

Hogeschool Utrecht

Master Project Management

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In december 2020 is de bestaande hbo-masteropleiding Project Management van de Hogeschool Utrecht bezocht door een visitatiepanel van NQA. De post-initiële opleiding wordt aangeboden als een deeltijdvariant en beslaat 60 EC. De opleiding duurt twee jaar en het onderwijs vindt plaats op de locatie Domstad. De opleiding bestaat nu tien jaar en is de enige in Nederland. Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**.

Het panel heeft kennisgemaakt met een enthousiast en bevolgen team van docenten. De opleiding is trots op de afgelopen tien jaar en op het predicaat Topopleiding dat ze in 2018 en 2019 heeft behaald. Studenten roemen de persoonlijke begeleiding die ze krijgen en de modulariteit van het programma. Dankzij deze persoonlijke begeleiding komt de modulariteit goed tot zijn recht. Studenten bepalen een eigen leerroute die past bij de werkzaamheden in de praktijk. Elke module kent een course guide en deze biedt veel en gedegen informatie. Studenten weten goed wat er van hen wordt verwacht. Het panel is positief over de heldere communicatie met studenten, ondanks dat enkele scores in de NSE een dalende trend vertonen. De opleiding hanteert sinds 2018 een nieuwe slogan voor de open avonden: "ontstijg de standaard, durf te veranderen". Het panel geeft dit ook als advies mee voor de opleiding zelf. Nu de opleiding tien jaar bestaat, is ze klaar voor de volgende stap naar taakvolwassenheid. Het panel ziet vooral mogelijkheden om de internationale oriëntatie te versterken, door meer internationale casuïstiek te hanteren en meer aansluiting te zoeken bij internationaal opererende bedrijven zoals Unilever, Shell en ASML.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Goede projectmanagers zijn volgens de opleiding onmisbaar in de huidige wereldeconomie. De projectmanagers moeten daarbij kennis en kunde hebben op het gebied van traditionele projectwaarden als tijd, geld en scope, maar ook kunnen inspelen op en het samenbrengen van tegenstrijdige belangen van betrokken stakeholders. De beoogde leerresultaten sluiten goed aan op de visie van de opleiding op het beroep en op de internationaal gestelde eisen. Ze passen goed bij de oriëntatie en het niveau van een hbo-masteropleiding. De beoogde leerresultaten zijn afgestemd met de beroepspraktijk. De samenwerking met het werkveld is goed en het panel is enthousiast over de plannen van de Raad van Advies om een meer proactieve rol aan te nemen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het programma is modulair opgezet aan de hand van heldere ontwerpdimensies en uitgangspunten. Studenten kunnen het volgen van modules, soms meerdere tegelijk, afstemmen op hun werkzaamheden in de praktijk. Ze krijgen hierbij goede begeleiding door de opleidingsmanager. De inhoud van het programma sluit goed aan op de beoogde leerresultaten en zowel de basis van projectmanagement als onderzoek en internationalisering zijn adequaat hierin verwerkt. De co-creatie tussen student, werkveld en opleiding is goed. De online leeromgeving faciliteert het studeren en de zelfstudie goed.

Studenten krijgen inhoudelijke begeleiding van docenten die daarbij de rol van coach aannemen en individuele begeleiding van de opleidingsmanager. Studenten kunnen goed terecht bij beide begeleiders en zijn hier lovend over. De docenten zijn deskundig en betrokken. Docenten vinden het belangrijk dat studenten leren dat debat essentieel is voor een master en de docenten gaan regelmatig met elkaar en de studenten in debat. Het docententeam is bevlogen en creëert een veilige leeromgeving voor studenten. Alle docenten beschikken over het BKE (Basis Kwalificatie Examinering) certificaat of zijn in de afrondende fase. Daarnaast beschikken een aantal docenten over het BDB (Basis Didactische Bekwaamheid) certificaat en het panel moedigt de opleiding ook alle docenten BDB-gecertificeerd te krijgen.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De toetsing van de opleiding is valide, betrouwbaar en transparant. De validiteit is geborgd door het vierogenprincipe en de competentiematrix waarin alle beoogde leerresultaten zijn gekoppeld aan de toetsen. Docenten kalibreren onderling over de interpretatie van de leerresultaten, zodat de leerresultaten steeds op gelijke wijze worden getoetst. Het panel sluit zich aan bij de wens van de examencommissie om meer aandacht te besteden aan externe kalibratie. Het vierogenprincipe draagt tevens bij aan de borging van de betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid is verder op orde doordat alle leerresultaten meerdere keren getoetst worden gedurende de opleiding. Studenten weten vooraf goed wat er van ze wordt verwacht in de toets. De beoordeling van het afstuderen wordt uitgevoerd door de Thesis Assessment Committee (TAC). Deze bestaat uit drie examinaoren in wisselende samenstelling. De drie examinatoren beoordelen ieder zelf het eindwerk en het gemiddelde van deze beoordeling leidt tot het cijfer. De beoordelingsformulieren worden voldoende ingevuld, maar soms ontbreekt bij een van de drie beoordelingsformulieren een toelichting op de beoordeling. Het panel adviseert de opleiding hier scherper op te zijn. De examencommissie is deskundig en proactief in het borgen van toetskwaliteit. Ze woont regelmatig afstudeerzittingen bij, ter controle van het beoordelingsproces en navolgbaarheid van de beoordeling.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Op basis van vijftien beoordeelde eindwerken stelt het panel vast dat de leerresultaten worden gerealiseerd. Het eindwerk bestaat uit een praktijkgericht onderzoeksrapport en een presentatie met verdediging. Studenten mogen deelnemen aan de afsluitende presentatie en verdediging wanneer het onderzoeksrapport voldoende is. De begeleiding tijdens het afstuderen is goed op orde. De eindwerken zijn voldoende op orde en het panel ziet kansen om de kwaliteit van de eindwerken te versterken door studenten te stimuleren af te studeren buiten de eigen organisatie. Alumni brengen kwaliteit en verbetering aan op het gebied van projectmanagement in de beroepspraktijk. Het werkveld ziet meer professionaliteit en gedegenheid bij projectmanagers die door de HU zijn opgeleid. Het panel sluit zich hierbij aan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
Schets van de opleiding / Karakteristiek	9
Basisgegevens opleiding	10
Terugblik vorige visitatie	10
Beoordeling NVAO-standaarden	11
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	21
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	24
Eindoordeel over de opleiding	27
Aanbevelingen	28
Bijlagen	29
1. Bezoekprogramma	30
2. Bestudeerde documenten	31
3. Competentieprofiel	32

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-masteropleiding Project Management (PM) van de Hogeschool Utrecht (HU). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Hogeschool Utrecht en in overleg met de opleiding. De opleiding is uniek in Nederland en is niet ingedeeld in een visitatiegroep. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De online visitatie heeft plaatsgevonden op 18 december 2020. Het visitatiepanel bestond uit:
Mevrouw dr. ir. L.S.W. (Leonie) Koops (voorzitter, domeindeskundige)
De heer ing. J.C. (Joep) de Jong (domeindeskundige)
De heer drs. G.M. Geurtjens (domeindeskundige)
De heer BSc. P.T. (Pieter) Baalbergen (studentlid)

Mevrouw drs. G.H.Tonnaer, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering zoals opgenomen in bijlage 2

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige peers. Vanwege de Covid-19-crisis en de per 15 december 2020 aangescherpte lockdown heeft de visitatie online in MS Teams plaatsgevonden. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de online visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het online visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld (zie bijlage 1). Het ter inzage aangeboden materiaal is online beschikbaar gesteld door de opleiding (zie bijlage 2). Aan het einde van de online bezochtdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezochtdag om (inloopsprekuren). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapport opgesteld, dat is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd aan de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 16 maart 2021

Panelvoorzitter

**Leonie
S.W.
Koops** Digitally signed
by Leonie S.W.
Koops
Date:
2020.10.16
09:16:22 +02'00'

L.S.W. Koops

Auditor



G.H. Tonnaer

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De masteropleiding Project Management (PM) is een post-initiële en onbekostigde opleiding en hoort bij het Institute for Business Administration. Het instituut biedt diverse opleidingen aan: de bacheloropleidingen Bedrijfskunde, Logistics Management en Facility Management. Daarnaast biedt het instituut diverse deeltijdvarianten aan. De masteropleiding PM wordt momenteel in een deeltijdvariant aangeboden. De opleiding is van plan om ook een initiële voltijdse variant aan te bieden. Dit proces voor macrodoelmatigheidstoets loopt momenteel nog.

De opleiding bestaat sinds 2010 en vanaf 2015 voert de opleiding als enige in Nederland de graad Master of Science. Het curriculum is herzien in 2013-2014, waarbij de inrichting meer flexibel en modulair is gemaakt. Het gepersonaliseerd leren vormt sindsdien het uitgangspunt voor de opleiding. Het nieuwe curriculum is per studiejaar 2014-2015 geïmplementeerd. Dit heeft een positief effect gehad op de studenttevredenheid, zoals blijkt uit het predicaat Topopleiding van de Keuzegids Master in 2018 en 2019. De opleiding ziet dit tevens terug in de aanmeldingen, die ondanks de huidige Covid-19-crisis zijn toegenomen en hoger zijn dan de hoeveelheid beschikbare opleidingsplekken.

De opleiding combineert wetenschappelijke kennis met praktische toepassing en persoonlijke vaardigheden zodat studenten hoogwaardige projectmanagement-competenties ontwikkelen. De opleiding wil in de toekomst meer impact hebben op het vakgebied door te onderzoeken hoe er structureel aangesloten kan worden bij de innovatieve kennisagenda's in het vakgebied. Daarnaast kijkt de opleiding in de komende tijd of het sectorspecifieke profilering gaat toevoegen aan het programma.

De naam van de opleiding is Engelstalig. Bij het ontwikkelen van de opleiding bleek al snel dat er geen vergelijkbare Nederlandse opleidingen waren om zich aan te spiegelen. De opleiding heeft daarom een deel van het beroepsprofiel gebaseerd op vergelijkbare opleidingen in het buitenland. Daarnaast is het werkgebied van de opleiding internationaal en is de Engelstalige naam beter herkenbaar voor internationale partners. De materialen van de opleiding zoals modulehandleidingen en opdrachten zijn in het Engels geformuleerd. Internationale studenten zijn ook welkom bij de opleiding en door de materialen in het Engels op te stellen, kan er eenvoudig omgeschakeld worden naar de voertaal Engels in de onderwijsbijeenvakkomsten. Wanneer er geen internationale studenten deelnemen, is de voertaal in de onderwijsbijeenvakkomsten Nederlands. De docenten zijn allemaal aantoonbaar bekwaam in de Engelse taal.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in CROHO	M Project Management
Oriëntatie en niveau	hbo; Master
Graad	Master of Science
Aantal studiepunten	60
Afstudeerspecialisaties	Geen
Locatie	Utrecht
Onderwijstaal	Nederlands
Variant	Deeltijd
Registratie nummer in CROHO	70117

Terugblik vorige visitatie

De opleiding kreeg tijdens de vorige visitatie de volgende aanbevelingen mee: 1) zorg dat het praktijkgerichte onderzoek meer is ingebed door samenwerking met lectoraten aan te gaan, 2) werk internationalisering meer uit, 3) voorkom een te persoonlijke beoordeling en ga meer structureel kalibreren, 4) verstevig de positie van de examencommissie, 5) beperk de omvang van de masterthesis en zorg voor een betere balans in de hoeveelheid kwantitatieve en kwalitatieve studies. Het panel constateert dat de opleiding voor elke aanbeveling aantoonbaar positieve stappen heeft gezet en het panel ziet kansen om deze ontwikkelingen verder te versterken. De verdere bespreking van de opvolging van de aanbevelingen is verwerkt in de uitwerking per standaard.

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding hanteert een goede visie op het beroep. Volgens de opleiding is projectmanagement cruciaal voor de wereldeconomie en zijn goed opgeleide projectmanagers onmisbaar. De opleiding heeft daarbij zowel aandacht voor de meer traditionele projectwaarden als tijd, geld en scope, als voor het kunnen inspelen op en samenbrengen van tegenstrijdige belangen van betrokken stakeholders. De beoogde leerresultaten sluiten goed aan op de visie van het beroep. De opleiding hanteert vier competentiegebieden: technical, behavioural, contextual en innovative/scientific. Het panel stelt vast dat de beoogde leerresultaten goed passen bij de oriëntatie en het niveau van een hbo-masteropleiding en ze voldoen aan de internationale eisen die hieraan zijn gesteld. De leerresultaten zijn afgestemd met de beroepspraktijk. De samenwerking met het werkveld is onder meer geborgd doordat meerdere docenten ook in de praktijk werkzaam zijn. De Raad van Advies stond de afgelopen twee jaar meer op de achtergrond en is voornemens meer proactief op te gaan treden. Dat is een positieve stap, zo stelt het panel vast. Aanvullend is het positief dat de opleiding is aangesloten bij diverse relevante beroepsverenigingen, zowel nationaal als internationaal.

Onderbouwing

Visie op het beroep

De opleiding ziet een toenemend belang van projectmanagement in vele of zelfs alle sectoren in de samenleving. Meer dan 20% van de wereldeconomie vindt plaats in de vorm van projecten, zo leest het panel in de zelfevaluatie. Projectmanagement ziet de opleiding als een onmisbare competentie van organisaties in het realiseren van innovaties. Aanvullend ziet de opleiding dat projecten steeds complexer worden, door een toenemende invloed van politieke, technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Projecten kennen veel onzekere factoren en daar moet een projectmanager mee om kunnen gaan. Aanvullend zit complexiteit ook in het samenbrengen van de tegenstrijdige belangen die betrokkenen bij een project vaak hebben. Enkel kunnen sturen op traditionele projectwaarden als tijd, geld, scope en kwaliteit is noodzakelijk, maar niet voldoende om als goede projectmanager te kunnen functioneren. De tevredenheid van de stakeholders met het projecteffect is belangrijker geworden en daar moet de projectmanager ook op kunnen inspelen. Succesvol projectmanagement is afhankelijk van de gedragsvaardigheden van de projectmanager. Volgens de opleiding komen al deze aspecten samen in de nieuwe slogan van de opleiding: ontstijg de standaard, durf te veranderen.

Het panel stelt vast dat de opleiding een goede visie heeft op het beroep van projectmanagers. Zowel de basisaspecten van projectmanagement als de componenten gedrag en complexiteit komen herkenbaar terug in deze visie. Volgens het panel zijn dit momenteel de actuele thema's binnen het vakgebied.

Beoogde leerresultaten

De visie van de opleiding leidt tot het volgende opleidingsprofiel. De opleiding leidt professionals op die:

- Kennis, ervaring en inzicht hebben in het managen van projectmatige veranderingen om succesvol strategisch en/of complexe projecten te kunnen realiseren;
- Vanuit een onafhankelijke positie kunnen adviseren over de aanpak van projecten, gebaseerd op objectieve data;
- Kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van projectmanagement in de eigen organisatie en daarbuiten;
- Voor vertrouwen kunnen zorgen, in voorspelbare en onvoorspelbare projecten.

Het profiel is vertaald naar twaalf eindkwalificaties en deze zijn in overleg met het werkveld, internationale partners en onderzoekers tot stand gekomen. De eindkwalificaties zijn ingedeeld in vier competentiegroepen: technical, behavioural, contextual en innovative/ scientific (zie bijlage 3 voor het volledige overzicht). De eerste drie competentiegroepen zijn gericht op het werkveld en de laatste op het wetenschappelijke karakter van de opleiding. De opleiding heeft alle eindkwalificaties gekoppeld aan de Dublin-descriptoren voor een masteropleiding.

De opleiding ziet de beroepspraktijk als uitgangspunt en onderhoudt structureel relaties met meerdere netwerken om de hbo-oriëntatie van deze master te borgen. De opleiding levert een actieve bijdrage aan de internationale beroepsverenigingen IPMA (International Project Management Association) en PMI (Project Management Institute). Deze verenigingen kennen een Nederlandse tak en hiermee onderhoudt de opleiding nauwe contacten, zo leest het panel in de zelfevaluatie. Zo was de opleiding voor PMI Netherlands facility sponsor en verzorgde de opleiding kennissessies voor hen om de uitwisseling tussen praktijk en theorie te stimuleren. Ook via de Raad van Advies (RvA, zie hieronder) en de beroepsvereniging RIDDS (Realiseren Individuele Doelen Door Samenwerking), opgericht door alumni van deze opleiding, onderhoudt de opleiding de relatie met de beroepspraktijk ten behoeve van de oriëntatie.

Het panel vindt dat de opleiding uitdagende beoogde leerresultaten hanteert, die goed aansluiten op internationaal erkende standaarden. De koppeling aan de Dublin-descriptoren is ook helder. De beoogde leerresultaten passen bij de oriëntatie en het niveau van een hbo-masteropleiding. Het profiel van de opleiding is herkenbaar verwerkt in de leerresultaten.

Samenwerking met het werkveld

Zoals hierboven genoemd is de opleiding actief in diverse netwerken, om zo het contact met het werkveld te onderhouden. De RvA fungeert als partner in opleiden voor PM. In de afgelopen twee jaar kwam de RvA weinig bij elkaar en kende de bijeenkomsten geen vaste structuur. Recentelijk is besloten om een nieuwe werkwijze te ontwikkelen, zodat de RvA van een reactieve naar een meer proactieve commissie kan gaan. Er is daarbij ook gekeken naar de vertegenwoordiging van het werkveld in de RvA en die is volgens de opleiding en RvA nu verbeterd doordat een bredere vertegenwoordiging van het werkveld lid is geworden. De RvA wil dichterbij de opleiding komen te staan en zo meer inhoud geven aan hun rol. De opleiding betreft de RvA bij diverse onderwerpen. Zo legt ze de eindtermen voor ter controle, vraagt ze aan de RvA de toepassingsgerichtheid te controleren en stuurt ze de RvA enkele theses ter beoordeling van de kwaliteit van de adviezen. De RvA denkt ook mee met de plannen van de opleiding richting een

voltijdse, initiële, master en dit betekent dat studenten de opleiding zouden kunnen instromen zonder (relevante) werkervaring. Dat vraagt om een andere inrichting van de opleiding.

Het panel is enthousiast over het voornemen van zowel de opleiding als de RvA-leden om meer proactief bij elkaar betrokken te zijn. Een bredere vertegenwoordiging van het werkveld in de RvA past hier goed bij en het panel moedigt de opleiding aan om ervoor te zorgen dat de vertegenwoordiging in de RvA een goede afspiegeling vormt van het brede werkveld van projectmanagement. De verwachting van de RvA-leden is ook dat per 2021 de vergaderingen van de RvA meer structureel en intensiever zullen zijn en ook dat is positief. Het panel adviseert om de bijeenkomsten structureel vast te leggen. Aanvullend stelt het panel vast dat de opleiding goed betrokken is bij de relevante beroepsverenigingen, zoals IPMA en PMI. Zo houdt de opleiding volgens het panel goed zicht op de vereisten die het werkveld stelt aan een goede projectmanager.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het programma is goed opgezet aan de hand van heldere ontwerpdimensies en uitgangspunten. Studenten mogen zelf bepalen in welke volgorde ze de modules volgen en krijgen hierbij goed advies van de opleidingsmanager. Zo kunnen studenten het onderwijs laten aansluiten op hun werkzaamheden in de praktijk. Het volgen van meerdere modules tegelijk is ook mogelijk en hier maken studenten ook graag gebruik van. De inhoud van het programma is stevig, met aandacht voor zowel de basis van projectmanagement als voor onderzoek en internationalisering. De beoogde leerresultaten komen herkenbaar en goed aan bod. Het onderwijs vindt plaats op de locatie Domstad en het panel vindt het goed dat de opleiding de opleidingsdagen heeft afgestemd op de wensen van de studenten en hun werkgevers. De vrijdagmiddag en zaterdag bevallen goed. Studenten zijn tevreden over de lesactiviteiten. Het eventueel missen van onderwijs wordt opgevangen doordat alle lessen als weblectures beschikbaar worden gesteld. De online leeromgeving is goed en faciliteert het studeren en de zelfstudie.

De studiebegeleiding is goed op orde. De inhoudelijke begeleiding wordt uitgevoerd door de docenten in de rol van coach. Studenten kunnen goed bij hen terecht. Studenten krijgen individuele begeleiding van de opleidingsmanager, die tevens de intakegesprekken voert. De opleidingsmanager ondersteunt studenten bij keuzes voor moment van instroom, modules en voor het bepalen om temporiseren of te versnellen. Studenten zijn lovend over deze begeleiding. De docenten zijn deskundig en betrokken. De opleiding hecht belang aan certificering op toetsing en didactiek, waarbij het panel vaststelt dat de certificering op het vlak van didactiek nog beter kan. Docenten hechten aan debatvoering en gaan zowel met elkaar als met studenten regelmatig in debat. Zo dagen ze de studenten uit om argumenten uit te wisselen en hiervan te leren. Het panel vindt dit goed passen bij een masteropleiding.

Onderbouwing

Opzet en inhoud programma

Het programma is ontwikkeld op basis van de vijf kernelementen en ontwerpdimensies van de HU. Dit zijn:

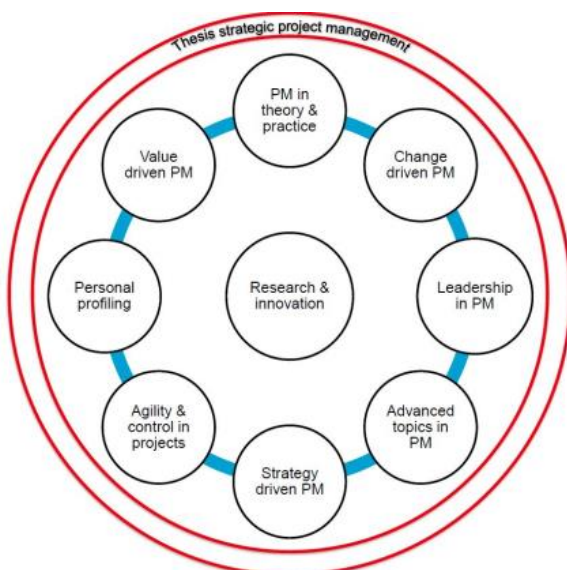
1. Leven lang leren, waarbij de HU zich richt op initiële en post-initiële instroom;
2. Onderwijs in co-creatie met de beroepspraktijk, waarmee de HU de driehoek van beroepspraktijk, onderwijs en onderzoek optimaal wil vormgeven;
3. Onderwijs gebaseerd op praktijkgericht onderzoek, omdat onderzoekend vermogen voorwaardelijk is om creatief, innovatief en methodisch te kunnen werken;
4. Gepersonaliseerd leren als raamwerk voor talentontwikkeling, wat betekent dat studenten regie voeren over hun eigen leerproces. Ze bepalen zelf de weg, het tempo en de volgorde en geven aan welk onderwijs en welke begeleiding ze daarbij nodig hebben;
5. Didactiek is gericht op startende én ervaren professionals, waarbij de HU zich richt op blended learning en studenten leren elkaars 'kritische vriend' te zijn.

Het programma van de opleiding kent daarnaast vier uitgangspunten:

1. Solide en innovatieve projectmanagementmethoden en –technieken;
2. De mens in het project staat centraal;
3. Realistische context;
4. Praktijkgericht onderzoek.

Studenten krijgen onderwijs in een breed palet aan projectmanagementmethoden en – technieken, van *waterval* tot *agile*. Ze leren wanneer ze welke (set van) methode(n) moeten inzetten om tot de best passende aanpak te komen. Het is de visie van de opleiding dat tevredenheid van de stakeholders van groot belang is en daarom leren studenten ook nieuwe en wetenschappelijke bewezen methoden zoals value-based en responsible projectmanagement. Deze tevredenheid van stakeholders is ook de reden dat de mens centraal staat, omdat dit volgens de opleiding cruciaal is voor het succes van een project. De bijbehorende vaardigheden, zoals leiderschapsvaardigheden, hebben een prominente plek in het curriculum. Studenten zorgen zelf voor een realistische context, omdat werkzaam zijn op een relevante werkplek verplicht is. Zo werken ze in deeltijd aan real-life cases uit hun eigen beroepspraktijk ten behoeve van hun opleiding. Tot slot hecht de opleiding veel waarde aan het ontwikkelen van het onderzoekende vermogen van studenten. Dit is essentieel voor een hbo-professional en betekent dat studenten hun onderzoekende vermogen inzetten voor het oplossen van praktijkvraagstukken en voor het ontwikkelen van nieuwe kennis.

Het programma is modulair opgezet en bestaat uit negen modules van 5 EC en een module van 15 EC (Afstuderen). Studenten mogen zelf bepalen wanneer ze aan welke module deelnemen. Voor elke module is een course guide beschikbaar met hierin alle informatie, zoals de competenties die centraal staan, de leerdoelen en de beoordelingscriteria. Daarnaast bevatten de course guides een beschrijving hoe de specifieke module samenhangt met andere modules in het programma. In figuur 2.1 toont de schematische weergave van het programma.



Figuur 2.1. Curriculum PM (bron: Zelfevaluatie)

Het programma bevat acht projectmanagement-inhoudelijke modules, één onderzoeksmodule en de afstudeerthesis. De opleidingsmanager vervult tevens de rol van studieadviseur en ondersteunt de studenten bij het maken van de keuzes voor de volgorde van modules. Studenten geven aan dat deze ondersteuning goed en persoonlijk is.

Praktijkgericht onderzoek en het ontwikkelen van onderzoekend vermogen is volgens de opleiding essentieel voor een projectmanager. In elke module zitten dan ook elementen van praktijkgericht onderzoek en in totaal is 20 EC specifiek gericht op praktijkgericht onderzoek in de onderzoeksmodule *Research & Innovation* en de afstudeermodule Thesis. De onderzoeksmodule bevat een e-learning module 'Academic Writing', verplicht voor alle studenten ongeacht de volgorde. In deze online cursus leren studenten hoe ze wetenschappelijke bronnen kunnen vinden, beoordelen en verwerken om een academisch product te kunnen schrijven. Het verwijzen conform de APA-richtlijnen (American Psychological Association) is ook onderdeel van deze module. De online cursus is ontworpen door een van de onderzoeksdocenten van deze opleiding en wordt bij twee andere masteropleidingen (Master of Informatics en Master of Engineering) gebruikt.

De opleiding kreeg bij de vorige visitatie de aanbeveling om meer de samenwerking met lectoraten op te zoeken. De opleiding geeft aan het lastig te vinden om aan te sluiten bij lectoraten met specifieke context in relatie tot het sectoroverstijgende karakter van projectmanagement. De opleiding werkt samen met twee lectoren van buiten de HU en met één lectoraat binnen de HU. De lectoren van buiten de HU zijn betrokken bij het onderwijs en deze lectoren stimuleren studenten om hun masterthesis te publiceren. Inmiddels zijn er meer dan 20 artikelen van studenten verschenen. Deze twee lectoren zijn verantwoordelijk voor de onderzoeksthema's Sustainability in Project Management en Value-based Project Management. Aanvullend zijn zes docenten actief als kenniskringlid bij diverse HU lectoraten: Building Future Cities, Marketing en Customer Experience, Normatieve Professionalisering, Organiseren van Veranderingen in het Publieke domein en Procesinnovatie en Informatiesystemen.

Het panel onderkent dat de opleiding stappen heeft gezet in de samenwerking met lectoraten. De samenwerking kan volgens het panel zeker nog steviger en het management streeft hier ook naar. Doordat projectmanagement raakt aan allerlei sectoren, zoals de opleiding zelf ook onderkent, liggen er kansen om de aansluiting bij de HU lectoraten te versterken. De opleiding probeert kenniskringleden en studenten op thema's aan elkaar te verbinden. Het panel vindt dit positief en adviseert om inhoudelijke thema's van de diverse lectoraten een plek te geven in de opdrachten binnen het curriculum, zodat de samenwerking wordt verstevigd.

Een ander aspect dat volgens het vorige visitatiepanel meer aandacht moest krijgen binnen de opleiding was internationalisering. De opleiding heeft hierin een aantal stappen gezet. Door de module *Advanced Topics in Project Management*, waarin de invloed van internationalisering op projecten een belangrijk thema is, is internationalisering een vast thema binnen het curriculum. Daarnaast werkt de opleiding samen met de Turku Universiteit uit Finland, door gezamenlijk een studiereis aan te bieden. Deze studiereis is verbonden aan de HU-module *Sustainability in PM* en aan de module van de Turku Universiteit *International & Intercultural PM*. Studenten van beide opleidingen werken samen, waardoor ze te maken krijgen met de impact van internationale en interculturele projectteams. Ze moeten daarbij ook op afstand samenwerken, wat weer extra uitdagingen met zich mee brengt.

Het panel ziet een duidelijke stap voorwaarts wat betreft de borging van internationalisering. Het panel stelt dat internationalisering verder kan worden versterkt. De opleiding zou meer de samenwerking met Nederlandse internationaal opererende bedrijven, zoals ASML, Shell en Unilever, kunnen opzoeken. Op deze manier kan bijvoorbeeld internationale casuïstiek een plek krijgen in diverse modules. Wellicht kunnen er ook een of enkele modules worden aangeboden bij andere buitenlandse universiteiten. Een projectmanager werkt vaak samen met internationale partners of in een internationale context. Diverse internationale componenten in het curriculum zouden de internationale vaardigheden van studenten verder kunnen versterken, zo stelt het panel vast.

Het panel heeft door de documenten en de gesprekken met docenten en studenten een goed beeld kunnen vormen van de inhoud en opzet van de modules. De beoogde leerresultaten zijn volgens het panel herleidbaar gekoppeld aan de modules. Studenten vinden de informatievoorziening in de course guides goed en ze zijn daardoor goed in staat om, in overleg met de opleidingsmanager, een keuze te maken voor een module tijdens een periode. Meerdere studenten vertellen het panel dat ze meerdere modules tegelijk volgen of hebben gevolgd. Zo konden ze hun studie steeds goed afstemmen op de werkzaamheden op hun werkplek. Het toont volgens het panel aan dat de flexibele en modulaire opzet goed werken. Er is voldoende aandacht voor wetenschappelijke onderzoeksvaardigheden binnen het curriculum en deze zijn van voldoende niveau. Het panel ziet wel mogelijkheden om de verbinding van het onderzoek aan de inhoud van projectmanagement te versterken. De betrokken onderzoekdocenten waren minder op de hoogte van de inhoud van het curriculum. Een versteviging van de samenwerking met de lectoraten zoals hierboven genoemd, kan hier ook een bijdrage aan leveren.

De opleiding hanteert een hybride taalbeleid. De voertaal in de onderwijsbijeenkomsten is Nederlands wanneer alle deelnemende studenten Nederlands zijn en dat vindt het panel passend. De onderwijsmaterialen zoals de course guides zijn in het Engels, zodat er bij deelname aan het onderwijs door internationale studenten, geen nieuwe materialen hoeven te worden opgesteld. Studenten mogen voor alle opdrachten en hun thesis kiezen of ze deze in het Nederlands of in het Engels maken. De docenten zijn ruim voldoende vaardig in de Engelse taal om, indien nodig, Engelstalig onderwijs te geven. Wanneer de opleiding nieuwe Engelstalige materialen samenstelt, controleert een 'native speaker' de correctheid van het Engels in deze materialen. Het panel vindt dat de opleiding hierin passend handelt.

Vormgeving leeromgeving en begeleiding

De onderwijsbijeenkomsten vinden plaats op de Domstad, een cursus- en vergadercentrum specifiek voor post-initieel onderwijs van de HU. De lessen zijn op vrijdag en zaterdag en eens in de drie weken. Voorheen waren er wekelijkse bijeenkomsten en dit werd als een te hoge studiebelasting ervaren. Nu studenten niet meer elke week onderwijsbijeenkomsten hebben, is de studiebelasting beter in balans. De beslissing om een deel van het onderwijs op zaterdag te plannen is afgestemd met de studenten en werkgevers. Het missen van een vrijdag en zaterdag heeft nu wel meer impact en om het nadeel hiervan te ondervangen, zorgt de opleiding voor weblectures van elke onderwijsbijeenkomst. Het is geen volledige vervanging voor het volgen van de bijeenkomsten, maar zo missen studenten niet te veel informatie en kennis. Alle materialen, inclusief de course guides, zijn beschikbaar op de online leeromgeving Canvas. Studenten vinden hier informatie over de opdrachten, de leerdoelen, de lesplanning en studiematerialen. Dit

werkt volgens de studenten prettig. Ook de werkplek vormt een belangrijke leeromgeving. Studenten moeten een relevante werkplek hebben bij de start van de opleiding. In diverse modules is het mogelijk om de opdracht(en) uit te voeren op de werkplek, zoals bij *Best Practices in PM*. Studenten leren over deze best practices en analyseren vervolgens binnen hun eigen organisatie in hoeverre ze deze best practices al terug zien komen.

De opleiding heeft adequaat gehandeld tijdens de Covid-19-crisis. De opleiding werkte al met weblectures en deze komen tijdens de crisis goed van pas. Buiten een lockdown-regeling is er nog enig fysiek onderwijs mogelijk en dat vindt ook plaats. Uit het gesprek met studenten blijkt de crisis weinig tot geen impact te hebben op studenten en ook voor docenten speelt het geen centrale rol in hun beleving van het onderwijs. Het panel vindt dit positief.

De begeleiding van studenten komt van de docenten, twee per module, en van de opleidingsmanager. De docenten zijn de inhoudelijke experts en studenten vinden dat ze goed terecht kunnen bij de docenten. Docenten zijn de coach van studenten, binnen en buiten de les. Een aantal docenten is gecertificeerd als trainer of erkend coach. Tijdens de Covid-19-crisis missen studenten wel de meer informele omgang met de docenten zoals die er wel is wanneer er fysieke onderwijsbijeenkomsten zijn. Studenten zijn lovend over de opleidingsmanager en de begeleiding die ze van haar krijgen. Ze krijgen van haar ondersteuning bij het bepalen van de volgorde van modules die past bij de werkzaamheden op de werkplek en ze kunnen bij haar terecht bij eventueel persoonlijke omstandigheden.

Het panel heeft zich vooraf en gedurende het bezoek een goed beeld kunnen vormen van de leeromgeving. Het panel heeft tijdens het bezoek mee kunnen kijken met een online les van de module *Agility & Control in Projects*. De docent was hierbij zowel de opdrachtgever (is dat ook in de praktijk) en coach. De vragen waren scherp en de studenten werden goed aan het denken gezet, zo constateert het panel. De leeromgeving is volgens het panel goed ingericht. Studenten zijn tevreden over de onderwijsactiviteiten en zijn goed in staat hun studie zelf te plannen.

Instroom en intake

Het panel vindt de intake zorgvuldig ingericht. De opleiding kent twee typen studenten: master- en modulestudenten. Masterstudenten volgen de volledige opleiding en modulestudenten nemen deel aan één of enkele modules. In het studiejaar 2020-2021 stroomde in september veertien masterstudenten in en twee modulestudenten. De beide groepen volgen samen les en de toelatingseisen zijn gelijk. De opleiding vereist dat de student beschikt over een bachelordiploma, minimaal twee jaar relevante werkervaring heeft en werkzaam is in een geschikte werkomgeving. De werkervarings- en de werkplekeisen worden getoetst tijdens het intakegesprek met de opleidingsmanager. Op basis van dit gesprek bepaalt de opleidingsmanager of iemand toelaatbaar is of niet en krijgt de aspirant-student advies over de programmering. Studenten geven aan dat ze door de intake goed weten waar ze aan beginnen.

Kwaliteit docententeam

Het panel heeft kennisgemaakt met deskundige en betrokken docenten. Het docententeam bestaat uit vijf vaste docenten van de HU, zeven externe docenten en een wisselend aantal gastdocenten. Van de vijf vaste docenten ronden er twee momenteel een master af. Voor de overige docenten, zowel vast als extern, geldt dat ze minimaal mastergeschoold zijn en vijf zijn daarbij gepromoveerd. Zowel vaste als externe docenten worden geacht gekwalificeerd te zijn op

het gebied van didactiek en toetsing. Momenteel geldt dat alle twaalf de docenten ofwel BKE-gekwalificeerd (Basis Kwalificatie Examinering) zijn dan wel in de afrondende fase zitten van een BKE-traject en drie docenten beschikken over het BDB-certificaat. Het panel moedigt de opleiding aan om de aandacht voor didactische certificering van de docenten aan te scherpen. In het gesprek met de docenten blijkt dat de docenten graag het debat met elkaar en met studenten aangaan en hier waarde aan hechten in een masteropleiding. Ze dagen studenten uit om argumenten uit te wisselen en hiervan te leren. Dat vindt het panel passend voor een masteropleiding. Bij elke module zijn twee docenten betrokken, die continu met elkaar afstemmen over de inhoud. Aanvullend komen de docenten twee keer per jaar bij elkaar om de ontwikkelingen in het beroepenveld te bespreken en het curriculum door te nemen. Gedurende het jaar zijn er meerdere bijeenkomsten over het afstuderen en de opleidingsmanager voert evaluatiegesprekken met elke docent na elke module. Het panel vindt dat het team goed samenwerkt.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het toetsprogramma van de opleiding is goed. De toetsing van de opleiding is valide, betrouwbaar en transparant. Het vierogenprincipe draagt bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen. Aanvullend is de validiteit geborgd door de competentiematrix waarin alle beoogde leerresultaten zijn gekoppeld aan de toetsen. Docenten kalibreren onderling over de interpretatie van de leerresultaten, zodat het bij elke toets op dezelfde manier gaat. De betrouwbaarheid is aanvullend geborgd doordat alle leerresultaten meerdere keren getoetst worden gedurende de opleiding. Studenten weten vooraf goed wat er van ze wordt verwacht in de toets.

De Thesis Assessment Committee (TAC) bestaat uit drie examinatoren (in wisselende samenstelling) en beoordeelt het afstuderen. Zij stemmen vooraf de interpretatie van de beoordelingscriteria met elkaar af en ze vullen hun eigen beoordelingsformulier in. De beoordelingsformulieren worden voldoende ingevuld, maar soms ontbreekt bij een van de drie beoordelingsformulieren een toelichting op de beoordeling. Het panel adviseert de opleiding hier scherper op te zijn. De examencommissie is deskundig en proactief in het borgen van toetskwaliteit. Ze woont regelmatig afstudeerzittingen bij, ter controle van het beoordelingsproces en navolgbaarheid van de beoordeling. De examencommissie zou graag zien dat er meer aandacht is voor externe kalibratie en dat de kalibratie tussen examinatoren onderling meer structureel wordt vastgelegd. Het panel sluit zich hierbij aan.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Het panel vindt dat de opleiding een passend toetsbeleid heeft. De opleiding hanteert de uitgangspunten van het HU Toetskader. Het toetsbeleid sluit aan bij de vijf kernelementen uit de onderwijsvisie van de HU (zie standaard 2). Dit betekent onder andere dat de toetsopdrachten zoveel mogelijk uit de praktijk komen of aan de praktijk zijn ontleend. Daarnaast zorgen de docenten en kenniskringleden ervoor dat de meest recente wetenschappelijke inzichten de basis vormen voor het les- en toetsmateriaal. De opleiding biedt studenten aan om toetsen leerwegaafhankelijk te voltooien. Studenten bepalen dan, in overleg, hoe het traject eruit ziet. Aan de hand van een startgesprek en tussentijds feedbackgesprek met de docent, houdt de opleiding wel een vinger aan de pols. De meerderheid van de studenten kiest voor leerwegaafhankelijke toetsen en volgt het onderwijs op weg naar de toetsing. Tot slot sluit de toetsing aan bij de werkpraktijk van studenten. Het gebruiken van de eigen werkplek in de toetsing wordt, waar dat van toepassing is, gestimuleerd. De opleiding kent een beknopte handleiding waarin docenten aan de hand van de toetscyclus ondersteuning krijgen bij stappen als ontwerp, constructie, afname en beoordeling.

Toets- en beoordelingspraktijk

Alle modules en toetsen zijn in de competentiematrix gekoppeld aan toetsvorm, weging van de toets en de eindkwalificaties. Alle inhoudelijke modules betreffende projectmanagement zijn opgesplitst in twee deoltoetsen, variërend van individuele tentamens, interviews, reflectierapporten tot adviesverslagen. Alleen de module *Research and Innovation* bestaat uit één toets (presentatie en verdediging). Het toetsprogramma kent daarnaast twee groepstoetsen: een project management audit en een internationale groepsopdracht over het samenstellen van een sustainability plan. Het gebruik van meerdere toetsvormen binnen een module, zorgt er volgens de opleiding voor dat alle leerdoelen afgedekt zijn. Zo komen kennis, vaardigheden en houding in voldoende mate aan bod.

Het panel heeft ter beoordeling van de toetskwaliteit diverse toetsen ingezien tijdens het online bezoek. De toetsen zien er volgens het panel gedegen uit en voldoen aan de kwaliteitseisen van validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Bij elke module zijn twee docenten betrokken en zij zijn verantwoordelijk voor het samenstellen van de deoltoetsen. Dit zorgt ervoor dat het vierogenprincipe altijd wordt toegepast op de constructie en het beoordelen van toetsen. Dit draagt bij aan zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van toetsen. Eindkwalificaties komen meerdere keren terug in het toetsprogramma en de docenten stemmen onderling af hoe ze een eindkwalificatie toetsen zodat dit gelijk is tussen de modules. Op deze manier wordt wederom de validiteit van het toetsen van de eindkwalificaties goed gecontroleerd. Studenten zijn tevreden over de toetsing. Ze weten vooraf goed wat er van ze verwacht wordt. Op de online leeromgeving en in de course guide staat alle belangrijke informatie. Studenten vertellen het panel dat bijvoorbeeld bij opdrachten heel helder staat beschreven wat je moet laten zien. Zelfs als het cijfer achteraf tegenvalt, concluderen studenten zelf ook op basis van de beoordeling dat het cijfer terecht is. Het panel vindt dat de beoordeling aan de hand van rubrics, standaard voor niet-schriftelijke tentamens, gedegen gebeurt. Formulieren worden volledig ingevuld en de beoordelingen zijn goed herleidbaar en navolgbaar. De schriftelijke toetsen voldoen aan de gestelde eisen.

De Covid-19-crisis heeft weinig tot geen impact gehad op de toetsing. Het toetsprogramma bestaat bijna volledig uit niet-schriftelijke toetsen, op één toets na. De overige toetsen zijn werkstukken, interviews (online in MS-teams afgenomen), presentaties en adviesrapporten. Al deze toetsvormen hoefden niet te worden aangepast, waardoor de kwaliteit zoals hierboven beschreven ook tijdens de huidige Covid-19-crisis gehandhaafd blijft.

Toetsing afstuderen

Het afstuderen bestaat uit drie onderdelen: thesis proposal, research report en presentation and defense. De thesis proposal wordt beoordeeld door een van de onderzoeksdocenten van de module *Research and Innovation*. De andere onderdelen worden beoordeeld door de Thesis Assessment Committee (TAC). Deze bestaat uit drie examinatoren: thesis supervisor, voorzitter en externe beoordelaar. De thesis supervisor is tevens de begeleider van het traject. Elke examiner vult onafhankelijk een beoordelingsformulier in. Het beoordelingsproces begint met een kalibratiesessie onder leiding van de voorzitter om tot een eenduidige interpretatie van het formulier te komen. Na de drie beoordelingen, middelt het masteroffice de drie beoordelingen en het uiteindelijke cijfer wordt door de voorzitter ingevoerd in het studievoortgangssysteem. Dit cijfer wordt voorzien van een onderbouwing en zo is het cijfer en de wijze waarop dit tot stand is

gekomen transparant richting de student. Het cijfer van de presentation and defense komen tot stand na overleg binnen de TAC.

Het panel stelt vast dat de beoordelingsformulieren van het afstuderen voldoende worden ingevuld. De beoordelingen zijn voldoende navolgbaar en herleidbaar. Het panel heeft enkele beoordelingsformulieren gezien waarbij de beoordeling niet is toegelicht. Elk eindwerk is gekoppeld aan drie beoordelingsformulieren en daarvan was altijd minimaal één beoordeling voorzien van een toelichting. Het panel constateert dat de bewoording van de toelichting vaak scherper is dan het uiteindelijke oordeel. Uit het gesprek met de examinatoren blijkt dat in de toelichting vooral aandacht wordt gegeven aan de onderdelen die beter hadden gekund en geen inhoudelijke reactie bevat op de onderdelen die voldoende of goed waren. Daardoor komt de toon van de toelichting meer negatief over dan op basis van het gegeven cijfer verwacht wordt. Het panel adviseert de opleiding scherp te zijn op het geven van een toelichting op de beoordeling en hierin zowel de positieve en negatieve punten in mee te nemen. Dat maakt de beoordeling meer compleet en inzichtelijk, ook voor externen. Het panel constateert daarnaast dat de werkwijze waarbij het gemiddelde van de drie beoordelingen tot het uiteindelijke cijfer leidt, mogelijk ook zorgt voor een beperkte spreiding van waardering in cijfers. Wellicht is een discussie over het uiteindelijke cijfer wel de moeite waard, zodat uitzonderlijk goede theses er ook in cijfer uitspringen, zo geeft het panel aan.

Borging

Ten tijde van de vorige visitatie stelde het panel vast dat de examencommissie een meer stevige positie kon innemen. Sindsdien is besloten tot het oprichten van een instituutsbrede examencommissie, met hierin een vertegenwoordiging van de bachelor- en masteropleidingen van het instituut. Volgens de opleiding werkt deze opzet beter dan die van de toenmalige examencommissie met enkel externe docenten. Er is nu meer professionaliteit in de examencommissie. De examencommissie krijgt ondersteuning van een toetscommissie. Elke opleiding is vertegenwoordigd in de examencommissie door ten minste één lid en de examencommissie heeft daarnaast een extern lid. Namens de opleiding is een lector, met wie de opleiding nauw samenwerkt, lid van de examencommissie. De examencommissie handelt zowel proactief als reactief wat betreft de toetskwaliteit en voert een actief examinatorenbeleid. Elke onderwijsperiode overlegt de voltallige examencommissie met alle opleidingsmanagers van het instituut. De examencommissie woont steekproefsgewijs de afstudeerzittingen van de opleiding Project Management bij. Op deze manier controleert de examencommissie de wijze waarop het beoordelingsproces wordt gevolgd en dat de beoordelingen navolgbaar tot stand komen. De examencommissie stelt vast dat het beoordelingsproces goed verloopt. De examencommissie zou graag zien dat de kalibratie tussen examinatoren meer structureel worden vastgelegd. Dit komt de consistentie van de beoordelingen ten goede. Daarnaast zou de examencommissie graag zien dat er meer externe kalibratie plaatsvindt. Het panel sluit zich aan bij deze wensen en adviseert de opleiding hier op korte termijn mee aan de slag te gaan.

Het panel vindt dat de opleiding zich mag verheugen in een proactieve en goed werkende examencommissie. De commissie is goed betrokken bij de opleiding en herkent snel de belangrijkste verbeterpunten. De goede verhouding met de opleidingsmanager zorgt ervoor dat de adviezen in de regel snel worden opgevolgd.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft de eindwerken van vijftien afgestudeerden beoordeeld en stelt vast dat de leerresultaten worden gerealiseerd. Studenten stellen zelfstandig een praktijkgericht onderzoeksrapport samen op basis van een zelf gekozen onderwerp. Wanneer het rapport voldoende is, volgt een presentatie en verdediging in een openbare zitting. De begeleiding tijdens het afstuderen is goed op orde. Het panel heeft diverse goede eindwerken gezien, zoals over de juridische aansprakelijkheid van projectmanagers. Alumni brengen kwaliteit en verbetering aan op het gebied van projectmanagement in de beroepspraktijk. Het werkveld ziet meer professionaliteit en gedegenheid bij projectmanagers die door de HU zijn opgeleid. Het panel sluit zich hierbij aan.

Onderbouwing

Opzet afstuderen

Het panel vindt het afstuderen passend van opzet. Het komt momenteel voor dat studenten meer tijd nodig hebben voor het afronden van de thesis. De studenten willen hun laatste onderdeel van de masteropleiding goed afronden en het opzetten van een goed onderzoek vraagt vaak meer tijd dan vooraf gedacht. De opleiding gaat hier volgens het panel op een goede manier mee om (zie standaard 2). Studenten sluiten de opleiding af met de module *Thesis Strategic Project Management*, ter waarde van 15 EC. Studenten werken zelfstandig aan een praktijkgericht onderzoek. Ze kunnen aansluiten bij de onderzoeksagenda van een van de twee externe lectoren of zelf een onderwerp aandragen. Studenten werken eerst aan het Thesis Proposal, zodat het doel van het onderzoek en het uitvoeringsplan van de thesis zelf vast worden gelegd. Studenten krijgen hierbij begeleiding van de thesis supervisor. Een van de onderzoeksdocenten beoordeelt het voorstel en zodra het voorstel voldoende is, start de thesisfase. Tijdens deze fase werken studenten aan het praktijkgerichte onderzoeksrapport. De student dient het onderzoeksrapport in bij de TAC. De drie examinatoren beoordelen het rapport ieder voor zich en bij voldoende resultaat mag de student de thesis presenteren (20 minuten) en verdedigen (20 minuten) in een openbare sessie.

Tijdens de Covid-19-crisis is de opzet gelijk gebleven, alleen vindt de presentatie en verdediging online in MS Teams plaats. Alle geïnteresseerden in de openbare sessie mogen online deelnemen, dat is niet veranderd. De panelleden zijn in de voorbereiding op de visitatie hiervoor uitgenodigd. De aard van de openbare verdediging is behouden en daarmee is de opzet van het afstuderen niet geraakt door de crisis.

Kwaliteit eindwerken

Het panel heeft de eindwerken van vijftien afgestudeerden beoordeeld ten behoeve van het oordeel over de gerealiseerde leerresultaten en stelt vast dat de leerresultaten overtuigend worden gerealiseerd. De meeste eindwerken zijn samengesteld in het bedrijf waar de student

werkt. Dit heeft als voordeel dat studenten de organisatie goed kennen en tijdens het thesistrject een onderwerp diepgaand kunnen onderzoeken. Ze zijn weinig tijd kwijt aan het leren kennen en doorgronden van de organisatie. Aan de andere kant stelt het panel vast dat het begrijpelijk is dat niet iedere organisatie over een passend vraagstuk op masterniveau beschikt. Het panel adviseert de opleiding om scherp te zijn op het beoordelen van het niveau van de afstudeeropdracht. Afstuderen in een onbekende organisatie past volgens het panel goed bij een masteropleiding en heeft wellicht zelfs de voorkeur. Studenten kunnen dan laten zien dat ze zich snel kunnen aanpassen aan een nieuwe omgeving waarbij ze hoofd- en bijzaken van elkaar moeten kunnen onderscheiden. Dit zijn vaardigheden die goed passen bij een masteropgeleide student. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee om het afstuderen bij een onbekende organisatie meer te stimuleren.

Het panel heeft diverse goede eindwerken gezien, zoals het eindwerk over de juridische aansprakelijkheid van de projectmanager. In deze thesis heeft de student een onderwerp onderzocht waar in de praktijk van projectmanagement nog maar weinig aandacht voor is. Dat is vernieuwend en draagt bij aan de kennisontwikkeling. Het panel geeft de opleiding ter overweging mee om in dergelijke gevallen de hulp in te roepen van experts, zoals in dit geval uit het juridische werkveld, die advies kunnen geven over de beoordeling van de inhoud van een nieuw thema. Het is logisch dat niet alle expertise in huis is gezien de breedte van het werk van projectmanagers. Een andere thesis bracht in kaart hoe projectmanagers omgaan met ethische dilemma's in hun werk. Het panel vindt dit werk goed aansluiten op de visie van de opleiding over de complexiteit van projectmanagement en welke vraagstukken dit kan oproepen. Het panel moedigt de opleiding aan om dergelijke nieuwe kennis weer een plek te geven in het onderwijs.

Alumni

Het panel heeft gesproken met het werkveld en diverse alumni. De alumni kijken met veel plezier terug op hun opleiding. Ze stellen dat ze veel hebben geleerd en nog regelmatig in hun werk kunnen terugvallen op de kennis en vaardigheden die ze tijdens de opleiding hebben opgedaan. Diverse alumni hebben een actieve rol als bestuurslid of als spreker voor IPMA. Voor één van de alumni bood de opleiding de kans om de aanpak van projectmanagement intern aan te pakken en meer integraal te maken. Volgens het panel toont dit aan dat de alumni in staat zijn het vak van projectmanagement binnen hun organisatie te professionaliseren. Zoals in standaard 1 beschreven, hebben alumni van de opleiding de beroepsvereniging RIDDS (Realiseren Individuele Doelen Door Samenwerking) opgericht. Deze beroepsvereniging organiseert diverse activiteiten en zo blijven alumni op de hoogte van de actualiteit van het vakgebied. Het werkveld is ook tevreden over de alumni, omdat zij projectmanagement professioneel en gedegen aanpakken. Volgens het werkveld ontbreekt het nog wel eens aan een professionele aanpak van projecten in de praktijk, maar niet bij projecten geleid door de HU opgeleide projectmanagers. Dat vindt het panel een mooi compliment voor de opleiding.

Eindoordeel over de opleiding

	Master Project Management, post-initieel, deeltijd.
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De masteropleiding Project Management van de Hogeschool Utrecht voldoet op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden beoordeelt het panel de opleiding als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel vindt de opleiding er goed voor staan en verwacht met onderstaande aanbevelingen dat dit verder kan verbeteren.

Standaard 2

- Versterk de samenwerking met lectoraten, door onderzoekthema's van de kenniskringleden te verwerken in het curriculum
- Versterk de internationalisering, door de samenwerking aan te gaan met Nederlandse maar internationaal opererende bedrijven en verwerk internationale casuïstiek in de opdrachten

Standaard 3

- Zorg voor externe kalibratie en leg de resultaten van interne kalibratie vast ten behoeve van de consistentie van beoordelingen.
- Zorg ervoor dat alle drie de beoordelingen van de eindwerken zijn voorzien van een toelichting, ten behoeve van de navolgbaarheid en herleidbaarheid.

Standaard 4

- Blijf scherp bij de beoordeling van het niveau van de afstudeeropdracht en overweeg het afstuderen in een andere organisatie dan de eigen organisatie meer te stimuleren

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma

Datum: vrijdag 18 december 2020, online in MS Teams

TIJD	PROGRAMMA	Met wie?
8.30 – 9.00	Inloop en ontvangst	
9.00 – 9.15 9:15 – 9:45	Opleidingspresentatie: MPM's ontwikkeling van 2014 – 2020, en Managementgesprek Onderwerpen: Opleidingsprofiel Koers opleiding Aansluiting werkveld Samenwerkingen	Manager Master Project Management Instituutsdirecteur Business Administration
9.45 – 10.45	Paneloverleg en materiaalbestudering	Materialen in aparte ruimte
10.45 – 11.45	Student- en alumnigesprek Onderwerpen: Onderwijsleeromgeving Afstuderen Aansluiting werkveld	<ol style="list-style-type: none"> 1. Student gestart in september 2020, projectleider bij Universiteit Utrecht 2. Student gestart in februari 2019, projectmanager en eigenaar Oceaa Projects b.v. 3. Alumnus, afgestudeerd in februari 2020, projectleider en commandant bij Ministerie van Defensie 4. Alumnus, afgestudeerd in oktober 2019, projectmanager en zelfstandig ondernemer 5. Alumnus, afgestudeerd in september 2018, projectmanager bij Plan B, Zilveren prijs voor de IPMA/PMI master research Awards 2018.
11.45 – 12.45	Paneloverleg en lunch	
12.45 – 13.45	Docentengesprek Onderwerpen: Praktijkgericht onderwijs en toetsing Werkvormen Samenwerking Afstuderen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docent PMTP, ATPM en ACP. Thesisbegeleider- en beoordelaar met onderzoeksagenda "Sustainability in PM". 2. Docent VDPM. 3. Docent ACP, Thesisbegeleider. 4. Docent CDPM, VDPM en BPinPM. Thesisbegeleider- en beoordelaar. 5. Docent R&I, Thesisbegeleider- en beoordelaar. 6. Docent R&I en LPM. Thesisbegeleider- en beoordelaar.
13.45 – 14.00	Paneloverleg	
14:00 – 14:30	Lesobservatie	Studenten hebben vandaag les van de module Agility & Control in Projects met docenten. Ze voeren in groepjes een opdracht uit voor het Kadaster. Het panel is uitgenodigd om bij de groepjes te kijken en vragen te stellen.
14.30 – 15.00	Examencommissie en Raad van Advies Onderwerpen: Borging masterniveau Borging werkveld	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorzitter examencommissie Institute for Business Administration 2. Examencommissielid, Lector Procesinnovatie en Informatiesystemen 3. Voorzitter Raad van Advies, Voorzitter van IPMA Internationaal 4. Lid van Raad van Advies, Lid van RIDDS (beroepsvereniging met MPM-alumni)
15.00 – 15.15	Paneloverleg	
15.15 – 15.45	<i>Pending issues</i>	
15.45 – 16.30 uur	Beoordelingsoverleg	
16.30 – 16.45 uur	Terugkoppeling	

2. Bestudeerde documenten

Documentenlijst behorende bij accreditatie Master Project Management, Hogeschool Utrecht, vrijdag 18 december 2020

- ZER Master Project Management, Hogeschool Utrecht
 - Hoofddocument ZER
 - CV's docenten
 - Studiegids en bijbehorende bijlagen
 - Competentieprofiel
 - HBO monitor 2018
 - Dublin Descriptoren
 - Raad van Advies MPM
 - NSE 2018
 - Visie op onderwijs
 - HU Toetskader
 - Competentiematrix met toetsplan
 - OER HU 2020-2021
 - Thesisguide MPM
- Boekenlijst
- Internationale benchmark met Turku UAS
 - CoRe – A tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles (2010) – TUAS_Project Management master
- Van de modules Agility & Control in PM en Strategy Driven PM: de Courseguides, twee voorbeelden van gemaakt werk inclusief beoordeling en beoordelingsmatrix
- 4 voorbeelden van Thesis Proposals
- Verslagen Examencommissie
- Verslagen Raad van Advies
- Canvas (online leeromgeving): Toegang tot alle modules, met onderwijsmateriaal,

Overzicht geselecteerde eindwerken

Studentnummer	Cijfer Thesisrapport	Examendatum
1670961	6,8	2016-10
1189238	6,7	2018-09
1680005	8,2	2018-09
1672120	7,5	2018-12
1674216	6,6	2019-02
1716319	7,1	2019-02
1709151	7,1	2019-05
1711867	7,2	2019-07
1056125	6,4	2019-10
1719196	6,8	2019-10
1695162	7,7	2020-02
1533212	6,7	2020-03
1728906	7	2020-03
1724696	7,6	2020-07
1748326	7	2020-08

3. Competentieprofiel

Technical competences
<ol style="list-style-type: none">1. The student has consummate knowledge of and profound insight into the most important methods and techniques used in designing and managing (complex, large scale and strategy-critical) projects and is capable of selecting the appropriate methods and techniques to achieve the project's objectives and goals.2. The student is capable of successfully managing (complex, large scale and strategy-critical) projects within their context of programs, portfolios, organizations, stakeholders and society, taking into consideration the project's economic, environmental and social impact.3. The student is capable of organizing people, capabilities, resources and activities in order to achieve a (complex, large scale and strategy-critical) project's objectives and goals.
Behavioural competences
<ol style="list-style-type: none">4. The student has consummate knowledge of and profound insight into key aspects and viewpoints of managing (complex, large scale and strategy-critical) change and is capable of deciding on and executing appropriate actions to ensure that the project results are effective and durable.5. The student has the personal, interpersonal and managerial skills to effectively and efficiently manage people and teams of people working in or contributing to projects, while recognizing and respecting different cultures and value systems.6. The student is sensitive to the organizational, cultural and social-economic environment of the project, has the power of judgment to decide upon the appropriate course of action and has the personal and interpersonal skills to effectively inform, influence and motivate other people and to handle resistance to change.
Contextual competences
<ol style="list-style-type: none">7. The student has consummate knowledge of and profound insight into the main strategic drivers of an organization, understands how a portfolio of programs and projects contributes to the strategic goals and is capable of advising an organization on identifying and developing appropriate programs and projects.8. The student has consummate knowledge of and profound insight into the economic, environmental and social considerations that can influence an organization's strategy and activities is aware of possible ethical issues and is capable of advising an organization on the reflection of these considerations in its (portfolio of) programs and projects.9. The student can understand, review and contribute to the justification of a project in the context of an organization's strategic objectives and goals and economic, environmental and social considerations.10. The student can (also in communication with stakeholder parties and the general public) assess, evaluate and reflect upon the relevance, risks, effectiveness and efficiency of a project, before the start of, during the execution of and after completion of the project and can formulate conclusions with respect to short and long term adaptations and improvements, also with regard to (the further development of) his own competences.
Innovative/scientific competences
<ol style="list-style-type: none">11. The student is capable of planning and conducting scientifically based research.12. The student is capable to develop authentic research based contributions to the body of knowledge on project management.