



Postbus 5050  
NL-3502 JB Utrecht  
+31 30 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

## **Master Strategy & Leadership AOG TSM Business School**

*Verslag van de Toets na drie jaar  
Standaard 10 en 11  
10 maart 2021*

Utrecht  
juni 2021  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

## Colofon

### Instelling en opleiding

AOG TSM Business School

Hengelosestraat 583, 7521 AG Enschede

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet aangevraagd

Opleiding: Master Strategy & Leadership

Locatie: Leusden, Groningen, Nunspeet

Variant: deeltijd

Croho-nummer: 70203

### Visitatiecommissie

dr. R. Stevens, voorzitter

A. de Mari, MBA, deskundige

F. Van Massenhove, deskundige

J. Steegmans, BSc, student-lid

drs. A.N. Koster, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Colofon .....                          | 2  |
| Inhoudsopgave .....                    | 3  |
| Inleiding .....                        | 6  |
| Toetsing .....                         | 8  |
| Gerealiseerde leerresultaten .....     | 11 |
| Bijlagen .....                         | 13 |
| Bijlage 1 Visitatiecommissie .....     | 14 |
| Bijlage 2 Programma visitatie .....    | 15 |
| Bijlage 3 Bestudeerde documenten ..... | 16 |

## Samenvatting

De deeltijdse opleiding Master Strategy & Leadership (60 ECTS) richt zich op hoger opgeleide managers en professionals die geïnteresseerd zijn in vraagstukken op de overlappende domeinen organisatie, omgeving en persoonlijk functioneren. De opleiding bestaat uit de volgende onderwijsonderdelen: twee leergangen (ieder 15 EC), Zelfontwikkeling en Leiderschap (3 EC), Summer Academy (6 EC), Research Lab (6 EC) en de Thesis (15 EC). Het besluit van de Toets Nieuwe Opleiding dateert van 30 maart 2018. Op 10 maart 2021 is de hbo-masteropleiding Master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School gevisiteerd door een commissie van AeQui. Deze Toets na drie jaar heeft plaatsgevonden op standaarden 10 en 11. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**.

### Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem waarmee zij de eindkwalificaties toetst. De praktijkgerichtheid van de toetsing is sterk en de opleiding biedt studenten voldoende ruimte de beoogde leerresultaten te bereiken. De toetsing bestaat uit een goede balans tussen formatieve en summatieve beoordeling. De kwaliteit van de toetsing is in orde: de relatie tussen de beoogde leerresultaten en de toetsing is voldoende duidelijk geworden. De beoordelingsformulieren zijn zichtbaar onderdeel van een adequaat werkend beoordelingsproces. De omvang van de schriftelijke onderbouwing van de beoordelingen en de feedback mag nog vergroot worden. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

### Gerealiseerde leerresultaten

Het afstudeerprogramma van de opleiding bestaat uit een thesis. Het inhoudelijke niveau van de eindwerken is hoog: de eindwerken kennen voornamelijk een wetenschappelijke oriëntatie en zijn veelal inventariserend van aard. De beoogde leerresultaten van de opleiding en de vertaling daarvan in de praktijk komen zichtbaar terug in de eindwerken. Het professionele niveau kan nog worden versterkt door meer aandacht te besteden aan het uitvoeren van interventies voor de praktijk waarin studenten functioneren.

De beoordeling van het eindniveau vindt plaats door drie examinatoren. De verantwoording en

onderbouwing van de beoordeling van de eindwerken krijgt voldoende aandacht. Het werkveld is zeer tevreden over het functioneren van studenten en afgestudeerden. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

### Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst en de verdere doorontwikkeling van de opleiding geeft de commissie de volgende adviezen ter overweging:

- De examencommissie kan nog meer functioneren volgens haar wettelijke taak en zich nog steviger richten op het uitvoeren van de rol van intern toezichthouder. Dit betekent dat de onafhankelijkheid van de beoordeling door de examencommissie beter geborgd kan worden en dat de examencommissie ook de inhoudelijke resultaten en effecten van haar werkzaamheden in het jaarverslag beschrijft;
- De regelmaat van de kalibratie over de toetsing door docenten kan worden vergroot;
- De opleiding doet er goed aan tevens een gezamenlijk kalibratiemoment in te plannen voor de herijking van de inhoud van de opleiding, zodat het effect daarvan kan worden doorgetrokken naar de toetsing en de borging van het eindniveau. De gezamenlijkheid zal de kwaliteit van de verdere ontwikkelingen ten goede komen.

Beide standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief** advies inzake accreditatie van de opleiding Master Strategy & Leadership van AOG TSM Business School.

Namens de voltallige visitatiecommissie, Utrecht, juni 2021

Dr. R. Stevens (voorzitter)

drs. A.N. Koster (secretaris)

## Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

| Standaard                       | Beoordeling deeltijd |
|---------------------------------|----------------------|
| 10 Toetsing                     | Voldoet              |
| 11 Gerealiseerde leerresultaten | Voldoet              |
| <b>Eindbeoordeling</b>          | <b>Positief</b>      |

## Inleiding

AOG TSM Business School ontving in maart 2018 het (onvoorwaardelijk) positief accreditatiebesluit voor de hbo-masteropleiding Master Strategy & Leadership; de visitatie is uitgevoerd onder het NVAO-kader uit 2016. Aangezien AOG TSM Business School niet beschikt over de Instellingstoets Kwaliteitszorg, dient binnen drie jaar een toets op gerealiseerde kwaliteit en wijze van examinering plaats te vinden conform de voorschriften van het toepasselijke accreditatiekader. Deze beoordeling betreft de standaarden Toetsing (standaard 10) en de Gerealiseerde leerresultaten (standaard 11) uit de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Het onderhavige rapport is een verslag van deze tussentijdse beoordeling en is ook uitgevoerd onder het NVAO-kader uit 2016.

### De instelling

De hbo-masteropleiding Master Strategy & Leadership wordt aangeboden door de AOG TSM Business School. Deze instelling is opgericht door AOG School of Management uit Groningen en TSM Business School uit Enschede en beschikt over drie geaccrediteerde masteropleidingen: de Executive MBA (MSc), de Master Strategy & Leadership (MSc) en de MBA Innovation & Leadership (MBA).

### De opleiding

De Master Strategy & Leadership is een deeltijdse, professionele masteropleiding (60 EC) met een beroepsgerichte oriëntatie. Studenten doen er minimaal 2,5 jaar en maximaal 8 jaar over om de opleiding af te ronden. De opleiding heeft het doel generalisten op te leiden voor ondernemende-, bestuurlijke- en managementrollen en -functies. De opleiding richt zich op hoger opgeleide managers en professionals die geïnteresseerd zijn in vraagstukken op de overlappende domeinen organisatie, omgeving en persoonlijk functioneren. De studenten (deelnemers) zijn 'executives': zij acteren veelal op sub- of topniveau in organisaties. Studenten leren in de opleiding als managers en professionals om te gaan met complexe, praktijkgerichte vraagstukken en daar persoonlijk leiderschap in te ontwikkelen.

De doelstellingen van de opleiding zijn vertaald in een beroepsprofiel en vijftien eindkwalificaties verdeeld over de categorieën Academic, Leadership en Strategy.

De opleiding wordt in de Nederlandse taal aangeboden. De opleiding heeft gekozen voor een Engelstalige naam omdat de opleiding daarmee aansluit bij dat wat gebruikelijk is in het domein. Het panel vindt dit een adequate uitleg.

### De visitatie

AOG TSM Business School heeft aan AeQui Nederland opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Zowel de Toets Nieuwe Opleiding als de aanvullende beoordeling Toets na drie jaar is uitgevoerd onder het NVAO-kader uit 2016. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. De visitatie heeft op 10 maart 2021 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

Wegens privéomstandigheden was de heer Van Massenhove verhinderd om deel te nemen aan de visitatie. In overleg tussen panel en opleiding heeft de visitatie plaatsgevonden zonder zijn aanwezigheid. Zijn taken zijn verdeeld over de overige panelleden en hij is in de gelegenheid gesteld zijn eerste indrukken te geven. De commissie is van mening dat er een adequate beoordeling is uitgevoerd.

De opleiding heeft aan de commissie aanvullende documenten gestuurd. Deze documentatie bestond uit een overzicht van de beoordelingssystematiek, een toelichting hierop, de toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren, en een door de

examencommissie en de directie geaccordeerd transitieplan. De commissie heeft deze aanvullende documenten bestudeerd en meegewogen in haar beoordeling van de opleiding.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding en de beoordeling van de aanvullende documenten zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

## Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat toetssysteem waarmee zij de eindkwalificaties toetst. De praktijkgerichtheid van de toetsing is sterk en de opleiding biedt studenten voldoende ruimte de beoogde leerresultaten te bereiken. De toetsing bestaat uit een goede balans tussen formatieve en summatieve beoordeling. De kwaliteit van de toetsing is in orde: de relatie tussen de beoogde leerresultaten en de toetsing is voldoende duidelijk geworden. De beoordelingsformulieren zijn zichtbaar onderdeel van een adequaat werkend beoordelingsproces. De omvang van de schriftelijke onderbouwing van de beoordelingen en de feedback mag nog vergroot worden. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

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

### Bevindingen

De doelstellingen van de opleiding zijn vertaald in een beroepsprofiel en vijftien eindkwalificaties verdeeld over de categorieën Academic, Leadership en Strategy. De opleiding omvat 60 EC en bestaat uit de volgende onderdelen: twee leergangen (ieder 15 EC), Zelfontwikkeling en Leiderschap (3 EC), Summer Academy (6 EC), Research Lab (6 EC) en Thesis (15 EC). De student kiest zelf een leerreis door de keuze van twee leergangen (van ieder 15 EC) uit het portfolio van veertien leergangen. In alle leergangen wordt aan dezelfde acht eindkwalificaties gewerkt. De context van iedere leergang en de leerdoelen die van de eindkwalificaties zijn afgeleid zijn echter voor iedere leergang anders.

De opleiding heeft een aantal uitgangspunten voor de toetsing van het programma geformuleerd.

- De toetsing is competentiegericht;
- Kennis, vaardigheden en attitudes worden integraal getoetst;
- De eindkwalificaties voor de masteropleiding vormen de basis voor de toetsing;
- Feedback (formatieve toetsing) is een structureel onderdeel van het leerproces;
- De (afsluitende) toetsing voldoet aan hoge kwaliteitseisen om daarmee het (eind)niveau te borgen.

Bij iedere leergang toetst de opleiding studenten door middel van twee voortgangstoetsen. Studenten ontvangen tijdens het volgen van de leergang feedback op de leerprestaties. Het eerste feedbackmoment betreft de beoordeling van de analyse van een strategisch vraagstuk en de daaruit volgende probleemstelling voor het te schrijven visiedocument. Het tweede feedbackmoment betreft dan de beoordeling van het prototype van het visiedocument.

De afsluitende toetsing van iedere leergang bestaat uit twee verplichte delen (het visiedocument en een eindgesprek) en één facultatief deel (het art-construct). Dit facultatieve deel is alleen van toepassing op de leergangen Verandermanagement en Meesterschap in Adviseren. De kern-docent beoordeelt het visiedocument aan de hand van een beoordelingsformulier. De beoordelingscommissie van het eindgesprek en het art-construct bestaat uit drie leden: een onafhankelijk voorzitter, de kerndocent en een lid. Onder leiding van de voorzitter komt de beoordelingscommissie tot een gemeenschappelijk oordeel.

De toetsing bij de Summer Academy bestaat uit een essay en een presentatie van het essay. Het essay is gericht op reflecteren op het fenomeen integriteit in leiderschap, gebruik makend van een aangeboden kennisbasis op het gebied van ethiek.

De afsluitende toetsing bij het Research Lab bestaat uit een onderzoeksvoorstel waarin de student een onderzoeksvraag voor de thesis

presenteert en onderbouwt met een theoretisch kader en de keuze voor een te hanteren onderzoeksmethode toelicht.

Studenten laten in de thesis (15 EC) zien dat zij vanuit een academische wijze van denken een kennisbijdrage kunnen leveren aan het domein van strategie en leiderschap, zelfstandig een toegepast onderzoek kunnen opzetten en uitvoeren en over dit onderzoek adequaat kunnen rapporteren en communiceren (zie ook standaard 11).

Sinds de TNO-beoordeling heeft de opleiding op advies van de examencommissie het beoordelingsformulier aangescherpt. Het nieuwe formulier wordt vanaf oktober 2020 ingezet bij de beoordeling van de thesis. Na de onderhavige visitatie heeft de commissie aanvullende documentatie ontvangen over zowel de relatie tussen de beoogde leerresultaten en de toetsing, als over de nieuwe beoordelingsformulieren. In het transitieplan van 11 juni 2021 heeft de opleiding tevens beschreven op welke wijze het verbeterproces tot nu toe is uitgevoerd en verder zal worden ingericht en afgerond. Het transitieplan is geacordeerd door de examencommissie en door de directie.

Examinatoren hadden moeite met het onderbouwen van het verschil tussen een oordeel 'goed' en 'excellent'. Daarom zijn de criteria geoperationaaliseerd, zodat duidelijker wordt hoe studenten beoordeeld worden. De criteria sluiten volgens de opleiding nu beter aan op de te toetsen doelen van de thesis en de beoogde leerresultaten.

De programmadirecteur evalueert de kwaliteit van de toetsing en beoordeling regelmatig en bespreekt deze in de Programmaraad. Hiertoe laat zij onder andere analyses uitvoeren door een externe toetsdeskundige.

Voor de MBA- en de masteropleidingen van AOG TSM Business School is een gezamenlijke examencommissie ingesteld die onafhankelijk van de programmadirecteur functioneert (zie ook standaard 11). De examencommissie bestaat uit zeven

leden. Eén van de leden is kerndocent in de masteropleiding Strategy & Leadership. Twee leden van de examencommissie zijn werkzaam in het hbo. Een van de andere leden is onderwijskundige met toetsexpertise. De toetsen en de beoordelingen van andere programmaonderdelen dan de thesis worden periodiek door de examencommissie in duo's bekeken en beoordeeld middels een Werkdocument Borging.

De examencommissie heeft in een borgingsplan beschreven hoe zij haar taken vormgeeft. Jaarlijks vertaalt de examencommissie het borgingsplan in een jaarplan. In het borgingsplan is aandacht voor het borgen van toetskwaliteit op verschillende niveaus en onderwerpen: het opleidingsniveau (toetsbeleid, toetsplan en toetsorganisatie), het niveau van een programmaonderdeel, het toetsniveau, de eindwerkstukken en de examinatoren.

#### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een toetsprogramma dat aansluit bij de toetsvisie van de opleiding: studenten leren in de opleiding adequaat werken in complexe omgevingen in een managementfunctie. De toetsing van de opleiding kent dan ook een sterke verbinding met de werkpraktijk van de studenten. De commissie stelt tevens vast dat de toetsing gevarieerd is en dat zij een opbouw in complexiteit en beheersingsniveau laat zien.

Het panel concludeert op basis van de gesprekken en op basis van het bestuderen van een aantal toetsen dat de kwaliteit van de inhoud van de toetsing voldoende is. De beoordelingscriteria kunnen nog verder worden uitgewerkt, zodat deze adequaat in de praktijk gebruikt kunnen worden.

Gedurende de visitatie had de commissie zorgen om een aantal in ontwikkeling zijnde verbeteringen (zoals de scherpere relatie tussen de beoogde leerresultaten, de leerdoelen en de beoordelingscriteria en het beoordelingsproces) en de implementatie daarvan in de onderwijspraktijk.

Hoewel de commissie er vertrouwen in heeft dat met de toetsing alle eindkwalificaties worden getoetst, was dit naar het oordeel van de commissie in eerste instantie nog niet goed navolgbaar. Hierdoor kon de commissie aanvankelijk nog niet tot een volledige uitspraak komen.

De opleiding was zich bewust van de noodzakelijke verbeteringen en heeft de commissie een transitieplan toegestuurd dat door de examencommissie en directie is geaccordeerd. De aanvullende stukken, waaronder het Transitieplan, zijn naar het oordeel van de commissie degelijk: de opleiding heeft naar het oordeel van de commissie voldoende zichtbaar gemaakt in welke opleidingsonderdelen en op welke wijze de beoogde leerresultaten in de opleiding worden getoetst en beoordeeld. Deze documenten geven naar het oordeel van de commissie bovendien voldoende garantstelling op de verdere uitwerking van de maatregelen.

Het proces van beoordelen voert de opleiding zorgvuldig uit. De regelmaat van de kalibratie over de toetsing door docenten kan wel worden vergroot. De opleiding onderkent dit en onderneemt actie om deze kalibratie regelmatig te laten plaatsvinden. De commissie is hier tevreden over.

Het panel waardeert dat er in de opleiding aandacht is voor formatieve evaluatie, die bestaat naast de summatieve toetsing aan het eind van elke leergang. De prestaties van studenten koppelt de opleiding in de begeleiding goed aan hen terug. De commissie constateert wel dat de opleiding de feedback veelal mondeling met studenten bespreekt en is van oordeel dat de schriftelijke onderbouwing van de beoordelingen te beperkt is. Ook studenten geven aan dat zij naast een goede mondelinge feedback het een

verrijking zouden vinden de feedback schriftelijk te ontvangen, zodat zij dit in de toekomst nog eens na kunnen lezen. Ook mag er wat de studenten betreft meer scherpere in de feedback komen.

De commissie stelt verder vast dat de kwaliteit van de toetsing voldoet. Ook het proces om tot toetskwaliteit te komen heeft de opleiding op orde. De opleiding voert tevens op de juiste wijze het vierogenprincipe uit. De opleiding heeft aangegeven bij de eindgesprekken van alle leergangen en bij de beoordeling van de thesis bovendien het zesogenprincipe uit te voeren. Het panel waardeert dit, maar beveelt aan om dit ook in de beoordelingsformulieren nog verder te expliciteren.

De toetscommissie en de examencommissie nemen verder hun taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen serieus en weten zich een eigenstandig oordeel te vormen over de toetsing en het beoogde eindniveau van de opleiding. Het panel merkt op dat de examencommissie haar wettelijke rol als intern toezichthouder verder kan verstevigen. Zo adviseert het panel om de mate waarin de onafhankelijkheid van de beoordeling geborgd wordt, nog beter te controleren. Bovendien is het panel van mening dat de examencommissie in de borgingsplannen en het jaarverslag naast de inspanningen die zij heeft geleverd, ook de inhoudelijke resultaten en effecten van de inspanningen kan beschrijven. De commissie heeft er door de gesprekken tijdens de visitatie en door de inhoud van het transitieplan voldoende vertrouwen in dat de examencommissie de verdere kwaliteitsborging van de opleiding voortvarend zal oppakken.

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

## Gerealiseerde leerresultaten

Het afstudeerprogramma van de opleiding bestaat uit een thesis. Het inhoudelijke niveau van de eindwerken is hoog; de eindwerken kennen voornamelijk een wetenschappelijke oriëntatie en zijn veelal inventariserend van aard. De beoogde leerresultaten van de opleiding en de vertaling daarvan in de praktijk komen zichtbaar terug in de eindwerken. Het professionele niveau kan nog worden versterkt door meer aandacht te besteden aan het uitvoeren van interventies voor de praktijk waarin studenten functioneren. De beoordeling van het eindniveau vindt plaats door drie examinatoren. De verantwoording en onderbouwing van de beoordeling van de eindwerken krijgt voldoende aandacht. Het werkveld is zeer tevreden over het functioneren van studenten en afgestudeerden. Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

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

### *Bevindingen*

Het afstuderen van de opleiding bestaat uit een thesis (15 EC). Studenten laten in de thesis zien dat zij vanuit een academische wijze van denken een kennisbijdrage kunnen leveren aan het domein van strategie en leiderschap, in het domein van strategie en leiderschapsvraagstukken zelfstandig een toegepast onderzoek kunnen opzetten en uitvoeren en over dit onderzoek adequaat kunnen rapporteren en communiceren. De resultaten van het onderzoek zijn gebaseerd op een synthese en interpretatie van data. Naast de inhoudelijke conclusie reflecteert de student ook op het eigen onderzoek. Studenten laten in een persoonlijk cahier bewijzen zien van hun ontwikkeling tijdens de masteropleiding. Het cahier sluit de deelnemer af met een 'Persoonlijk Statement', dat een korte persoonlijke reflectie is.

De thesis wordt beoordeeld door een beoordelingscommissie bestaande uit de twee kern-docenten van de thesis en een extern lid. Het externe lid is een universitair docent op het gebied van economie en bedrijfskunde, die door AOG School of Management wordt ingezet als derde examinerator van de thesis. Een van de twee kern-docenten is zowel examinerator als begeleider van de deelnemer. De voorzitter van de beoordelingscommissie is niet de begeleider van de deelnemer.

De beoordelingscommissie beoordeelt de thesis aan de hand van een beoordelingsformulier. De beoordelingscommissie voert tevens een eindgesprek met de student over het onderzoek.

Vanaf het studiejaar 2021/2022 zullen in opdracht van de examencommissie drie hoogleraren met inhoudelijke expertise en kennis van professionele masteropleidingen een aantal theses per jaar bekijken. Leden van de examencommissie zullen enkele eindgesprekken bijwonen om zicht te krijgen op het proces van beoordelen. Op basis van hun bevindingen zal de opleiding indien nodig aanpassingen doorvoeren in het programma en het afstudeertraject.

De opleiding heeft een Adviesraad met onder andere alumni ingesteld. De Adviesraad heeft acht leden: twee alumni, twee huidige deelnemers, twee werkveldvertegenwoordigers en twee studenten van de Rijksuniversiteit Groningen. De adviesraad fungeert als klankbord in de (door) ontwikkeling van de organisatie en het aanbod.

### *Overwegingen*

De thesis is als afstudeeropdracht volgens de commissie adequaat opgezet en is passend voor het eindniveau van deze professionele masteropleiding. Studenten krijgen voldoende ruimte om de eindkwalificaties in de volle breedte te kunnen realiseren.

Inmiddels zijn 21 deelnemers in de nieuwe opleiding afgestudeerd: 8 in juli 2019 en 13 in juli 2020. De commissie heeft hiervan 15 eindwerken bestudeerd. De commissie noemt de eindwerken passend voor de opleiding en stelt bovendien vast dat de eindwerken getuigen van het masterniveau. De inhoudelijke kwaliteit van de eindwerken is erg hoog en kennen veelal een wetenschappelijke oriëntatie. Daarbij merkt de commissie op dat de theses voornamelijk inventariserend van aard zijn en zou van een hbo-masteropleiding meer interventies verwachten voor de praktijk waarin studenten functioneren, gevolgd door een reflectie daarop.

De beoogde leerresultaten van de opleiding en de vertaling daarvan in de praktijk komen zichtbaar terug in de eindwerken. De commissie heeft dan ook geen twijfel over de kwaliteit van de opleiding. De commissie is van mening dat de opleiding hier trots op mag zijn.

De scripties zijn volgens de commissie zorgvuldig beoordeeld en de beoordelingen correleren met de kwaliteit van het werk. De verantwoording en onderbouwing van de beoordeling van de

eindwerken van studenten krijgt voldoende aandacht. De navolgbaarheid van de oordelen kan wel verbeterd worden.

De kwaliteit van de eindwerken wordt structureel en actief geborgd door onder andere de examencommissie. Het panel ondersteunt de ontwikkeling dat drie hoogleraren een inhoudelijke review uitvoeren over het eindniveau van de opleiding. De examencommissie heeft hierin een duidelijke rol.

Afgestudeerden voldoen aan de wensen van het werkveld: organisaties waar studenten voor werken en waar studenten afstuderen, zijn zeer tevreden over het niveau van de studenten. Zij vinden studenten sterk functioneren op het gebied van leiderschap, heeft de commissie tijdens de visitatie vernomen. Ook laten studenten zien dat zij tijdens de opleiding een sterke persoonlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt op de gebieden leiderschap en strategie.

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

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

dr. R. (Ronald) Stevens

Ronald Stevens is hoofddocent public auditing en onderzoeker bij het Zijlstra Center, VU Amsterdam

mr. F. (Frank) Van Massenhove

Frank Van Massenhove was tot voor kort Voorzitter (Secretaris-Generaal) Federale Overheidsdienst (Ministerie) Sociale Zekerheid, Brussel. Tevens was hij lid van de Raad van Beheer van het GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap.

MBA A. (Guus) Mari, de

Guus de Mari is docent en opleidingsmanager. Hij was onder andere tot voor kort verbonden aan Haagse Hogeschool en daar verantwoordelijk voor de opleidingen MBA en M International Communication Management

J. (Jeroen) Steegmans

Jeroen Steegmans studeert Bestuurs- en Organisatiewetenschap aan de UU. Hij vervult diverse bestuursfuncties, onder andere was hij lid van de Universiteitsraad en de faculteitsraad

De commissie werd bijgestaan door drs. A.N. Koster, extern secretaris, gecertificeerd door NVAO.

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

## Bijlage 2 Programma visitatie

10 maart 2021

|                   |                                                                          |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 12:00 u – 12.45 u | Sessie 1: Gesprek met vertegenwoordiging opleidingsinstituut             |
| 12:45 u – 13:00 u | Pauze                                                                    |
| 13:00 u – 14:00 u | Sessie 2: Gesprek met de examencommissie                                 |
| 14:00 u – 14:30 u | Pauze                                                                    |
| 14:30 u – 15:30 u | Sessie 3: Gesprek met examinatoren van de afstudeerfase en de leergangen |
| 15:30 u – 15:45 u | Pauze                                                                    |
| 15:45 u – 16:30 u | Sessie 4: Gesprek alumni en huidige deelnemers tweede fase               |
| 16:30 u – 17:30 u | Besloten overleg commissie en terugkoppeling                             |

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie, inclusief de volgende aanvullende documenten

- 1) Leeswijzer
- 2) Documenten tussentoets
  - a. Programma tussentoets op 10 maart 2021
  - b. Notitie stand van zaken na 3 jaar
- 3) TNO-Aanvraagdossier
- 4) TNO-Rapport NVAO-Voorwaarden document
- 5) Rapport NVAO-beoordeling voorwaarden
- 6) Examencommissie AOG TSM Business School
  - a. Borgingsplan 2018 -2021
  - b. Jaarverslag 2019
- 7) Beleid eindgesprek met stellingen en nieuwe toetsformulieren
  - a. Beleid en handreiking voorbereiden op toetsing eindgesprek met stellingen
  - b. Nieuwe toetsformulieren van de leergangen ingaande per najaarsstarts 2020
  - c. Nieuwe toetsformulieren van de afstudeerfase ingaande per najaarsstarts 2020
- 8) Master Strategy & Leadership
  - a. Steekproef alumni Master Strategy & Leadership
    - i. Alumni Master Strategy & Leadership
      - i. ii. Steekproef door NVAO –Alumni Master Strategy & Leadership
      - ii. Overzicht alumni waarvan de gehele portfolio in sharepoint staat
  - b. Onderwijs en Examenregeling (OER)
  - ii. Onderwijs en Examenregeling oktober 2020
  - c. Studiegidsen Afstudeerfase Master Strategy & Leadership
    - i. Studiegidsen Summer van Master Strategy & Leadership 1,2 en 3
  - iii. Studiegidsen Researchlab & Thesis van Master Strategy & Leadership 1,2 en 3
  - d. Eindwerken afstudeerfase Master Strategy & Leadership. Op basis van de steekproef-mapje per deelnemer
  - e. Portfolio's Master Strategy & Leadership 6 deelnemers van de steekproef -mapje per deelnemer
- 9) Aanvullende documenten 29 april 2021:
  - a. Notulen van de vergaderingen van de examencommissie gedurende het afgelopen jaar
  - b. Toelichting beoordelingssystematiek, inclusief de volgende bijlagen:
    - i. Overzicht eindkwalificaties in toetsing
    - ii. Toetsmatrijzen en toets- en beoordelingsformulieren
  - c. Inge vulde toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren
- 10) Aanvullende documenten 11 juni 2021
  - a. Transitieplan Master Strategy & Leadership - AOG TSM Business School - 10 juni 2021
  - b. Akkoord Examencommissie en directive betreffende Transitieplan

Eindwerkstukken van 15 studenten

