en solide gepositioneerde en functionerende examencommissie gesproken. De monitoring van de toetsing is weloverwogen en de examencommissie is bereid te sturen op de borging van de kwaliteit en consistentie in de summatieve toetsing. Dit blijkt bijvoorbeeld uit haar invloed op de introductie van een rubric voor de beoordeling van scripties.

Het werken met thesiskringen (zie ook standaard 2) acht het panel een goede zaak. Echter, de algehele coördinatie van het proces rond de scriptiebegeleiding en de onafhankelijke beoordeling verdient nog

aandacht. Het hergebruik van cases en opdrachten kan het gevaar opleveren dat antwoorden en oplossingen in omloop komen. Het panel waardeert de systematische aandacht voor fraude en plagiaat.

Beoordeling van de standaard

Op grond van bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 3, *Toetsing* als voldoende.

4.4 Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

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

Bevindingen

De documentatie meldt dat eerder is vastgesteld dat de afstudeerwerken van voldoende niveau zijn in relatie tot de eindkwalificaties, en dat zij relevant en praktijkgericht zijn. Voor hun scripties kiezen studenten binnen een thesiskring een onderwerp dat aansluit bij hun keuzevak, en bij een onderzoekslijn van docenten. Regelmatig leidt dit na afstuderen tot een wetenschappelijk publicatie samen met bepaalde docenten. Desgevraagd hebben docenten toegelicht dat het dan veelal gaat om interessante dataverzamelingen - de studenten hebben op hun werkplek veelal een goede toegang tot bepaalde respondentengroepen - waarmee nadere analyses mogelijk zijn. Meestal gaat het om scripties die met een 8 of 9 gehonoreerd zijn, en die via een congresbijdrage van drie docenten en een student tot een artikel leiden.

Het panel heeft 15 beoordeelde scripties bekeken: zeven uit 2017 en acht uit 2018. Het heeft twee soorten beoordelingsformulieren aangetroffen. Tijdens het bezoek is duidelijk geworden dat vanaf 2017 beoordelaars met één beoordelingsrubric voor scripties werken. Opvallend is dat het gebruik ervan toch nog niet helemaal consistent is, vooral waar het de kolom 'toelichting' betreft. Over het algemeen deelt het panel de oordelen van de beoordelaars en acht het alle scripties op masterniveau. De onderwerpen zijn passend en hebben een breder bereik dan de bachelor scripties, wat onder andere blijkt uit meer financiële onderwerpen. Wel valt op dat veel afstudeeronderzoeken eerder exploratief dan toetsend zijn opgezet en soms op (te) weinig data gebaseerd zijn.

De documentatie meldt, en het gesprek met studenten en alumni bevestigde dit, dat de opleiding positief bijdraagt aan het vormgeven van hun loopbaan. Uit de alumni enquête 2018 is gebleken dat 14% van de afgestudeerden van baan is veranderd en 7% een hogere positie heeft verworven. Een bij de OU opgeleide en gepromoveerde alumna heeft overtuigend geïllustreerd hoe cursussen en opleidingen op het gebied van management volgen bij de OU een loopbaan mee vorm kan geven. Tijdens het bezoek heeft het programmamanagement gemeld dat momenteel zes alumni een proefschrift voorbereiden.

Overwegingen

Het panel heeft geconstateerd dat de kwaliteit van de afstudeerscripties in overeenstemming is met de eindkwalificaties. Ze zijn op master niveau en, zeker vanaf 2017/2018, inzichtelijk beoordeeld. Soms leiden de scripties tot wetenschappelijke publicaties. Alumni waarderen de opleiding en geven aan dat hun loopbaankansen verbeterd zijn, zowel op de arbeidsmarkt als qua voorbereiding op het schrijven van een proefschrift.

Beoordeling van de standaard

Op grond van bovenstaande overwegingen beoordeelt het panel standaard 4, *Gerealiseerde leerresultaten* als voldoende.

5. Overzicht van beoordelingen

Standaard	Beoordeling
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoende
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoende
Standaard 3: Toetsing	Voldoende
Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten	Voldoende
Opleiding als geheel	Voldoende

6. Aanbevelingen

In dit rapport zijn enkele aanbevelingen aan de opleiding opgenomen. Deze aanbevelingen worden hieronder samenvattend opgesomd.

1. Overweeg de eindkwalificaties aan te passen zodat enkele nu nog wat onderbelichte elementen (bijvoorbeeld innovatie, nieuwe business modellen, ERS) explicieter aan de orde komen, mede gelet op de profilering van de opleiding.
2. Ga voortvarend verder met de doorontwikkeling van het nieuwe onderwijsmodel en besteed daarbij speciaal aandacht aan de inzet van moderne onderwijstechnologie.
3. Overweeg bij de intake ook aandacht te besteden aan de diagnose en aanpak van vakinhoudelijke deficiënties.
4. Bevorder de consistentie in het gebruik van rubrics, en wees alert op voldoende inhoudelijke toelichting bij het beoordelen met rubrics, vooral bij de scriptie.