



hbo-master MBA Innovation & Leadership AOG TSM Business School BV

Februari 2019

NVAO uitgebreid Toets nieuwe opleiding

Adviesrapport definitief

Inhoud

1	Samenvattend advies	3
2	Introductie	6
2.1	Werkwijze panel	6
2.2	Panel rapport	7
3	Beschrijving van de opleiding	8
3.1	Algemeen	8
3.2	Profiel instelling	8
3.3	Profiel opleiding	9
4	Opleidingsbeoordeling	11
4.1	Beoogde leerresultaten	11
4.2	Programma	13
4.3	Instroom	17
4.4	Personeel	18
4.5	Voorzieningen	19
4.6	De studiebegeleiding	20
4.7	Kwaliteitszorg	21
4.8	Toetsing	22
4.9	Graad en CROHO-onderdeel	23
4.10	Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	23
5	Overzicht oordelen	25
	Bijlage 1: Samenstelling panel	26
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	27
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	28
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	28

1 Samenvattend advies

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 9 augustus 2018 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de postinitiële hbo-masteropleiding 'MBA Innovation & Leadership' in het economisch domein van de AOG TSM Business School B.V. NVAO heeft daarop een panel van experts gevraagd om alle aangeleverde informatie te bestuderen, het programma met de afgevaardigden van de instelling en opleiding tijdens een locatiebezoek te bespreken en een concluderend oordeel uit te spreken over de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

Onderstaande overwegingen hebben een belangrijke rol gespeeld in de uiteindelijke beoordeling van het programma door het panel.

Het panel acht de doelstelling en de specifieke profilering van de professionele master relevant en passend bij de missie 'Verder denken' van de Business School en de visie op waarden, innovation & leadership. De docenten en alumni maakten voldoende duidelijk hoe de opleiding het masterniveau en de meerwaarde voor de oriëntatie op innovatie wil realiseren. Het panel beveelt de opleiding aan om vanuit deze mondeling gedeelde inzichten de Leerresultaten (op papier) verder aan te scherpen. Daarbij is het panel van mening dat de opleiding de profilering op innovaties in het verlengde van de vierde industriële golf nadrukkelijker terug kan laten komen in de profilering. De opleiding beschikt over een actief netwerk van werkveldvertegenwoordigers via de alumni en docenten die tevens werkzaam zijn in een adviespraktijk of een rol hebben bij een universiteit. Het panel beveelt hierbij aan om een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met het werkveld op te starten.

De aangeboden onderzoeks- en professionele vaardigheden zijn in overeenstemming met de profilering van de opleiding. Het brede vakgebied van de bedrijfskundige vakken plus de benodigde kennis- en vaardigheden voor het opleiden voor business innovators is verweven in het programma.

Vorming vindt continue plaats door de manier waarop docenten met deelnemers interacteren en door het onderdeel 'Leiderschap en zelfreflectie' die dat ondersteunt.

Onderzoek in de vorm van design thinking is goed ingebed in het programma. Het panel beveelt de opleiding aan om in het verlengde van haar profilering het 'Onderzoekend vermogen' en '(Technology) research' zwaarder aan te zetten in het programma en ook het Innovation Lab in deze lijn mee te nemen.

De waarborging van de verbinding met de beroepspraktijk gebeurt door de deelnemer zelf middels de innovatie in de eigen werkomgeving en de docenten die sterk gelieerd zijn aan de adviespraktijken en/of universiteiten. De opleiding maakt gebruik van internationale literatuur. Het academisch gevormde docentenkorps vormt ook een belangrijke vraagbaak en kennisbron voor de deelnemers.

De opleiding heeft een directe relatie gelegd tussen de Leerresultaten -geformuleerd in competenties- en de zeven programmaonderdelen met als majeure onderdelen de Bedrijfskundige Verdieping en het Innovation Lab. De leerresultaten vertaald in indicatoren komen evenredig aan bod in de zeven programmaonderdelen. De programmaonderdelen vormen een doordacht samenhangend geheel. Onderzoekskompetenties (c.q. het onderzoekend vermogen) worden geleidelijk opgebouwd en hebben de focus op onderzoek ten behoeve van entrepreneurship. Het onderdeel 'Innovation Lab' voorziet in het afronden van de opleiding met een masterwaardig eindproduct.

De didactische uitgangspunten zijn in overeenstemming met de visie op het opleiden van executives. Deelnemers maken tijdig kennis met onderzoek en onderzoekend vermogen, dat zich expliciet richt op het creëren van nieuwe waarde. Het aangeboden onderwijs, de didactische werkvormen en de actieve setting met veel interacties stimuleren de deelnemer om vanuit nieuwe perspectieven innovatieve waarde-proposities te ontwikkelen. De digitale leeromgeving AOG ondersteunt deelnemers hierbij. Twee keer per jaar start een groep van maximaal 25 deelnemers.

De instroomprocedure en de eisen van aanname acht het panel valide en helder. Aankomende deelnemers worden voldoende geïnformeerd over deelname aan de opleiding. Studenten die een verwante bacheloropleiding hebben gevolgd, kunnen vrijstelling krijgen van het onderwijs van het eerste jaar maar niet van de toetsing. Zij volgen een gecompriemd ('stoom') onderwijsprogramma. Deze aanpak zorgt er mede voor dat alle studenten een vergelijkbaar kennisniveau hebben bij de start van het tweede studiejaar.

Het personeelsbeleid van de opleiding is in overeenstemming met de visie van de opleiding. De opleiding beschikt over kwalitatief hoogopgeleide en gekwalificeerde docenten. De eisen voor de vakinhoudelijke expertise, didactische- en onderzoeksvaardigheden en beroepservaring zijn van hoog niveau. De Business School weet docenten voor langere tijd aan zich te binden.

Het panel heeft vertrouwen in de aansturing van de opleiding door het kernteam en de vakdocenten. De inhoudelijke organisatie en facilitering van de opleiding en begeleiding van de deelnemer komt gedegen over. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat er zorgvuldig omgegaan wordt met bevindingen van docentevaluaties.

De informatievoorziening voor deelnemers voldoet aan de verwachtingen. De begeleidingsstructuur is goed opgezet en de taken zijn helder verdeeld. Uit gesprekken met alumni is naar voren gekomen dat studiebegeleiders goed beschikbaar zijn en dat gastdocenten open staan voor vragen.

Het kwaliteitssysteem omvat de processen van ontwerp, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de opleiding en voorziet in het doorlopen van de PDCA-cyclus. De verschillende taken en rollen binnen de PDCA zijn duidelijk belegd. Het streven naar een hoog kwaliteitsniveau is op meerdere niveaus zichtbaar. Bij de interne kwaliteitszorg zijn alle stakeholders actief betrokken. Zoals bij standaard 1 is aangegeven, is een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met de alumni en het werkveld een duidelijke aanbeveling.

Het panel stelt vast dat de opleiding toetsing ontwikkelingsgericht inzet en alle leerresultaten evenredig toetst. Toetsing is regelmatig summatief en integraal van aard en er zijn veel feedbackmomenten. De toetsing is actueel. Ter bewaking van de gelijkwaardigheid en het niveau van de beoordeling vinden kalibratiesessies plaats. Een aandachtsgebied is de toetsing van de 'Venture' en de weging van de beoordeling. De examencommissie is actief betrokken bij de borging van de ontwikkelde toetsen en de beoordeling. De examencommissie stelt zich constructief kritisch op en het panel geeft de aanbeveling aan de opleiding om de examencommissie nog actiever te betrekken bij de kwaliteitsborging van toetsing.

Op basis van de plantoetsing heeft het panel vertrouwen gekregen dat de opleiding het eindniveau van de MBA Innovation & Leadership goed zal borgen. De sterke examencommissie geeft vertrouwen; zij is deskundig en ziet streng toe op de borging van het

vereiste eindniveau. Gezien het karakter van de 'Venture' acht het panel het van belang om het (innoverende) werkveld een duidelijke rol in het beoordelingsproces te geven.

Alumni van de Kopopleiding MBA, die nog tot 2019 loopt, zijn stellig over het masterniveau van de opleiding. Zij geven aan dat de opleiding eerder een academische dan een praktijkoriëntatie heeft. Deelnemers hebben een groter onderzoekend vermogen gekregen en hebben zich ontwikkeld in conceptueel denken, noodzakelijk voor innovaties, en zijn in hun functioneren meer gericht op de begeleiding van de transformatie.

Het panel komt tot een eindoordeel positief ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe postinitiële hbo-masteropleiding 'MBA Innovation & Leadership' in het economisch domein van de AOG TSM Business School B.V. en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 8 februari 2019

Namens het panel ter beoordeling van de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de deeltijdopleiding Master of Business Administration 'MBA Innovation & Leadership' in het economisch domein van de AOG TSM Business School B.V.

M. Farmer
(voorzitter)

L. van den Berg
(secretaris)

2 Introductie

2.1 Werkwijze panel

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ontving op 9 augustus 2018 een aanvraag voor een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de postinitiële hbo-masteropleiding 'MBA Innovation & Leadership' van de AOG TSM Business School B.V.

Het succesvol doorlopen van een TNO-procedure is een voorwaarde om als opleiding door de NVAO te worden erkend. Met het keurmerk van de NVAO mogen opleidingen de bij de opleiding behorende wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's afgeven.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan de procedure die wordt gevolgd voor opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is in feite een planbeoordeling. Na de erkenning van de nieuwe opleiding zal de opleiding vallen onder de reguliere accreditatieprocedure.

Om de nieuwe opleiding te beoordelen, heeft de NVAO een panel van experts vastgesteld met de volgende samenstelling:

- Voorzitter: Mw. M. Farmer MBA
- Leden:
 - Dhr. T. Spanjaard MSc
 - Dhr. Drs. Ing. E.L.A Schrikkema MBA
 - Dhr. Prof. Dr. E.G.J. Vosselman
- Student-lid: mw. A. van Zwieten

Het panel werd bijgestaan door Henri Ponds en Chantal Verwey (beleidsmedewerkers NVAO) als procescoördinatoren en door Lia van den Berg (kwaliteitszorgadviseur) als secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2016, nr 69458) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 26 november 2018 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor het locatiebezoek.

Op 27 november 2018 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel het geheel van bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panelvoorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar de opleiding. Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies heeft de secretaris een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna het conceptrapport is vastgesteld door de voorzitter. Het adviesrapport is op 21 januari 2019 aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opleiding heeft op 7 februari 2019 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele tekstuele aanpassingen, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 8 februari 2019 aan de NVAO aangeboden.

2.2 Panel rapport

Het eerste hoofdstuk van dit rapport is het samenvattend advies en het huidige hoofdstuk is de introductie.

Het derde hoofdstuk heeft een omschrijving van het programma waaronder de positionering van de opleiding binnen de instelling en binnen het hoger onderwijsbestel in Nederland.

Het panel geeft zijn bevindingen, overwegingen en conclusies weer in hoofdstuk 4 aan de hand van de onderwerpen en standaarden uit het relevante kader.

De bevindingen zijn de waarnemingen van het panel in de aangeleverde documentatie en gedurende het locatiebezoek. De overwegingen bevatten de oordelen, meningen en zienswijzen van het panel en de mate waarin deze effect hebben op het uiteindelijke oordeel van het panel op de standaard. Op basis van de overwegingen wordt ook een algemeen eindoordeel uitgesproken.

Tot slot wordt in een tabel schematisch weergegeven wat de oordelen zijn per standaard.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	AOG TSM Business School B.V.
Opleiding:	Postinitiële hbo-masteropleiding 'MBA Innovation & Leadership'
Variant(en):	deeltijd
Graad:	hbo Master of Business Administration
Afstudeerrichtingen:	Innovation & Leadership
Locatie(s):	Groningen en Nunspeet
Studieomvang (EC):	60 ECTS
CROHO-onderdeel:	Economie

3.2 Profiel instelling

AOG TSM Business School B.V. betreft de Business School van de AOG School of Management en de TSM Business School, waarbinnen beide schools sinds 2017 het aanbod aan geaccrediteerde masteropleidingen gebundeld hebben. Binnen de samenwerking komt de know how van twee onderwijsorganisaties samen, namelijk de onderwijsorganisatie voor executives -de AOG School of Management- die haar oorsprong heeft in een klassieke universiteit (Rijksuniversiteit Groningen) en een onderwijsorganisatie voor executives -de TSM Business School- die haar wortels heeft in een technische universiteit (Universiteit Twente). Het huidige aanbod betreft de academische Executive MBA (Msc) en de professionele Masteropleiding Strategy & Leadership (Msc). De doelstelling is om de professionele MBA Innovation & Leadership vanuit de AOG School of Management hieraan toe te voegen.

Het aanbod van masteropleidingen is gericht op verschillende doelgroepen. De academische masteropleiding richt zich op managementfunctionarissen in technisch complexe omgevingen. De professionele masteropleidingen richten zich op ervaren mensen die werkzaam zijn als bestuurder, manager of professional in de domeinen overheid, private en publieke organisaties en die zich als generalist verder willen ontwikkelen. De nieuwe MBA Innovation & Leadership richt zich daarnaast ook op ondernemers en zelfstandigen.

De vaste locaties van waaruit ook de staf werkzaam is betreffen de thuislocatie van de AOG School in de Nieuwe Academie in Groningen en het Conferentiehotel NH Veluwe Sparrenhorst te Nunspeet.

Het bestuur van de AOG TSM Business School bestaat uit één statutair directeur. De dagelijkse aansturing van de opleidingen is gevestigd in Groningen en belegd bij de managing director en de manager sales & operations. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleidingen is belegd bij de programmadirecteur, die daarvoor nauw samenwerkt met het management en het programmateam van de afzonderlijke opleidingen. De programmaraad, bestaande uit de programmadirecteur, drie kerndocenten en twee programma coördinatoren, heeft als taak de opleiding te monitoren, herijken en verder te ontwikkelen en de deskundigheidsbevordering van docenten te bevorderen.

3.3 Profiel opleiding

De MBA Innovation & Leadership is een geheel nieuw programma, dat gestoeld is op de ervaringen met de Kopstudie MBA die vanaf 2010 wordt aangeboden binnen de AOG School of Management en eveneens tot een MBA-graad opleidt als eindniveau. Een belangrijk onderdeel in dit curriculum, waar de nieuwe opleiding op voort heeft gebouwd, is de aanwezigheid van een 'Venture Lab'.

Ten tijde van de visitatie hebben 160 deelnemers de Kopstudie MBA, die hoog gewaardeerd wordt door deelnemers en werkveld, gevolgd. Vanuit de missie 'Verder denken' heeft de AOG School of management vanaf 2017 ingezet op de ontwikkeling van een nieuwe geaccrediteerde MBA Innovation & Leadership. Daar waar het bij de Kopstudie MBA om business development gaat (2^e orde veranderingen in een bekende context) is het kenmerkende voor de nieuwe MBA voor executives de sterke oriëntatie op innovatief ondernemen en het creëren van nieuwe waarde in profit en not for profit contexten op het snijvlak van techniek en business.

De opleiding beoogt deelnemers op te leiden tot dienende, stimulerende en transformerende leiders. Hiervoor legt zij naast het accent op innovatie en ondernemen een accent op de ontwikkeling van leiderschap en onderzoekend vermogen. Een onderscheid is verder dat de opleiding Nederlandstalig is, maar wel te maken heeft met deelnemers die werkzaam zijn in internationaal opererende bedrijven. Het profiel is een antwoord op het benutten van de vrije ruimte die ontstaat t.g.v. maatschappelijke veranderingen c.q. actuele vraagstukken in de samenleving en de 'vierde industriële golf'. Met haar profilering op innovatie en ondernemen onderscheidt de opleiding zich van vergelijkbare MBA's zoals Nyenrode en Tias Business School. Andere partijen voor executive education als Sioo en Business School Nederland hebben de focus vooral op de organisatie-, verander- en advieskunde.

De huidige Kopstudie MBA loopt per 2019 af. Daarna wordt gestart met de nieuwe MBA Innovation & Leadership. De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn:

- 1. Bedrijfskundige verdieping:** Theoretische zienswijzen en perspectieven doorgronden van de belangrijkste facetten (in de ontwikkeling van) van organisaties, hun inrichting en onderlinge samenhang, de externe context waarin zij opereren en hun belanghebbenden.
- 2. Analytisch vermogen:** Kennis, inzicht en probleemoplossend vermogen toepassen ter onderbouwing van de analyse van strategische, tactische en operationele beslissingen.
- 3. Visievorming:** Visie vormen op toekomstige ontwikkelingen, ruimte voor kansen definiëren en deze vertalen naar innovatie.
- 4. Onderzoekend vermogen:** Zelfstandig en volgens de principes van design thinking onderzoek doen ter ondersteuning van ondernemerschap.
- 5. Innovatief en ondernemend handelen:** Een innovatie uitwerken in een entrepreneursmodel dat vernieuwend, haalbaar en schaalbaar is.
- 6. Verantwoord ondernemen:** Kritisch reflecteren op vraagstukken van duurzaamheid en ethiek en in dit kader invulling kunnen geven aan integer handelen en stakeholderbetrokkenheid.

7. Leiderschap: Zichzelf en anderen leiden in dienend, stimulerend en transformationeel leiderschap, ten behoeve van het bereiken van doelstellingen en het leggen van verbinding met stakeholders.

8. Lerende leider: Kritisch reflecteren op eigen en ander- mans ervaringen, handelwijzen, functioneren en leerproces en op basis hiervan het eigen handelen innoveren.

De curriculumopbouw van de tweejarige deeltijdopleiding van 60 EC is als volgt:

Jaar 1

Programmaonderdeel	Studiepunten
Bedrijfskundige verdieping	21 EC
Business Research	3 EC
Innovation Leadership	3 EC
Visie en strategie	3 EC
Totaal Jaar 1	30 EC

Jaar 2

Programmaonderdeel	Studiepunten
Entrepreneurial Competences	10 EC
Leiderschap en zelfreflectie	4 EC
Innovation Lab	16 EC
Totaal Jaar 2	30 EC

4 Opleidingsbeoordeling

In dit hoofdstuk evalueert het panel de standaarden. Bij elke standaard geeft het panel zijn bevindingen, overwegingen en oordeel weer. De beoordeling is gebaseerd op de standaarden en criteria zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (stcrt. 2016, nr 69458). De beoordeling komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en kwaliteit van de opleiding.

Over de standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

4.1 Beoogde leerresultaten

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

Vanuit de missie 'Verder denken' en een nieuw geformuleerde visie, die is gericht op nieuwe waarden, innovatie en leiderschap, zijn de acht leerresultaten van de MBA Innovation & Leadership ontwikkeld (zie ook paragraaf 3.3).

De doelstelling van de MBA Innovation & Leadership is een executive MBA voor professionals die voorop willen lopen in veranderingen en willen functioneren in posities van waaruit ze impact hebben op het innoverend vermogen van de organisatie. Met het profiel sluit de opleiding aan bij de sterk veranderende Nederlandse samenleving en actuele vraagstukken -in het verlengde van de 'vierde industriële golf'- die zich daarbinnen manifesteren op o.a. de gebieden energie, milieu en verandering van demografie.

Voor de ontwikkeling van een nieuwe opleiding werkt de Business School met een kerngroep gevormd door twee kerndocenten, de programmadirecteur en een stuurgroep bestaande uit het instellingsbestuur plus een opleidingsmanager. De ervaring met de Kopstudie MBA, die middels een 'Venture Lab' ook een innovatieve component in zich heeft, is gebruikt voor de ontwikkeling en profilering van de nieuwe opleiding. Alumni van de Kopstudie zijn hiervoor actief benaderd. Vanuit de ruwe leerresultaten is met de programmadirecteur en een onderwijskundige een hoofdlijn uitgewerkt, die is afgestemd binnen het kernteam van de opleiding en vervolgens in de breedte met docenten en alumni. Hieruit is een MBA ontwikkeld met een gedegen bedrijfskundige basis met een accent op innovatie en leiderschap. Een aantal nieuwe waarden (duurzaamheid, ethiek, business research, leiderschap en individueel en collectief mentorship) komen in vergelijking met de Kopstudie MBA meer expliciet naar voren in de geformuleerde leerresultaten.

De MBA Innovation & Leadership heeft als basis een breed generalistisch karakter dat zich richt op besturingsvraagstukken en aansluit bij de internationale criteria van de Association of MBA's (AMBA). De opleiding overweegt naast de NVAO- ook een AMBA-accreditatie omdat dit actueel is voor de doelgroep.

De profilering van de MBA Innovation & Leadership ten aanzien van innoveren wordt gevat in de geformuleerde acht Leerresultaten en het conceptuele Entrepreneurshipmodel. Het tonen van leiderschap op verschillende niveaus is cruciaal bij innoveren. Afgestudeerden zijn in staat het hele traject van idee- en visievorming, de uitwerking in een concept en de realisatie in een

product- en/of een procesinnovatie te doorlopen met alle ondernemerschap- en leiderschapsvraagstukken die daarbij horen. Of met andere woorden; zij kunnen een innovatieve waardepropositie neerzetten met een bijbehorend business- en governanceconcept.

De opleiding richt zich op een brede doelgroep. Dit betreft ondernemers, zelfstandigen, bestuurders, managers en professionals met affiniteit voor innovatie. Het werkgebied kan een multinationale organisatie zijn, een MKB-onderneming, maar ook een instelling van de overheid, een non-profit organisaties of een NGO. Het geografisch gebied waar de opleiding zich op richt is Nederland. Inhoudelijk is de opleiding internationaal georiënteerd omdat internationale trends en ontwikkelingen impact hebben op iedere nieuwe waardecreatie. Onderwijsmaterialen en literatuur zijn in het Nederlands en in het Engels. De opleiding onderscheidt zich ten slotte door de waarde die zij hecht aan de dialoog en het contact tussen deelnemers, docenten en werkveld.

Deelnemers worden op masterniveau opgeleid in de gebruikelijke managementgebieden van een MBA. Daarnaast besteedt de opleiding aandacht aan verschillende ontwerpprincipes, persoonlijk leiderschap en onderzoekend vermogen. De opleiding heeft het masterniveau geverifieerd door de acht Leerresultaten af te zetten tegen de Dublin Descriptoren voor een masteropleiding.

Het profiel en afgeleide programma blijft actueel door een actieve dialoog met alle stakeholders. De opleiding onderhoudt goede contacten met alumni. Er is echter geen geïnstitutionaliseerd overleg met het werkveld. Docenten brengen ervaringen vanuit de eigen adviespraktijk en van de deelnemers in bij het overleg van kernteamdocenten. Vernieuwende inzichten komen ook vanuit de andere masteropleidingen binnen de Business School. De examencommissie kijkt actief naar de actualiteit van het programma. De opleiding kijkt eens per drie jaar naar de actualiteit van alle programmaonderdelen. De programmadirecteur en de kerndocenten nemen een besluit over de veranderingen.

Overwegingen

De beoogde leerresultaten zijn passend voor het hbo-masterniveau van een MBA-opleiding met profilering op het gebied van innovatie & ondernemen. Het werkveld is actief betrokken (geweest) bij deze profilering. Het panel acht de doelstelling en de specifieke profilering relevant. De docenten en alumni lieten tegenover het panel een navolgbaar verhaal horen over het masterniveau en de oriëntatie op innovatie. Het panel beveelt de opleiding aan om op basis van de mondeling met het panel gedeelte kennis en inzichten de Leerresultaten verder aan te scherpen. Daarbij is het panel van mening dat de opleiding de profilering op innovaties in het verlengde van de vierde industriële golf nadrukkelijker terug kan laten komen in de profilering. Wanneer het werkelijk gaat om n^e orde veranderingen in een onbekende context raakt dit ook de eisen die gesteld worden aan 'Technology research' en 'Onderzoekend vermogen'. In de uitwerking en uitvoering kunnen de connecties met de TU Twente en de Rijksuniversiteit Groningen hierbij behulpzaam zijn.

Alumni geven er blijk van dat zij de analytische en onderzoeks-skills goed ontwikkeld hebben. Termen daarbij zijn: van specialist naar generalist, conceptueel denken, eigen context creëren, een vraagstuk vanuit andere paradigma's kunnen benaderen en 'pistes verkennen die onbekend zijn'.

De opleiding beschikt over een actief netwerk van werkveldvertegenwoordigers via de alumni en docenten die daarnaast ook werkzaam zijn in een adviespraktijk of een rol hebben bij een

universiteit. Het panel beveelt de opleiding aan om een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met het werkveld in te richten.

Conclusie: Het panel beoordeelt de beoogde leerresultaten op grond van bovenstaande overwegingen als **'voldoet'**.

4.2 Programma

4.2.1 Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Het tweejarig onderwijsprogramma van 60 EC is opgebouwd uit zeven programmaonderdelen zoals weergegeven in paragraaf 3.3. Het programma leidt op tot business innovators die zelfstandig een vernieuwing in organisaties kunnen realiseren. Deelnemers worden vanaf de start uitgedaagd om alle bijbehorende processen zelf te initiëren en te doorlopen. Docenten fungeren daarbij als vraagbaak en coach.

In jaar één is het grootste programmaonderdeel Bedrijfskundige Verdieping en in jaar twee is dat het Innovation Lab. In het onderdeel Bedrijfskundige verdieping worden de zes kennisgebieden op interdisciplinaire en toepassingsgerichte wijze behandeld. Docenten kunnen gerichte opdrachten geven aan deelnemers met een minder bedrijfskundige achtergrond. Bedrijfskundige Verdieping wordt aangevuld met vakken waarin ondernemen, vernieuwen en leadership aan bod komen. In het vak Innovation & Leadership ligt de focus op teamontwikkeling, interdisciplinaire samenwerking en maken deelnemers kennis met conceptueel vernieuwen via 'design thinking'. Via Business Research raken deelnemers vertrouwd met typen onderzoek en methoden die van belang zijn voor de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen. Het gaat in het bijzonder om methoden van ideeën genereren, marktonderzoek en ontwerpgericht onderzoek ten behoeve van entrepreneurschap. In Visie & Strategie bekwamen deelnemers zich in toekomstgericht denken.

In het afstudeerwerk van jaar twee in het onderdeel Innovation Lab toont de deelnemer aan dat hij in staat is om via een 'venture' en 'design thinking' een vernieuwing tot stand te brengen. Bij de ontwikkeling van het Innovation Lab zijn Amsterdam (Rockstart), Eindhoven (High Tech Campus) en Stanford als referenties gebruikt. Parallel aan het Innovation Lab leert de deelnemer in het onderdeel 'Entrepreneurial Competences' vaardigheden aan die ondersteunend zijn voor de ontwikkeling van zijn venture in het Innovation Lab.

De opleiding besteedt veel aandacht aan professionele vorming. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om initiatief nemen, risico nemen, focus ontwikkelen, design thinking, besluiten nemen en overtuigen en presenteren. Het onderdeel Leiderschap en Zelfreflectie ondersteunt de ontwikkeling van de 'lerende leider' via intervisie en tutorship en de reflectie van de deelnemer op de ontwikkeling van de eigen entrepreneurial competences.

De waarborging met de beroepspraktijk gebeurt door de deelnemer zelf middels innovatie in de eigen werkomgeving en de docenten die sterk gelieerd zijn aan relevante adviespraktijken

en/of universiteiten. In het programma ligt er nadruk op interactie tussen deelnemers, docenten en het werkveld, waardoor deelnemers vanuit deze dynamiek veelzijdige input en feedback krijgen.

De opleiding maakt gebruik van actuele (inter)nationale literatuur. Onderwijsmaterialen en literatuur zijn in het Nederlands en in het Engels. Het internationale karakter komt verder tot uitdrukking in de uitwerking van de waardepropositie en de businessconcepten en het daaraan gekoppelde onderwijs. Docenten beschikken over internationale ervaring in de verschillende vakgebieden (international marketing, -economics, -entrepreneurship, -business environment) en brengen dat in het onderwijs in.

Overwegingen

De aangeboden onderzoeks- en professionele vaardigheden zijn in overeenstemming met de profilering van de MBA Innovation & Leadership. Het brede vakgebied met bedrijfskundige vakken plus de benodigde kennis- en vaardigheden voor business innovators is verweven in het programma.

De kennisbasis voor innovatie wordt in jaar één gelegd. Vorming vindt continue plaats door de manier waarop docenten met deelnemers interacteren en het onderdeel Leiderschap en zelfreflectie die dat ondersteunt.

Onderzoek in de vorm van design thinking is een belangrijke component en goed ingebed in het programma. Wanneer de opleiding zich in het bijzonder wil richten op innoveren in de betekenis van n^e orde veranderingen in een onbekende context, beveelt het panel aan om het 'Onderzoekend vermogen' en '(Technology) research' zwaarder aan te zetten in het programma en ook het Innovation Lab in deze lijn mee te nemen. De huidige wijze van persoonlijke ontwikkeling (Leerresultaat 8. Lerende Leider) past al binnen deze profilering, maar is wel een punt van aandacht bij de eerstvolgende visitatie. Dit geldt ook voor de verificatie van het innovatieve gehalte en niveau van de afstudeerwerken c.q. het afstudeertraject.

Waarborging van de verbinding met de beroepspraktijk gebeurt door de deelnemer zelf middels innovatie in de eigen werkomgeving en de docenten die sterk gelieerd zijn aan de adviespraktijken en/of universiteiten. De opleiding maakt gebruik van internationale literatuur. Het academisch gevormde docentenkorps vormt ook een belangrijke vraagbaak en kennisbron voor de deelnemers.

Conclusie:

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als '**voldoet**'.

4.2.2 Inhoud

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

Het programma van de MBA opleiding Innovation & Leadership is ontwikkeld door een kerngroep van kerndocenten plus de programmadirecteur en gevolgd door een stuurgroep bestaande uit het instellingsbestuur plus een opleidingsmanager.

De opleiding heeft via een tabel een directe relatie gelegd tussen de Leerresultaten - geformuleerd in competenties- en de zeven programmaonderdelen met als majeure onderdelen de Bedrijfskundige Verdieping en het Innovation Lab. Voor de uitwerking in het

programma zijn de leerresultaten vertaald in indicatoren. In de beschrijving van de programmaonderdelen staat vermeld wat de omvang en het hoofddoel is van het programmaonderdeel, welke indicatoren relevant zijn en getoetst worden, welke literatuur van toepassing is, welke werkvormen gebruikt worden, om hoeveel contacturen het gaat, wat de toetsvorm is en welke (kern)docenten betrokken zijn bij het onderdeel.

Het programma bouwt voort op de ervaringen van de Kopstudie MBA, maar is vanuit de nieuwe visie vanaf 2017 opnieuw ontwikkeld. Jaar 1 start met Bedrijfskundige Verdieping. Dit programmaonderdeel omvat zes kennisgebieden die de basis vormen waarmee de besturingsvraagstukken geanalyseerd, beoordeeld en beïnvloed kunnen worden. Daarnaast komen ontwerpprincipes en besturingsconcepten aan bod.

Business Research behandelt typen onderzoek en methoden, van belang voor het onderzoekend vermogen van de deelnemer. Het betreft een selectie van methoden ter ondersteuning van ideeën genereren, marktonderzoek en ontwerpgericht onderzoek ten behoeve van ondernemerschap.

Innovation Leadership gaat in op de leiderschapskwaliteiten van de deelnemer om vernieuwing te initiëren, te faciliteren en te realiseren. Transformational leadership, natural leadership en servant leadership komen hier aan de orde. Deelnemers maken eveneens kennis met conceptueel kunnen vernieuwen (design thinking). Visie en Strategie ondersteunt de deelnemer in toekomstgericht denken. Behandeld worden de toepassing van nieuwe technologieën; diversiteit in mondiale verhoudingen en organisatievereisten vanuit de optiek van sustainability.

Het majeure onderdeel van jaar 2 betreft het Innovation Lab. De deelnemer levert een prototype van een nieuwe waardecreatie op dat vernieuwend, haalbaar, realiseerbaar en schaalbaar is. Parallel hieraan ontwikkelen deelnemers de Entrepreneurial competences rond acht aandachtsvelden, waaronder entrepreneurship, business modelling en ethics. Deze vaardigheden zet de deelnemer in bij de activiteiten in het Innovation Lab. Via het onderdeel Leiderschap en zelfreflectie wordt de deelnemer gevormd tot 'lerende leider'.

De opleiding herijkt één keer per drie jaar het onderwijsprogramma in zijn geheel op actualiteit. Dit gebeurt door het kernteam en de programmadirecteur. Vanuit de continue input van alle stakeholders kunnen tussentijds ook aanscherpingen plaatsvinden. De 'stevige' examencommissie fungeert als interne toezichthouder.

Overwegingen

Het panel heeft op grond van de documentatie geconstateerd dat de leerresultaten vertaald in indicatoren, goed aan bod komen in de verschillende programmaonderdelen.

De leerdoelen/competenties sluiten goed aan bij het niveau en de oriëntatie van studenten. De programmaonderdelen vormen een doordacht samenhangend geheel en stellen de studenten in staat het vereiste eindniveau te realiseren. Onderzoekskompetenties c.q. het onderzoekend vermogen worden geleidelijk ontwikkeld en hebben een focus op onderzoek ten behoeve van ondernemerschap. Het onderdeel 'Innovation Lab' voorziet in het afronden van de opleiding met een masterwaardig eindproduct.

Conclusie:

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als '**voldoet**'.

4.2.3 Leeromgeving

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Bevindingen

De visie op 'Executive Education' binnen de Business School is gebaseerd op interactie, leren van elkaar, reflectie en wederzijds respect van leermeester en leerling. De opleiding heeft bij de ontwikkeling van het programma de volgende uitgangspunten geformuleerd die zij essentieel acht voor de doelgroep van executives en het ontwikkelen van innovatief vermogen: a. een serviceconcept dat past bij de doelgroep, b. deelnemers die een innovatie toe gaan passen in de werkomgeving, c. integraal onderwijs, d. inhoudelijk een breed bedrijfskundig deel plus innovatie en leiderschap en e. veel contactmomenten, mensen laten leren van de groep en werken met contextvariabelen.

Deelnemers kunnen in september en januari instromen. De maximale groepsgrootte is 25 personen. De vormgeving is aangepast aan de werkende student. Er is aansluitend middag- en avondonderwijs, maximaal 1 á 2 programmaonderdelen tegelijkertijd en directe toetsing binnen het onderdeel. Wanneer het onderdeel niet gevolgd kan worden, is het mogelijk om dit in de volgende groep in te halen. Er is versnelling mogelijk voor studenten met een bachelor Economie of Bedrijfskunde. In de Pre-School worden de vakken uit het eerste jaar -onderdeel Bedrijfskundige Verdieping- gecompriëerd aangeboden en getoetst, waarna studenten kunnen instromen in het tweede jaar. Deelnemers met een geringe bedrijfskundige achtergrond kunnen het eerste jaar bij de Bedrijfskundige Verdieping aanvullende opdrachten verkrijgen. Studenten kunnen niet gehaalde vakken één keer herkansen. Wanneer dit niet succesvol is, volgt de deelnemer het onderwijsonderdeel opnieuw in de volgende groep. De Business School heeft de ervaring met de Kopstudie MBA dat 90% van de instromende deelnemers in staat is de opleiding binnen de nominale tijd van twee jaar te doorlopen.

De leerstof is rechtstreeks afgeleid van de (innoverende) beroepspraktijk. Door achtergrond en werkervaring zijn docenten in staat om goed de verbinding te leggen tussen de aangeboden leerstof en de praktijk van de deelnemers. Er is een geleidelijke opbouw in het programma van integraal onderwijs. In jaar één in het onderdeel Bedrijfskundige Verdieping worden zes kennisgebieden op interdisciplinaire en toepassingsgerichte wijze behandeld. De drie andere aanpalende vakgerichte onderdelen zijn gericht op kennismaking met onderzoeksmethodes die ondersteunend zijn aan innovatie en op leiderschaps- en visieontwikkeling. Er vindt integrale toetsing plaats. Jaar twee heeft de focus op ondernemendheid en ondernemerschap, waarin de ontwikkeling van een venture voor een nieuwe waarde creatie in het 'Venture Lab' centraal staat en ook de afstudeeropdracht vormt. De aangeboden stof in de onderdelen Entrepreneurial Competences en Leiderschap & Zelfreflectie zijn ondersteunend aan de ontwikkeling en realisatie van de nieuwe waarde creatie.

De totale omvang van de studie bedraagt 60 EC (1680 uur) verdeeld over bijeenkomsten, individuele begeleiding en zelfstudie (resp. 468, 18 en 1194 uur). Omdat de opleiding veel waarde hecht aan een contactrijke leeromgeving geldt er een aanwezigheidsverplichting van minimaal 80%. De studielast hiervan bedraagt 1 dag per week. Voor al het studiemateriaal en de communicatie wordt gebruik gemaakt van een AOG-Community en er is een beperkt aanbod via E-lecture. Deelnemers kunnen ook gebruik maken van bibliotheekfaciliteiten van de Rijksuniversiteit Groningen. De omvang van de zelfstudie betreft 1,5-2,0 dagen per week. De werkvormen zetten aan tot reflectie en onderzoek, zoals interactieve kennisoverdracht,

serious gaming, groepsinteractie, caseanalyse, storytelling, reflectie, socratische dialoog en appreciative inquiry. Studenten werken samen in projecten (met name in het innovation Lab) en er is een reeks bedrijfsbezoeken. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Bollegraaf Recycling Machinery: 'De totale turnaround van een onderneming'
- Wageningen Universiy: 'De agro groei versneller'
- Friesland Lease: 'Mobiliteit kan schoner'
- Havenbedrijf Amsterdam: 'Nieuwe economie startups in een oude economie haven'
- Gelderse Vallei Ziekenhuis: 'Verbetering van chronische zorg d.m.v. E Health'

De locaties waar het onderwijs plaatsvindt zijn goed toegankelijk. De opleiding biedt maatwerk en er zijn programma- en studiecoaches die aandacht hebben voor de persoonlijke vragen van de student en de facilitering van het onderwijs.

Overwegingen

Het panel constateert dat de didactische uitgangspunten in overeenstemming zijn met de visie op het opleiden van executives. Het aantal contactmomenten en studie-uren is in lijn met deze visie en is volgens het panel toereikend voor het leerproces van de student. Deelnemers maken tijdig kennis met onderzoek en de ontwikkeling van onderzoekend vermogen, dat zich expliciet richt op het creëren van nieuwe waarde. Het aangeboden onderwijs, de didactische werkvormen en de actieve setting met veel interacties stimuleren de deelnemer om vanuit nieuwe perspectieven innovatieve waarde-proposities te ontwikkelen. Alumni van de Kopstudie MBA geven aan dat zij hebben geleerd om buiten de kaders te kijken vanuit een onderzoekende houding. Zij hebben actief gebruik gemaakt van het AOG-platform, waartoe zijn als alumnus nog steeds toegang hebben. De groepsgrootte acht het panel in overeenstemming met de doelstelling van het onderwijs. Positief binnen de nieuwe opleiding is dat deelnemers die voor vrijstelling van eerstejaars onderwijs in aanmerking komen, de toetsing van bedrijfskundige vakken wel ondergaan, waardoor alle deelnemers in het tweede jaar op een vergelijkbaar niveau starten.

Conclusie: Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als **'voldoet'**.

4.3 Instroom

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

Aspirant-deelnemers kunnen zich informeren over de opleiding via de website van de AOG TSM Business School, door middel van brochures, voorlichtingsbijeenkomsten en via oriënterende gesprekken. Een groot deel van de deelnemers (ca. 50%) is door alumni geattendeerd op de opleiding.

De toelatingseis betreft minimaal een afgeronde hbo-opleiding en vijf jaar relevante werkervaring. In een persoonlijk intakegesprek beoordeelt een studieadviseur of een kandidaat aan de toegangseisen voldoet. Het verkrijgen van een goede groepssamenstelling met voldoende variëteit is een belangrijk aandachtspunt in de werving. De opleiding let op de 'ontwikkelbaarheid' en de meerwaarde van de kandidaat voor het leren van de groep en of de kandidaat voldoende studietijd kan spenderen. Bij twijfel neemt de programmadirecteur een voor bezwaar en beroep vatbaar besluit.

Onder speciale voorwaarden kan een kandidaat vrijstelling van het onderwijs voor het eerste jaar verkrijgen. Hiervoor toont hij een dossier met relevante diploma's en werkervaring. De examencommissie besluit over de vrijstelling op voordracht van de programmadirecteur. Kandidaten die vrijstelling voor een aanwezigheidsplicht bij het onderwijs van het eerste jaar hebben gekregen, zijn wel verplicht een gecomprimeerde toetsing van de leerresultaten van het eerste jaar te doorlopen. De Pre-School voorafgaand aan het tweede jaar is hiervoor ingericht.

Overwegingen

De instroomprocedure en de eisen van aanname acht het panel valide en helder. Aankomende deelnemers worden voldoende geïnformeerd over deelname aan de opleiding. Door het afnemen van toetsen bij studenten die voor vrijstellingen in aanmerking komen, zorgt de opleiding dat het niveau van de deelnemers in jaar twee nagenoeg gelijk is. Gezien de positie van de programmadirecteur en zijn rol in de uitvoering van het aannamebeleid, adviseert het panel de examencommissie hierin een prominentere rol te geven. Dit betreft in het bijzonder de aanname of afwijzing van kandidaten die niet aan de vereiste vooropleidingseisen voldoen.

Conclusie: Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als **'voldoet'**.

4.4 Personeel

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

De personeelsformatie bestaat uit gepromoveerde docenten die een aanstelling hebben als lector of hoogleraar. En daarnaast uit beroepsbekwame docenten die zelf ook ondernemer zijn en als rolmodel kunnen fungeren voor de praktijkvraagstukken van de deelnemers op de gebieden ondernemerschap, leiderschap en coaching. Dit laatste geldt vaak ook voor de lectoren en hoogleraren. Nagenoeg alle docenten zijn academisch gevormd (drs./Msc/MA), met uitzondering van enkele praktijkprofessionals met een hbo-opleiding.

Het management en de programmadirecteur van AOG TSM Business School bepalen de omvang van de formatie. Docenten en begeleiders die verbonden zijn aan de AOG TSM Business School hebben een civiel contract, waarmee de Business School de kwaliteit, continuïteit en flexibiliteit wenst te borgen. De opleiding stuurt op een docent/deelnemer ratio van 1:12 tot 1:20.

Een kernteam, bestaande uit drie kerndocenten en de programmadirecteur, stuurt de opleiding aan. Het kernteam zorgt voor de inhoudelijke en didactische afstemming met de overige docenten en de kerndocenten begeleiden deelnemers bij de studievoortgang op weg naar de toetsing.

De vakdocenten worden ingezet op specifieke onderdelen van het curriculum. De 'dragende docent' is een vakdocent die een verantwoordelijkheid heeft ten aanzien van de doorlopende leerlijn in het curriculum. Kenmerkend voor de vakdocenten is dat zij: een 'typische MBA-docent' zijn, over masterniveau en praktijkervaring beschikken -in het bijzonder m.b.t. ondernemendheid en ondernemerschap- en over goede doceerprestaties. Daarnaast beschikt

de opleiding over studieadviseurs en een programmabegeleider. De programmabegeleider wordt ingezet op locatie voor een soepel verloop van het programmaonderdeel.

De programmadirecteur geeft inhoudelijk leiding aan de opleiding. De programmaraad, bestaande uit de programmadirecteur (AOG TSM Business School), drie kerndocenten en twee programmacoördinatoren, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding (in brede zin). Zij is ook verantwoordelijk voor de deskundigheidsbevordering van docenten.

Voor de uitvoering van het onderwijs is er een programmateam voor jaar één en jaar twee. Ieder programmateam bestaat uit één of twee kerndocenten, een programmacoördinator en een studieadviseur. De programmateams voorzien met name in de docentenplanning, locatieplanning, marketingcampagne en de werving van deelnemers. Zij bewaakt tevens de klanttevredenheid en geleverde kwaliteit binnen de opleiding.

De kwaliteitsborging van het personeel is vastgelegd in het document 'Personeelsbeleid AOG TSM Business School'. De AOG School of Management heeft de bevoegdheid tot aanstelling. De programmadirecteur en examencommissie worden benoemd door de statutair directeur van AOG TSM Business School B.V. na overleg met de directeur van de AOG School of Management en TSM Business School.

De opleiding houdt over alle programmaonderdelen schriftelijke evaluaties. De prestatie-indicator van de docent-waardering is minimaal een 7,5 of hoger op een 10-puntsschaal. Bij tegenvallende prestaties volgt een gesprek met de docent door de kerndocent in samenwerking met de programmacoördinator.

Overwegingen

Het personeelsbeleid van de opleiding is in overeenstemming met de visie van de opleiding en de ambitie om onderwijs door kwalitatief hoogopgeleide en gekwalificeerde docenten aan te bieden. De eisen voor de vakinhoudelijke expertise, didactische- en onderzoeksvaardigheden en beroepservaring acht het panel relevant. De Business School weet goed gekwalificeerde docenten voor langere tijd aan zich te binden, hetgeen voor continuïteit in kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs zorgt. Docenten kunnen steeds 'state of the art' kennis inbrengen vanuit de diverse vakgebieden.

Het panel heeft vertrouwen in de aansturing van de opleiding door het kernteam en de vakdocenten. Uit de gevoerde gesprekken kwam naar voren dat zij een duidelijke visie op de opleiding hebben en goed zijn ingevoerd. De inhoudelijke organisatie en facilitering van de opleiding en de begeleiding van de deelnemer komt gedegen over. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat er zorgvuldig omgegaan wordt met bevindingen van docentevaluaties.

Conclusie: Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als **'voldoet'**.

4.5 Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding maakt gebruik van vaste locaties in Groningen en Nunspeet en variabele locaties verspreid over het land (Wageningen, Eindhoven, Delft en Amsterdam), die ondersteunend zijn voor de leercontext (zoals incubators). Bij meerdaagse bijeenkomsten is er een tussenovernachting. De organisatie en planning is belegd bij de programmacoördinatoren. Het panel heeft de locatie in Groningen bezocht en kunnen beoordelen.

Op de website www.aog.nl staat de basisinformatie over de organisatie en de onderdelen van de opleiding. Er is een digitale leeromgeving 'AOG-community' waarop het programma, de voorbereiding en praktische informatie te vinden is en die ook interactief bruikbaar is als kennisdeling- en communicatieplatform. Deelnemers kunnen daarnaast gebruik maken van bibliotheekfaciliteiten van de Rijksuniversiteit Groningen. In de studiegids is de praktische informatie en informatie over de vereisten van toetsing en diplomering uitgewerkt.

Overwegingen

De faciliteiten op de locaties passen bij de beoogde leercontext van de opleiding. Deelnemers worden goed geïnformeerd. Alumni waren zeer te spreken over de digitale leeromgeving waar gedurende de opleiding actief gebruik van gemaakt werd en waar zij als alumnus nog steeds toegang toe hebben.

Conclusie: Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als **'voldoet'**.

4.6 De studiebegeleiding

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

De kerndocent, programmacoördinator en studieadviseur hebben een belangrijke rol in de studiebegeleiding. In het tweede jaar verzorgen de kerndocent en een tutor de begeleiding vanaf de start van het onderdeel Leiderschap en Zelfreflectie. Bij groepen groter dan 12 voegt de opleiding (bij jaar 2 Innovation lab) een extra begeleider toe.

Een deelnemer kan zich bij vragen en problemen richten tot de programmacoördinator, de studieadviseur, de tutor (in het tweede jaar) en de kerndocent. De programmacoördinator en de tutor vervullen de eerstelijnsfunctie. De programmacoördinator zorgt er organisatorisch voor dat de deelnemer vanaf de start de opleiding goed kan volgen. Hij kijkt op locatie, faciliteert en is het eerste aanspreekpunt voor docenten en deelnemers. De kerndocent is verantwoordelijk voor de begeleiding van de deelnemer gedurende een specifieke fase van de opleiding. De deelnemer kan -in voorkomende situaties- 'opschalen' naar de programmadirecteur. De opleiding legt informatie over de student/groep (studievoorkeuren, voortgang en rendementen) vast in een studievolsysteem en maakt daar actief gebruik van voor de begeleiding van deelnemers. De communicatie met deelnemers vindt plaats via de AOG-community (zie standaard 7).

Overwegingen

De informatievoorziening voor deelnemers acht het panel goed op orde. De begeleidingsstructuur is goed opgezet en de taken zijn helder verdeeld. Alumni geven aan dat de studiebegeleider altijd beschikbaar was. De begeleiding was tevens kritisch, waardoor

deelnemers naar eigen zeggen, goede ondersteuning kregen bij het leren. Gastdocenten stonden open voor vragen wanneer deelnemers ergens tegenaan liepen. Docenten waren aanwezig tijdens lunch en diner zodat zij ook daar aanspreekbaar waren.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als '**voldoet**'.

4.7 Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

Het kwaliteitszorgsysteem is vastgelegd in het beleidsdocument Kwaliteitszorg AOG TSM Business School. Eerste verantwoordelijke is de programmadirecteur. Kwaliteitszorg draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De programmacoördinatoren zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de verbetercyclus per onderdeel van de opleiding. Na afloop van een programmaonderdeel zetten zij evaluaties uit. Evaluatieresultaten gaan structureel naar het management dat aanpassingen bespreekt met kerndocenten en/of de programmadirecteur. Afgesproken verbetermaatregelen komen terecht in een actiedossier.

Naast de formeel vastgelegde kwaliteitszorgsystematiek is er een open feedbackcultuur. De opleiding hecht veel waarde aan mondelinge informatie/feedback van alle stakeholders tijdens contactmomenten/georganiseerde evenementen of andere programma's. In alle overlegsgremia staat kwaliteitszorg op de agenda. De vraag is voortdurend 'hoe maken we het passend en afgestemd op de vraag?'.

Binnen de leergang zijn veranderingen kort cyclisch. Het programmateam kijkt halfjaarlijks naar de uitvoering van het programmaplan en gaat na of bijsturing nodig is. De programmaraad bespreekt voorstellen voor structurele aanpassingen. Eenmaal per drie jaar wordt de actualiteit van het gehele programma bekeken. De programmaraad heeft als aandachtsveld de kwaliteit van de opleiding, visievorming op de verdere ontwikkeling van de opleiding en de aanhechting van de opleiding bij de doelgroep en de maatschappelijke omgeving. De voeding vanuit het werkveld komt van de deelnemers en alumni en van alle docenten die naast een rol bij de universiteit ook werkzaam zijn in het werkveld en vaak over een eigen adviespraktijk beschikken.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de opleiding effectieve periodieke feedback onder de deelnemers organiseert en actief acteert om de actualiteit en kwaliteit van het onderwijs en programma te borgen. Het systeem omvat de processen van ontwerp, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van de opleiding en voorziet in het doorlopen van de PDCA-cyclus. De verschillende taken en rollen binnen de PDCA zijn duidelijk belegd. Het streven naar een hoog kwaliteitsniveau is op meerdere niveaus zichtbaar aanwezig. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de examencommissies, medewerkers, deelnemers en alumni en docenten die het werkveld vertegenwoordigen actief betrokken. Zoals bij standaard 1 is aangegeven, is een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met de alumni en het werkveld aan te bevelen.

Conclusie:

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als '**voldoet**'.

4.8 Toetsing

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

Bevindingen

Het Toetsbeleid is in lijn met de visie van de opleiding en is uitgewerkt in zes uitgangspunten. De toetsing is competentiegericht en betekenisvol en er is zoveel mogelijk koppeling met de praktijk; de variatie aan toetsing doet recht aan de verschillende (leer)stijlen van de deelnemers; stimuleren van summatieve toetsing en sturen van het leerproces; feedback is een structureel onderdeel; de Leerresultaten vormen de basis en de afsluitende toetsing borgt het eindniveau van de opleiding.

In de syllabi is concrete informatie voor de deelnemers opgenomen over de toetsing van welke competenties, om welke toetsvormen en -producten en aantal EC's het gaat en wat de criteria zijn voor de beoordeling. De opleiding beschikt eveneens over een OER en een toetsmatrix. Toetsing stimuleert het verder leren en ontwikkelen. Het panel stelt vast dat er een variëteit aan toetsvormen is. Over de eindopdracht de 'Venture' geven deelnemers een presentatie en maken zij een rapportage. Bij groepsopdrachten wordt de deelnemer afgerekend op zijn individuele bijdrage. Er is een individueel traject met intervisiemomenten, waarbij sprake is van peerreview.

Veel toetsing gebeurt in kleine eenheden (resp. tien en vier summatieve toetsen in jaar één en twee). In jaar vier vindt integrale toetsing in grotere eenheden plaats (o.a. rapportage venture 18 EC). Iedere toets bevat indicatoren van één of meer leerresultaten. Toekenning van studiepunten (EC's) gebeurt aan de hand van behaalde toetsen en is in overeenstemming met het aantal uren dat voor het programmaonderdeel staat. In overzichten geeft de opleiding weer welke Leerresultaten en indicatoren in de verschillende programmaonderdelen en toetsvormen aan de orde zijn. In de toetsonderdelen van jaar twee borgt de opleiding het eindniveau van de leerresultaten 1 tot en met 8. Het leerresultaat 1 (kennis en inzicht) wordt in het eerste jaar (programmaonderdeel een en twee) op eindniveau getoetst.

In het tweede jaar is er een beoordelingscommissie van minimaal twee personen. In de afsluitende toets voegt de opleiding hier een onafhankelijke beoordelaar en secretaris aan toe. De secretaris koppelt aandachtspunten aan de kerndocent terug. De programmadirecteur bespreekt jaarlijks een geaggregeerde rapportage plus analyse van de toetsing met de kerndocenten in de programmaraad. Er is een onafhankelijke en 'stevige' examencommissie. Het panel heeft vastgesteld dat de examencommissie zijn rol goed oppakt en fungeert als 'interne raad van toezicht' en een kritische sparringpartner is voor de opleiding. De examencommissie houdt toezicht op de ontwikkelde toetsproducten, de informatie aan de deelnemer en de beoordeling van de toetsing. De examencommissie heeft vanuit de andere masteropleiding de ervaring om ook Syllabi van docenten te bespreken. Examinatoren vormen vaak koppels van academische- en praktijkdocenten.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat toetsing ontwikkelingsgericht is ingericht en dat de opleiding alle leerresultaten evenredig toetst. Er is regelmatig summatieve toetsing en er zijn veel feedbackmomenten. Uit het gesprek met docenten is naar voren gekomen dat docenten integrale toetsen ontwikkelen waarin zij de actualiteit van het vakgebied meenemen. Om

gelijkwaardige beoordeling (beoordelingsconsistentie) van toetsing te realiseren vinden kalibratiesessies plaats. De informatie voor de deelnemer over het gehele toetsprogramma komt gedegen over. Een aandachtsgebied is de toetsing van de 'Venture' en de weging van de beoordeling. De examencommissie is al betrokken bij de ontwikkeling van het profiel en de uitwerking in programmaonderdelen en toetsvormen. Tijdens de gesprekken was het panel overtuigd van de kwaliteit van de gezamenlijke Examencommissie. Zij stelt zich constructief kritisch op en het panel geeft de aanbeveling aan de opleiding om hier nog actiever gebruik van te maken.

Conclusie:

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als '**voldoet**'.

4.9 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Business Administration

Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Economie

4.10 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

De kwaliteit van de nieuwe opleiding is '**positief**'.

Met de opleiding 'MBA Innovation & Leadership' voorziet de AOG TSM Business School in een nieuwe postinitiële hbo-masteropleiding met een sterke oriëntatie op innovatie. Een pre is de ervaring die de opleiding heeft opgedaan met de Kopstudie MBA. Via de alumni en hoogopgeleide en academische gevormde docenten beschikt de opleiding over een actief netwerk van werkveldvertegenwoordigers. Het panel heeft de aanbeveling om een zekere vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met het relevante werkveld in te richten.

De instroomprocedure en de eisen van aanname en vrijstellingen acht het panel valide en helder. De programmaonderdelen vormen een doordacht samenhangend geheel. De opleiding heeft de focus op onderzoek ten behoeve van entrepreneurship. Er is een sterke verbinding met de beroepspraktijk. Het aangeboden onderwijs, de didactische werkvormen en de actieve setting met veel interacties stimuleren de deelnemer om vanuit nieuwe perspectieven innovatieve waarde-proposities in de eigen praktijk te ontwikkelen. De digitale leeromgeving van AOG en de goed opgezette begeleidingsstructuur ondersteunen de deelnemers hierbij. Het panel ziet nog verbetermogelijkheden als het gaat om de aanscherping van de definiëring van het type innovaties waar de opleiding zich op richt en de uitwerking hiervan in de profilering en het programma.

Het streven naar een hoog kwaliteitsniveau is op meerdere niveaus zichtbaar. Bij de interne kwaliteitszorg zijn alle stakeholders actief betrokken. De examencommissie is actief betrokken bij de borging van de ontwikkelde toetsen en de beoordeling en stelt zich constructief kritisch op. Het panel geeft de aanbeveling aan de opleiding om de examencommissie nog actiever te betrekken bij het aannamebeleid en de kwaliteitsborging van toetsing.

Het onderdeel 'Innovation Lab' voorziet in het afronden van de opleiding met een masterwaardig eindproduct. Op basis van de plantoetsing heeft het panel vertrouwen gekregen dat de opleiding het eindniveau van de MBA Innovation & Leadership goed zal

borgen. Als geheel adviseert het panel daarom positief over de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

Aanbevelingen

Op grond van haar bevindingen komt het auditteam tot de volgende aanbevelingen:

1. De opleiding heeft een actief netwerk van alumni waar zij gebruik van maakt, maar het panel beveelt aan om daarnaast een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met het relevante werkveld in te richten.
2. De eigen docenten en alumni konden mondeling goed verwoorden hoe de opleiding het masterniveau zal realiseren. Het verdient aanbeveling om ook schriftelijk hierover duidelijkheid te scheppen door aanscherping van de definiëring van de Leerresultaten van de opleiding, dit met bijzondere aandacht voor de betekenis van innovaties bij n^e orde veranderingen in een onbekende context.
3. De examencommissie stelt zich constructief kritisch op. Het panel geeft de aanbeveling aan de opleiding om nog actiever van de examencommissie gebruik te maken. Met name in het aannamebeleid, bij de aanscherping van de Leerresultaten en de vertaling daarvan in het programma, in de toetsing en bij de beoordeling van de 'venture'.

5 Overzicht oordelen

Standaard	Oordeel
Beoogde leerresultaten <i>Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.</i>	Voldoet
Programma – Oriëntatie <i>Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.</i>	Voldoet
Programma – Inhoud <i>Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken</i>	Voldoet
Programma – Leeromgeving <i>Standaard 4 : De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.</i>	Voldoet
Instroom <i>Standaard 5 : Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.</i>	Voldoet
Personeel <i>Standaard 6 : Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend</i>	Voldoet
Voorzieningen <i>Standaard 7 : De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.</i>	Voldoet
Gerealiseerde eindkwalificaties <i>Standaard 8 : De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.</i>	Voldoet
Kwaliteitszorg <i>Standaard 9 : De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.</i>	Voldoet
Toetsing <i>Standaard 10 : De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.</i>	Voldoet
Algemene conclusie	Positief

Bijlage 1: Samenstelling panel

- Voorzitter: Mw. M. Farmer MBA, adjunct professor verbonden aan o.a. the University of British Columbia. Mw. Farmer geeft regelmatig (internationale) gastcolleges.
- Panelleden:
 - Dhr. T. Spanjaard MSc, innovatieconsultant, innovatietrainer en hogeschooldocent Marketing & Innovatiemanagement bij Advanced Business Creation van Avans te Den Bosch. Internationaal gastspreker en docent.
 - Dhr. Drs. Ing. E.L.A Schrikkema MBA, docent technische bedrijfskunde en onderzoeker lectoraat technisch innoveren en ondernemen aan de Hogeschool van Amsterdam.
 - Dhr. Prof. Dr. E.G.J. Vosselman, Hoogleraar bedrijfseconomie aan de Radboud Universiteit.
- Student-lid: mw. A. van Zwieten, recent afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, MSc Business Administration.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door de heer H. Ponds en mevrouw C. Verwey (beleidsmedewerkers NVAO) als procescoördinatoren en door mevrouw L. van den Berg (Kwaliteitsadviseur, Accordance Consultancy) als secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de MBA Innovation & Leadership
Van de AOG TSM Business School op 27 november 2018.

Locatie: AOG School of Management, Radesingel 50, 9711 EK Groningen.

Programma

08.30u – 09.30u	Ontvangst en rondleiding in de kantoortuin van AOG School of Management en kort vooroverleg panel, inclusief inkijken materialen
09.30u – 10.15u	Sessie 1 – gesprek vertegenwoordiger instellingsbestuur en strategisch opleidingsmanagement onderwijsinstituut
10.15 – 10.30	Pauze panel
10.30u – 11.15u	Sessie 2 – gesprek examencommissie
11.15u – 11.30u	Pauze panel
11.30u – 12.00u	Sessie 3 – gesprek vertegenwoordigers operationeel opleidingsmanagement en medewerkers
12.00u – 12.45u	Overleg panel tijdens lunch (besloten)
12.45u – 14.00u	Sessie 4 – gesprek vertegenwoordiging docententeam
14.00u – 14.15u	Besloten overleg
14.15 u – 15.30u	Sessie 5 – gesprek alumni voormalige MBA Voorstel is voor aanvang van het gesprek met de alumni, dat zij een impressie geven van hun ventures en leerproces van de ‘voormalige’ MBA.
15.30u – 15.45u	Besloten overleg panel
15.45u – 16.00u	Sessie 6 – (eventueel) tweede gesprek vertegenwoordigers en opleidingsmanagement met de mogelijkheid voor nadere toelichting
16.00u – 17.00u	Besloten overleg panel (besloten)
17.00 u	Beknopte terugkoppeling panel

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Informatiedossier opleiding/instelling

- Aanvraagdossier MBA Innovation & Leadership - AOG TSM Business School, 1 November 2018.
- MBA Innovation & Leadership, Detailuitwerking onderwijsprogramma en toetsing - AOG TSM Business School, 1 November 2018.
- Ontwikkelingen MBA Innovation & Leadership, 1 November 2018.
- MBA Innovation & Leadership, Opzet schema locatiebezoek, 1 November 2018.
- MBA Innovation & Leadership, Verantwoording inrichting alternatieve toetsen en beoordelingscriteria, 1 November 2018.

Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Beleidsdocument Personeelsbeleid kwaliteitszorg AOG TSM Business School
- Beleidsdocument Personeelsbeleid AOG TSM Business School
- Leerresultaten in relatie tot AMBA-criteria
- Beoordelingsformulieren van de verschillende programmaonderdelen
- Docentkaarten (uitgebreide informatie per docent)
- Studiegidsen
- Overzicht Ventures Kopstudie MBA
- Overzicht profiel deelnemers Kopstudie MBA: werkomgeving, woonplaats, vooropleiding

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

AMBA	The Association of MBAs
ba	bachelor
EC	European Credits (studiepunten)
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MBA	Master of Business Administration
NGO	Niet-gouvernementele organisatie
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
PDCA	Plan Do Check Act of PDCA-cyclus
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding postinitiële hbo-masteropleiding 'MBA Innovation & Leadership' in het economisch domein van de AOG TSM Business School B.V.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 00

E info@nvao.net

W www.nvao.net