



Postbus 5050
NL-3502 JB Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

MBA Innovatie & Leiderschap AOG TSM Business School B.V.

Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
3 juni 2024

Utrecht
September 2024
www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

AOG TSM Business School B.V.
Enschede

Opleiding: MBA Innovatie & Leiderschap
Locatie: Groningen, Nunspeet
Variant: deeltijd
Croho-nummer: 70214

Visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter
Mary Farmer, deskundige
Joep C. de Jong, deskundige
Jasmijn Olsthoorn, student-lid
Anne Martens, secretaris
Het panel is vooraf voorgelegd aan de NVAO.
Het NVAO kader voor de uitgebreide opleidings-
beoordeling 2018 is gebruikt

AeQui Nederland
Postbus 5050
3502 JB Utrecht
www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 3 juni 2024 is de hbo-masteropleiding MBA Innovatie & Leiderschap van AOG TSM Business School B.V. gevisiteerd door een AeQui-panel. Het totaaloordeel van het panel is **positief**.

Beoogde leerresultaten

De opleiding Master in Business Administration (MBA) Leiderschap & Innovatie richt zich op professionals die vanuit innovatief ondernemen verantwoordelijkheid (willen leren) nemen voor het creëren van waarde in een nieuwe of bestaande organisatie. Afgestudeerden kunnen het gehele traject doorlopen van idee- en visievorming, de uitwerking daarvan in een concept en de realisatie in een product- en/of procesinnovatie. Het panel vindt het onderscheidende profiel – met een combinatie van innovatie en leiderschap – mooi voor een bedrijfskundige masteropleiding.

De doelstellingen van de opleiding zijn vertaald in acht beoogde leerresultaten, die zijn geformuleerd op het hbo-masterniveau en reflecteren wat internationaal gangbaar is voor MBA-opleidingen. Ze worden periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld, met betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het werkveld.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan standaard 1.

Programma

De opleiding heeft de beoogde leerresultaten vertaald naar een curriculum van 60 EC. Het opleidingsprogramma besteedt op passende wijze aandacht aan de ontwikkeling van onderzoeks- en beroepsvaardigheden. Het panel is positief over de recent vernieuwde opzet van de opleiding. Het opleidingsprogramma bestaat uit drie leerlijnen: (1) Bedrijfskundige kennis & inzicht, (2) Innovatielab en (3) Leiderschap. Sinds het academiejaar 2023-2024 biedt de opleiding deze leerlijnen parallel en meer geïntegreerd aan. Vanaf de start van de opleiding werken deelnemers aan de ontwikkeling

van een 'venture': een nieuwe onderneming, activiteit, of publieke dienstverlening.

De opleiding organiseert veertien maandelijks seminars van twee of drie dagen. Volgens het panel zet de leeromgeving deelnemers aan tot studeren en maakt deze het mogelijk de beoogde leerresultaten te bereiken. De kleinschaligheid en persoonlijke benadering is een kracht van de opleiding en zorgt voor een zeer interactieve leercontext. Deelnemers hebben veel invloed op de invulling van opdrachten en geven zo vorm aan hun eigen leerproces. Daarbij zorgt de opleiding bewust voor onzekerheid in de context en een steeds grotere mate van eigen verantwoordelijkheid om deelnemers voor te bereiden op ondernemen innoveren.

De opleiding is gericht op een duidelijke doelgroep: werkenden met minimaal drie jaar relevante werkervaring en een functie waarin ondernemerschap of ondernemendheid en vernieuwing belangrijke aspecten zijn. De opleiding heeft voldoende mechanismes ingesteld om de kwaliteit van instromende deelnemers te borgen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan de standaarden 2, 3, 4 en 5.

Personeel

Een kernteam van leerlijndocenten coördineert het onderwijs binnen en tussen de leerlijnen. Daarnaast zet de opleiding (gast)docenten in die seminars verzorgen over hun eigen expertise. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding wordt ontwikkeld en uitgevoerd door gekwalificeerde en deskundige docenten. De leerlijndocenten zijn zeer betrokken bij de opleiding. Vanwege de recente vernieuwing beveelt het panel aan om gastdocenten proactief te informeren over de nieuwe opzet van het programma.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan standaard 6.

Voorzieningen en begeleiding

De seminars van de opleiding vinden zoveel mogelijk op één (externe) locatie plaats. Het panel is van oordeel dat de geboden voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het programma. De digitale leeromgeving voldoet aan de behoeften van deelnemers en docenten. De opleiding biedt deelnemers passende begeleiding die de studievoortgang bevordert en informeert deelnemers op adequate wijze.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan de standaarden 7 en 8.

Kwaliteitszorg

Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding vindt het panel het logisch dat de nadruk ligt op informele kwaliteitszorgprocessen die leiden tot snelle verbeteringen. Het panel vindt de opleiding sterk ontwikkelingsgericht en waardeert dat de opleiding alle betrokkenen actief betreft bij het verder verbeteren van de opleiding.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan standaard 9.

Toetsing

Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat de validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en authenticiteit van de toetsing afdoende borgt. De toetsvormen zijn divers en relevant voor deelnemers. Gedurende het locatiebezoek is het panel overtuigd dat de venture een geschikt middel is om deelnemers met een frisse blik te laten starten aan de innovatieopdracht. Het panel vindt de focus op

het ontwikkelproces van de venture een sterk punt.

Examinatoren zijn voldoende geschoold om toetsen te ontwikkelen en het werk van deelnemers te beoordelen. Het panel beveelt aan om de formulering van de rubrics aan te scherpen.

Het panel heeft een positieve indruk van de examencommissie, die haar taken zorgvuldig vervult. Desalniettemin raadt het panel de examencommissie aan om in deze fase van implementatie van het vernieuwde curriculum frequenter bij elkaar te komen en kalibratiesessies van examinatoren bij te wonen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan standaard 10.

Gerealiseerde leerresultaten

Deelnemers sluiten de opleiding af met de oplevering van een venture, waaraan ze werken in de leerlijn Innovatielab. Het panel heeft zich een beeld gevormd van het niveau van afgestudeerde deelnemers door een aantal rapportages van de toets Innovatielab te lezen en vastgesteld dat zij de beoogde leerresultaten realiseren. De rapporten Innovatielab reflecteren het masterniveau. Alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding. Het panel merkte op dat het beoordelingsproces administratief nog niet volledig navolgbaar is en beveelt daarom aan om examinatoren afzonderlijke beoordelingsformulieren te laten invullen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan standaard 11.

Opleidingsnaam

In het informatiedossier geeft de opleiding aan de Nederlandstalige titel 'MBA Innovatie & Leiderschap' te willen gebruiken in plaats van de voormalige Engelstalige naam 'MBA Innovation & Leadership' om beter aan te sluiten bij de opleidings-

inhoud en de opleiding duidelijker te onderscheiden van andere, Engelstalige, opleidingen van de instelling. De naamswijziging gaat niet gepaard met substantiële wijzigingen in de beoogde leerresultaten, het onderwijsprogramma of de toetsing. Het panel adviseert positief over de aangevraagde naamsverandering en heeft in deze rapportage ook de nieuwe naam gehanteerd.

Aanbevelingen

De opleiding MBA Innovatie & Leiderschap voldoet aan alle standaarden van het NVAO-kader voor uitgebreide opleidingsbeoordeling. Met het

oog op de toekomst geeft het panel volgende suggesties ter overweging:

- Informeer gastdocenten proactief over de nieuwe opzet van het programma, met aandacht voor de horizontale en verticale lijnen in het curriculum.
- Scherp de formulering van de rubrics aan om het onderscheid tussen de oordelen 'voldoende' en goed te verduidelijken.
- Laat examinatoren afzonderlijke beoordelingsformulieren invullen en archiveer deze ten behoeve van een navolgbaar beoordelingsproces en kalibratie.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

Bij de vorige visitatie zijn aanbevelingen voor verdere ontwikkeling gemaakt. De opleiding heeft daarop actie ondernomen (zie bijlage 3). Het panel heeft deze opvolging integraal betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling.

Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een **positief advies** inzake accreditatie van de opleiding hbo-master MBA Innovatie & Leiderschap. Het panel adviseert ook positief over de aangevraagde naamsverandering.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, september 2024

Raoul van Aalst
Voorzitter

Anne Martens
Secretaris

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.

Bevindingen

De opleiding Master in Business Administration (MBA) Leiderschap & Innovatie richt zich op professionals die vanuit innovatief ondernemen verantwoordelijkheid (willen leren) nemen voor het creëren van waarde in een nieuwe of bestaande organisatie. De opleiding behandelt alle ondernemerschaps- en (zelf)leiderschapsvraagstukken die daaraan verbonden zijn en besteedt aandacht aan een breed spectrum van mogelijke rollen: van intern tot extern gericht en met een focus op exploiteren of exploreren. Afgestudeerden kunnen het gehele traject doorlopen van idee- en visievorming, de uitwerking daarvan in een concept en de realisatie in een product- en/of procesinnovatie. De opleiding sluit aan bij ontwikkelvragen van de doelgroep: werknemers in de (sub)top van organisaties en de arbeidsmarkt.

De opleiding is onderdeel van AOG TSM Business School B.V., een fusie tussen TSM Business School (Enschede) en AOG School of Management (Groningen). De opleiding MBA Innovatie & Leiderschap wordt momenteel uitgevoerd door AOG School of Management. Het doel van de opleiding sluit aan bij de missie van de instelling: AOG School of Management wil de vooruitgang voor zijn, en studenten (hierna: 'deelnemers') de gelegenheid bieden om afstand te nemen tot de dagelijkse praktijk en zich te laten inspireren in de betekenisvolle ontmoeting.

Het zelfevaluatie rapport vermeldt dat de opleiding voldoet aan de verwachtingen en eisen voor MBA's zoals geformuleerd in de criteria van de Association of MBA's (AMBA). Het programma heeft een breed, generalistisch karakter en richt zich in algemene zin op bestuursvraagstukken van organisaties. De opleiding heeft een onderscheidend profiel door het integrale karakter en de toevoeging van 'innovatie' en 'leiderschap' – zo is ook gebleken uit een vergelijking die de instelling heeft uitgevoerd onder verwante opleidingen. Deelnemers vergroten hun bedrijfskundige kennis en vormen een visie op leiderschap in innovatieprocessen.

De doelstellingen van de opleiding zijn vertaald in acht beoogde leerresultaten. In het zelfevaluatie rapport laat de opleiding zien hoe de leerresultaten zijn gekoppeld aan de Dublin-descriptoren op masterniveau. In 2021 en 2024 zijn de leerresultaten aangescherpt op basis van de ervaringen in de eerste jaren en bevindingen uit het werkveld. De instelling heeft een Adviesraad die in april 2024 positief heeft gereageerd op voorgestelde wijzigingen. Deze wijzigingen hebben de opleiding een duidelijkere profilering gegeven rond innovatie en leiderschap.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de beoogde leerresultaten van de opleiding zijn geformuleerd op het masterniveau. Ze passen bij het profiel van de instelling en reflecteren wat internationaal gangbaar is voor MBA-opleidingen. Het panel vindt het onderscheidende profiel – met een combinatie van innovatie en leiderschap – mooi voor een bedrijfskundige masteropleiding. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd en waar nodig bijgesteld, met

betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het werkveld.

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

Programma

Oriëntatie

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

Bevindingen

Het opleidingsprogramma bestaat uit drie leerlijnen: (1) Bedrijfskundige kennis & inzicht, (2) Innovatielab en (3) Leiderschap. De opleiding besteedt aandacht aan kennis en vaardigheden voor zowel functionele managementgebieden (Finance, Human Resource Management, Marketing & Sales Management, Operations & Technology) als integraal management op het strategisch, tactisch en operationeel beslisniveau. Daarnaast komen verschillende ontwerpprincipes (o.a. agile, supply & demand chain management, netwerk & clusterorganisaties) aan bod en ontwikkelen deelnemers persoonlijk leiderschap en een onderzoekende grondhouding.

Het opleidingsprogramma van de MBA Innovatie & Leiderschap is sterk praktijkgericht. In lijn met de Professionele masterstandaard (Vereniging Hogescholen, 2019) werken deelnemers aan complexe praktijkvraagstukken. Tijdens het locatiebezoek vertelden deelnemers dat ze theorie uit de bedrijfskundige lijn direct vertalen naar hun werkpraktijk en toepassen in de leerlijn Innovatielab.

Onderzoeksvaardigheden komen in meerdere leerlijnen terug, met een nadruk op analytisch en systematisch werken en denken. Docenten lichtten toe dat zij niet alleen aandacht besteden aan traditioneel wetenschappelijk onderzoek, maar ook aan ontwerpgericht onderzoek en design thinking. Deelnemers leren hoe ze

een iteratief ontwerpproces inrichten en evidence-based beslissingen nemen om organisaties beter te positioneren in een competitieve markt en innovatie te bevorderen.

Binnen de leerlijn Innovatielab ontwikkelen deelnemers vaardigheden die bruikbaar zijn om creatieprocessen in organisaties te faciliteren. Gedurende de opleiding werken deelnemers aan een 'venture': een nieuwe onderneming, business of publieke dienstverlening. Deelnemers definiëren zelf een vraagstuk, moeten een complexe externe omgeving duiden en voeren praktijkgericht onderzoek uit om te komen tot product- en/of procesinnovatie. Ze zijn vrij om een andere onderzoeksmethode te kiezen mits ze hun keuze goed onderbouwen. Uiteindelijk moeten deelnemers de realiseer- en schaalbaarheid van hun waardepropositie aantonen; het opleidingsmanagement lichtte toe dat deze eis onzekerheid brengt en daarmee de opdracht uitdagender maakt.

De leerlijn Leiderschap is recent verder ontwikkeld en uitgebreid, met een focus op persoonlijk leiderschap en het omgaan met veranderingen evenals het aansturen van veranderprocessen. Vanuit een zelfbewustzijn over hun eigen rol en leiderschapsstijl ontwikkelen deelnemers dienende, stimulerende en transformationele leiderschapsvaardigheden die nodig zijn in de verschillende fasen van samenwerking met stakeholders.

Overwegingen

Het panel concludeert dat het opleidingsprogramma op passende wijze aandacht besteedt aan de ontwikkeling van onderzoeks- en

beroepsvaardigheden. Via de drie leerlijnen geeft de opleiding een relevante invulling aan het opleidingsprofiel, met aandacht voor innovatie en leiderschap. De aandacht voor ontwerpgericht onderzoek met kortcyclische feedbackloops past bij de opzet van de innovatieopdracht en geeft deelnemers nuttige handvatten voor de eigen werkpraktijk.

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

Inhoud

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

Bevindingen

De opleiding heeft de beoogde leerresultaten vertaald naar een curriculum van 60 EC. De opzet van de opleiding is recent vernieuwd. Voorheen bestond de opleiding uit twee programma's van ieder 30 EC, waarvoor deelnemers zich apart inschreven. Deelnemers zonder bedrijfskundig of economisch bachelordiploma volgden eerst een jaar de bedrijfskundige leerang. Andere deelnemers volgden een zogenoemd 'pre-programme': een flexibel en intensief programma waarin de leerresultaten van het eerste jaar alternatief getoetst werden. Het tweede jaar was praktijkgericht en stelde deelnemers in staat een MBA-diploma te behalen. Sinds het academiejaar 2023-2024 biedt de opleiding de verschillende focusgebieden parallel en meer geïntegreerd aan. Deelnemers werken nu vanaf de start van de opleiding aan hun leiderschap en innovatief vermogen. De leerlijn Innovatielab, en de venture die deelnemers ontwikkelen vormen daarbij de rode draad. Tijdens het locatiebezoek gaven deelnemers en docenten aan dat de communicatie over de plek van

studieonderdelen in het geheel nog verbeterd kan worden. Volgens deelnemers kan het curriculumonderdeel Ontwerpgericht onderzoek nog sterker geïntegreerd worden in de rest van het programma.

De studiepunten van de opleiding zijn verbonden aan zeven toetsen (zie Standaard 10), die elk verbonden zijn aan een of meerdere van de drie leerlijnen. Het zelfevaluatie-rapport biedt een duidelijke verantwoording van de studiebelasting behorend bij elk curriculumonderdeel.

Het panel heeft de studiegidsen bestudeerd van de cohorten 2021-2023 en 2023-2025. De MBA Innovatie & Leiderschap biedt een theoretische kennisbasis in bedrijfskunde en besteedt aandacht aan leiderschap, ondernemerschap en innovatie. De bijbehorende literatuurlijsten bevatten relatief veel handboeken. Tijdens het locatiebezoek begreep het panel echter dat deze boeken de basis vormen om verder te zoeken naar wetenschappelijke literatuur. Docenten bieden een aanvullende literatuurlijst met extra artikelen via de digitale leeromgeving.

Overwegingen

Het panel concludeert dat het opleidingsprogramma deelnemers de mogelijkheid biedt om de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel is positief over de doorontwikkeling naar een curriculum waarin theorie en praktijk sterker geïntegreerd zijn. Wel vindt het panel het van belang dat de opleiding duidelijk communiceert over de positie van curriculumonderdelen in het geheel en alert blijft op signalen over de ervaren samenhang. Het panel waardeert de uitbreiding voor de leerlijn Leiderschap en hoorde van studenten dat ook zij de uitbreiding waardeerden. De gebruikte literatuur is passend voor een hbo-masteropleiding. Het panel adviseert om niet alleen internationale literatuur te gebruiken, maar om ook in de verdere opleiding

voldoende aandacht te besteden aan interculturele verschillen.

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

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 opleiding wordt aangeboden in een deeltijdse variant met een nominale studieduur van anderhalf jaar. Met de curriculumherziening is ook de opzet van het programma veranderd. Voorheen kwamen deelnemers en docenten wekelijks een middag en/of avond bijeen; nu organiseert de opleiding veertien maandelijkse seminars van twee of drie dagen, inclusief overnachting. De seminars zijn intensieve bijeenkomsten met dagdelen van 3,5 uur. Deelnemers vertelden het panel dat ze de meerdaagse seminars op zich een prettige werkwijze vinden, al hebben sommigen behoefte aan meer tijd voor reflectie. Het zelfevaluatie rapport vermeldt dat de opleiding de nieuwe programma-inrichting evalueert om eventueel aanpassingen te doen voor toekomstige cohorten.

AOG TSM Business School B.V. streeft naar een diverse en contactrijke leeromgeving met de mogelijkheid tot veel dialoog en reflectie. Volgens het opleidingsmanagement versterken de meerdaagse seminars de cohesie binnen de deelnemersgroep en stimuleren ze samenwerking rondom de individuele innovatieopdracht. Binnen de leerlijn Leiderschap hebben deelnemers twee ontmoetingsmomenten met een intervisiegroep en een docent. Daarnaast heeft

elke deelnemer minimaal acht buddygesprekken met een mededeelnemer waarin ze reflecteren aan de hand van de eigen werkpraktijk. Gedurende de ontwikkeling van de ventureopdracht worden deelnemers zowel individueel als in groepen begeleid. Deelnemers waarderen dat ze veel in kleine groepen werken en leren van professionals uit verschillende sectoren. De kleinschaligheid van de opleiding en de docenten zorgen voor een open sfeer waarin deelnemers ook vertrouwelijke gesprekken durven voeren. Deelnemers en alumni vertelden het panel dat ze veel hebben gehad aan casuïstiek die klassikaal werd besproken en aan de peer feedback die deelnemers elkaar geven.

In de eerste lichting van het vernieuwde programma zijn tien deelnemers ingestroomd die de bedrijfskundige leergang al met goed gevolg hadden afgerond. Zij kregen daarom een vrijstelling voor de toets Bedrijfskundige basis. Het panel heeft begrepen dat dit in het huidige cohort een negatief effect had op de groepscohesie en dat optimale integratie daardoor nog niet mogelijk was. In toekomstige lichtingen zullen alle deelnemers hetzelfde programma volgen en zullen deze praktische problemen daarom niet meer voorkomen.

Volgens het opleidingsmanagement biedt de MBA Innovatie & Leiderschap een andere 'leerreis' dan de andere opleidingen van AOG TSM Business School B.V. De opleiding wil deelnemers voorbereiden op ondernemend innoveren door hen te laten werken in een onzekere context en een grotere mate van eigen verantwoordelijkheid te verwachten. De leervraag van de deelnemer is het vertrekpunt: deelnemers bepalen zelf de richting voor hun vraagstukken en formuleren een toekomstbestendige oplossing. Ze moeten zelf initiatief nemen, contact opnemen met stakeholders en vanuit een visie concepten ontwikkelen. De verschillende

opleidingsonderdelen en toetsen ondersteunen deelnemers in hun leerproces.

Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de opleiding bedrijfsbezoeken organiseert om theorie te koppelen aan praktijk. Alumni gaven het panel enkele voorbeelden van waardevolle bezoeken. Van docenten begreep het panel dat er idealiter om de drie seminars een relevant bedrijfsbezoek is, maar dat dat aantal momenteel niet gehaald wordt.

In het informatiedossier geeft de opleiding aan de Nederlandstalige titel 'MBA Innovatie & Leiderschap' te willen gebruiken in plaats van de voormalige Engelstalige naam 'MBA Innovation & Leadership' om beter aan te sluiten bij de opleidingsinhoud en de doelgroep: de opleiding wordt in het Nederlands aangeboden en richt zich op deelnemers uit Nederland. De directeur van AOG TSM Business School B.V. lichtte toe dat de opleiding zich met een Nederlandstalige naam duidelijker onderscheidt van de andere, Engelstalige, opleidingen van de instelling. De opleiding is voornemens om ook de gehanteerde terminologie zoveel mogelijk in het Nederlands te gebruiken. De naamswijziging gaat niet gepaard met substantiële wijzigingen in de beoogde leerresultaten, het onderwijsprogramma of de toetsing.

Overwegingen

Volgens het panel zet de leeromgeving deelnemers aan tot studeren en maakt deze het mogelijk de beoogde leerresultaten te bereiken. Het panel verwacht dat de kortere doorlooptijd de studeerbaarheid verbetert. De kleinschaligheid en persoonlijke benadering is een kracht van de opleiding en zorgt voor een zeer interactieve leercontext. Deelnemers hebben veel invloed op de invulling van opdrachten en geven zo vorm aan hun eigen leerproces. Het panel raadt aan om bedrijfsbezoeken te blijven

organiseren en adviseert positief over de aangevraagde naamsverandering.

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

Instroom

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

Bevindingen

De MBA Leiderschap & Innovatie is een postinitiële opleiding gericht op werkenden met minimaal drie jaar relevante werkervaring en een functie waarin ondernemerschap of ondernemendheid en vernieuwing belangrijke aspecten zijn. De opleiding streeft naar een diverse groep deelnemers, die werkzaam kunnen zijn in diverse typen organisaties: multinationale organisaties, mkb-ondernemingen, de overheid, non-profit organisaties, een ngo of een eigen onderneming. Docenten merkten op dat de meeste deelnemers worden geselecteerd door hun werkgever.

Instromende deelnemers moeten beschikken over minimaal een hbo-bachelor- of gelijkwaardig diploma. Daarnaast moeten ze affiniteit en belangstelling hebben voor innovatief ondernemen en de daarbij behorende (zelf)leiderschapsontwikkeling. Kandidaten met een mbo-diploma zijn toelaatbaar indien ze hbo-bachelor werk- en denkniveau kunnen aantonen in een capaciteitentest; tot op heden is die mogelijkheid niet gebruikt.

Een studieadviseur voert intakegesprekken met alle potentiële deelnemers. De studieadviseur onderzoekt de leerbehoeften van de kandidaat en schat in of deze in staat zal zijn om de beoogde leerresultaten te bereiken. Indien nodig

consulteert de studieadviseur een docent en/of neemt de programmadirecteur een voor bezwaar en beroep vatbaar besluit over de toelaatbaarheid van een kandidaat.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opleiding passende en realistische toelatingseisen hanteert. De opleiding is gericht op een duidelijke

doelgroep en heeft voldoende mechanismes ingesteld om de kwaliteit van instromende deelnemers te borgen.

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

Personeel

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

Bevindingen

Het personeelsbeleid van de instelling beschrijft de kernwaarden voor het personeel, de organisatiestructuur van de instelling en het functiebouwwerk. Daarnaast bevat het de kwaliteitseisen die de instelling stelt aan het personeel. Alle docenten zijn academisch geschoold, met uitzondering van enkele gastsprekers. Minimaal de helft van de direct onderwijsgebonden uren wordt ingevuld door een hoogleraar of gepromoveerde docent.

Een kernteam van leerlijndocenten coördineert het onderwijs binnen en tussen de leerlijnen. Voor elk van de drie leerlijnen is één leerlijndocent aangesteld, van wie er twee al langere tijd aan de opleiding verbonden zijn; de leerlijndocent Leiderschap is een recente toevoeging aan het kernteam om dit onderdeel steviger neer te zetten. De drie leerlijndocenten zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit en de samenhang binnen de leerlijn. De docenten vertelden dat zij daarbij veel vrijheid krijgen en erkennen dat dit vraagt om goede onderlinge afstemming over de inhoud van het programma. De leerlijndocenten organiseren daarom periodiek een leerlijnoverleg om de samenhang in het gehele programma te versterken en te borgen.

Naast de leerlijndocenten zet de opleiding (gast)docenten in die seminars verzorgen over hun eigen expertise. Volgens deelnemers zijn de gastdocenten over het algemeen van toegevoegde waarde en brengen ze nuttige informatie over (digitale) innovaties en manieren om

daarvan gebruik te maken. De leerlijndocenten nodigen gastdocenten uit en bereiden hen voor op de seminars. De leerlijndocenten voelen zich voldoende gefaciliteerd door de instelling voor de taken die zij uitvoeren.

Vanwege recente personeelsswisselingen wordt de opleiding momenteel aangestuurd door de directeur van AOG TSM Business School B.V. Op korte termijn zal de opleiding een tweekoppige directie krijgen. Een directeur Operations zorgt dan voor de dagelijkse aansturing en een programmadirecteur is verantwoordelijk voor het onderwijs. Samen met een kwaliteitszorgcoördinator vormen zij het team Inhoud & Kwaliteit van de instelling.

Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding wordt ontwikkeld en uitgevoerd door gekwalificeerde en deskundige docenten. De leerlijndocenten zijn zeer betrokken bij de opleiding. Het panel vindt de toevoeging van de leerlijndocent Leiderschap een positieve ontwikkeling. De kleine omvang van het kernteam maakt de opleiding kwetsbaar. Het panel waardeert dat de docenten nieuwe collega's betrekken aan wie ze kennis overdragen.

Vanwege de recente vernieuwing beveelt het panel aan om gastdocenten proactief te informeren over de nieuwe opzet van het programma, met aandacht voor horizontale en verticale lijnen in het curriculum, zodat ook de seminars van gastsprekers goed passen in het didactische geheel.

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

Voorzieningen en begeleiding

Voorzieningen

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

Bevindingen

De seminars van de opleiding vinden zoveel mogelijk op één locatie plaats, waar deelnemers ook kunnen overnachten. Het panel heeft een vaste locatie te Apeldoorn bezocht en vastgesteld dat deze beschikt over (digitale) voorzieningen, waaronder groepsruimtes.

Sinds 2021 maakt de opleiding gebruik van de digitale leeromgeving Learning Experience Platform (LXP). Docenten vertelden het panel dat dit platform veel mogelijkheden biedt, maar dat de meeste voor de kleine opleiding geen meerwaarde hebben. Hoewel deelnemers LXP niet altijd overzichtelijk vinden, kunnen ze er wel vinden wat ze zoeken. Via EBSCO hebben deelnemers toegang tot academische literatuur.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de geboden voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het programma. Deelnemers vertelden het panel dat zij tevreden zijn over de geboden faciliteiten. De digitale leeromgeving voldoet aan de behoeften van deelnemers en docenten.

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

Begeleiding

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

Bevindingen

Een studieadviseur helpt deelnemers bij het maken van studiekeuzes en voert voortgangsgesprekken. Door de personeelsswisselingen was het voor deelnemers uit de nieuwste lichting niet altijd duidelijk bij wie zij hiervoor terecht konden. Om de deelnemers een vast aanspreekpunt te geven, sluit kwaliteitszorgcoördinator of de directeur van AOG TSM Business School B.V. aan bij ieder seminar. Deelnemers met een functiebeperking kunnen bij de examencommissie een aanvraag doen voor toetsafname in aangepaste vorm.

De leerlijndocenten verzorgen de inhoudelijke studiebegeleiding. Door de kleinschalige en intensieve opzet van de opleiding kennen zij de deelnemers goed. Deelnemers vinden de docenten behulpzaam en geven aan dat extra begeleiding beschikbaar is indien nodig. Ook alumni vertelden het panel dat zij de begeleiding tijdens de opleiding waardeerden: deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun studievoortgang, maar door de begeleiding voelen ze zich altijd ondersteund.

Op LXP vinden deelnemers relevante documentatie over de opleiding, waaronder de studiegids, een deelnemerslijst en voor elk seminar het programma, de voorbereiding en praktische informatie. Docenten vertelden dat zij recent duidelijker beschrijvingen hebben toegevoegd

die uitleggen hoe de leerlijnen bij elkaar komen. Deelnemers waarderen deze schema's met begeleidende teksten over de inhoud van het eerstvolgende seminar.

Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de digitale leeromgeving deelnemers en docenten ook de mogelijkheid biedt om contact te houden. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel begrepen dat deze functie in de praktijk niet gebruikt wordt. Deelnemers vinden elkaar via hun buddygroepjes en docenten gebruiken MS Teams voor online interactie.

(Potentiële) deelnemers vinden algemene informatie over de opleiding via de websites van AOG School of Management en TSM Business School. Alumni benadrukten het belang van goed verwachtingsmanagement richting potentiële deelnemers. De opleiding doet een groot beroep op zelfstandigheid ten behoeve van de

persoonlijke en professionele ontwikkeling van deelnemers.

Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding deelnemers passende begeleiding biedt die de studievoortgang bevordert. Deelnemers voelen zich adequaat geïnformeerd. Het panel waardeert de recente toevoeging van seminarbeschrijvingen, die deelnemers meer inzicht geven over de horizontale en verticale verbindingen in het curriculum.

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

Kwaliteitszorg

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

Bevindingen

Het zelfevaluatie-rapport en het kwaliteitszorg-beleid van de instelling beschrijven hoe de opleiding de onderwijskwaliteit borgt. De basis van het kwaliteitszorgsysteem zijn de PDCA-cyclus en continue bevraging van betrokkenen. De opleiding bevrageert deelnemers zowel mondeling als schriftelijk, tijdens en na afloop van seminars. Naar aanleiding van de recente curriculumvernieuwing heeft de opleiding nieuwe vragenlijsten geïntroduceerd.

Tijdens het locatiebezoek kreeg het panel een consistent beeld van de daadwerkelijke werking van het kwaliteitszorgsysteem. Er bestaat een adequaat formeel kwaliteitszorgsysteem. Daarnaast zorgt continue informele evaluatie ervoor dat de opleiding kan komen tot snelle bijstelling in het programma. Deelnemers bevestigden dat zij regelmatig bevrageerd worden en gaven voorbeelden van verbeteringen die zijn doorgevoerd in de opleidingsorganisatie.

De programmadirecteur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding. Deze functie is sinds maart 2024 vacant en wordt ad interim vervuld door de statutair directeur van AOG TSM Business School B.V. Sinds januari 2024 is de directeur bij elke seminar aanwezig om docenten en deelnemers te bevragen over de implementatie van het vernieuwde curriculum en waar nodig verbeteringen door te voeren.

De examencommissie werkt volgens een overzichtelijk jaarplan, waarin de activiteiten van de

commissie zijn vastgelegd inclusief planning en betrokkenen. Tijdens het locatiebezoek hebben vertegenwoordigers van de examencommissie helder uiteengezet hoe de commissie haar borge-nde rol vervult. Recent heeft de examencommissie onderzocht hoe resultaten worden vastgelegd en geconstateerd dat de opleiding de administratie adequaat heeft ingericht. Leden van de examencommissie zijn jaarlijks aanwezig bij mondelinge toetsen en in opdracht van de examencommissie bekijkt een externe commissie tweejaarlijks een kleine steekproef van eindwerken. De examencommissie deelt feedback met de opleiding, die de communicatie richting docenten verzorgt en aan de leden van de examencommissie laat weten hoe aanbevelingen zijn opgevolgd.

In 2019 heeft de instelling een Adviesraad ingesteld voor de opleiding MBA Innovatie & Leiderschap en de opleiding Strategy & Leadership. Dit gremium bestaat uit tien vertegenwoordigers van het werkveld, die deels ook alumni zijn van de twee opleidingen. In het zelfevaluatie-rapport stelt de opleiding dat de ervaringen met de Adviesraad positief zijn. Het panel heeft vastgesteld dat de curriculumvernieuwing mede tot stand is gekomen door feedback van alumni en werkveldvertegenwoordigers.

In een aparte bijlage bij het zelfevaluatie-rapport heeft de opleiding inzicht gegeven in de opvolging van de aanbevelingen die werden gedaan door het panel bij de toets nieuwe opleiding en de toets na drie jaar (zie een samenvatting in Bijlage 3). Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding de aanbevelingen op passende wijze heeft opgevolgd.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opleiding sterk ontwikkelingsgericht is en alle betrokkenen actief betreft bij het verder verbeteren van de opleiding. Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding vindt het panel het logisch dat de nadruk ligt op informele processen die leiden tot snelle verbeteringen. Het panel vindt het positief dat de opleiding in het zelfevaluatie-rapport open is over de verbeterpunten in het vernieuwde programma. Het panel vraagt aandacht voor de

terugkoppeling over opvolging van feedback richting deelnemers.

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

Toetsing

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

Bevindingen

Het zelfevaluatie-rapport beschrijft de uitgangspunten die de opleiding hanteert bij de inrichting van het systeem van toetsing: (1) toetsing is competentiegericht en betekenisvol, (2) het toetsprogramma bestaat uit een combinatie van verschillende soorten toetsen, (3) formatieve en summatieve toetsing stimuleren en sturen het leren van deelnemers, (4) feedback is een structureel onderdeel van het leerproces, (5) de leerresultaten van de opleiding vormen de basis voor de toetsing en (6) de afsluitende toetsing voldoet aan hoge kwaliteitseisen om het (eind)niveau te borgen. Het panel heeft vastgesteld dat de toetsen van de MBA Innovatie & Leiderschap deze uitgangspunten reflecteren.

De opleiding heeft de beoogde leerresultaten vertaald in indicatoren en gebruikt deze als toetsbare leerdoelen. Het vernieuwde curriculum kent een kleiner aantal toetsmomenten, aansluitend bij het integrale karakter van het opleidingsprogramma. Deelnemers maken zeven gevarieerde toetsen die meerdere subdisciplines verbinden en aansluiten bij de praktijk: (1) Bootcamp reflectie, (2) Ontwerpgericht onderzoek, (3) Eerste conceptualisatie, (4) Bedrijfskundige basis, (5) Joint Appraisal, (6) Presentatie Innovatielab en (7) Rapportage Innovatielab. De eerste drie toetsen worden beoordeeld door één examiner; alle andere door een beoordelingscommissie met twee examinatoren. Bij de beoordeling van de Presentatie Innovatielab zijn bovendien twee werkveldvertegenwoordigers betrokken die adviseren over de haalbaarheid van de innovatie.

Naar aanleiding van de documentatie had het panel vragen over de opzet van de venture, onderdeel van de leerlijn Innovatielab. De keuze voor een project buiten de eigen organisatie gaat mogelijk ten koste van de diepgang omdat deelnemers zich een nieuw vakgebied eigen moeten maken. Door deze opzet is het resultaat van het project ook niet direct toepasbaar in de werkpraktijk van de deelnemer.

Tijdens het locatiebezoek heeft het panel beter zicht gekregen op de rationale achter de keuze en de ervaringen van deelnemers. Het panel begreep dat de opleiding deelnemers sterk aanraadt om aan de slag te gaan buiten de eigen werkomgeving, zodat deelnemers uit hun comfortzone stappen. Een nieuwe omgeving zorgt voor onzekerheid en de nood om aannames los te laten, stakeholders in beeld te brengen en actief informatie te vergaren. Deelnemers en alumni zijn enthousiast over de opdracht en waarderen de geboden vrijheid en flexibiliteit. Door te werken vanuit een nieuwe onderneming kunnen ze echt vanaf nul starten en worden ze gedwongen om hun eigen weg te vinden aan de hand van vraagstukken. Wat betreft de meerwaarde voor de eigen praktijk lichtte het opleidingsmanagement toe dat het proces dat deelnemers doorlopen – en de ontwikkeling die zij daarmee doormaken – minstens zo belangrijk is als het uiteindelijke resultaat. Enkele deelnemers werken aan een venture binnen de eigen organisatie, waarbij docenten erop letten dat deelnemers niet werken aan een verbeterproces maar aan daadwerkelijke nieuwe waardecreatie. Centraal staat dat de venture deelnemers zaken met een frisse blik laat bekijken.

De Presentatie Innovatielab heeft de opzet van een Dragons' Den. Aanvankelijk vroeg het panel zich af of die vorm passend is voor deelnemers die veelal uit andere typen organisaties komen. Volgens alumni is de Dragons' Den een mooie gelegenheid om de eigen innovatie te presenteren en te laten zien dat die nuttig en noodzakelijk is. Ze waardeerden de inhoudelijke vragen die ze kregen over hun innovatie.

Voor iedere toets is een toetsformulier beschikbaar, met daarin per leerdoel en niveau de beoordelingscriteria, geformuleerd via holistische rubrics. Voor deelnemers zijn de formulieren beschikbaar via de digitale leeromgeving. Rondom de curriculumherziening heeft de opleiding twee onderwijskundigen betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe beoordelingsformulieren. De examencommissie heeft vervolgens feedback gegeven over de formulieren. Voor het panel was nog niet altijd duidelijk wat het verschil is tussen een 'voldoende' en 'goede' beoordeling.

Tijdens het locatiebezoek vertelden deelnemers dat de regelmatige tussentijdse feedback en feedforward helpen in hun ontwikkeling. Ze merkten op dat er tussen de curriculumonderdelen verschillen zijn in de hoeveelheid en kwaliteit van de feedback die ze ontvangen. Hoewel ze begrijpen dat ze later in de opleiding minder ondersteuning krijgen vanwege een grotere mate van zelfstandigheid, zouden ze meer feedbackmomenten bij de ontwikkeling van de venture waarderen. Docenten gaven aan dat zij extra feedbackmomenten organiseren voor deelnemers die meer ondersteuning nodig hebben.

De examencommissie benoemt jaarlijks examinatoren. De criteria voor benoeming zijn vastgelegd in het personeelsbeleid: examinatoren zijn minimaal academisch geschoold, specialist op het vakgebied, op de hoogte van literatuur

en recente ontwikkelingen en hebben scholing gevolgd op het gebied van toetsen en beoordelen. Aan elke leerlijn zijn meerdere examinatoren verbonden. De examencommissie lichtte toe dat binnen de MBA Innovatie & Leiderschap enkele examinatoren zijn aangewezen als toetsontwikkelaar, anderen voeren de toetsen uit. Examinatoren nemen deel aan kalibratiesessies om gezamenlijk de cesuur te bepalen.

De drie geaccrediteerde opleidingen van AOG TSM Business School B.V. hebben een gezamenlijke examencommissie die onafhankelijk van het management de verantwoordelijkheid operationaliseert voor de kwaliteit van de toetsing. De examencommissie bestaat uit vijf leden en een voorzitter, die worden ondersteund door een secretaris. Een aantal leden heeft ervaring binnen examencommissies aan andere instellingen in het Nederlandse hoger onderwijs. De examencommissie vergadert vier keer per jaar; twee leden zijn aangewezen als 'borgingsduo' voor de MBA Innovatie & Leiderschap en zorgen waar nodig voor snellere opvolging van vraagstukken. Het borgingsduo heeft de afgelopen tijd maandelijks contact gehad met de opleiding om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen rondom de curriculumvernieuwing.

Het panel vroeg het opleidingsmanagent en de examencommissie naar het gebruik van generatieve AI in de opleiding. De directeur Operations gaf aan dat de instelling in gesprek is met ontwikkelaars van plagiaatdetectiesoftware over het verbeteren van systemen. Tegelijk worden deelnemers gestimuleerd om generatieve AI op verantwoorde wijze te gebruiken. De examencommissie houdt landelijke ontwikkelingen in de gaten.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat de validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en authenticiteit van de toetsing afdoende borgt. De toetsvormen zijn divers en relevant voor deelnemers. Gedurende het locatiebezoek is het panel overtuigd dat de venture een geschikt middel is om deelnemers met een frisse blik te laten starten aan de innovatieopdracht. Het panel vindt de focus op het ontwikkelproces van de venture een sterkte.

Examinatoren zijn voldoende geschoold om toetsen te ontwikkelen en het werk van deelnemers te beoordelen. Het panel beveelt aan om de formulering van de rubrics aan te scherpen om het onderscheid tussen de oordelen 'voldoende' en 'goed' te verduidelijken. Het panel suggereert om duidelijker afspraken te maken

over de feedback die deelnemers mogen verwachten binnen de verschillende leerlijnen.

Het panel heeft een positieve indruk van de examencommissie, die haar taken zorgvuldig vervult. Desalniettemin raadt het panel de examencommissie aan om in deze fase van implementatie van het vernieuwde curriculum frequenter bij elkaar te komen en kalibratiesessies van examinatoren bij te wonen. De integrale benadering van het onderwijs heeft immers ook invloed op de toetsing. Daarnaast adviseert het panel de examencommissie om een positie in te nemen wat betreft ontwikkelingen op het gebied van generatieve AI.

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

Gerealiseerde leerresultaten

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

Bevindingen

Deelnemers sluiten de opleiding af met de oplevering van een venture, waaraan ze werken in de leerlijn Innovatielab. Het panel heeft zich een beeld gevormd van het niveau van afgestudeerde deelnemers door een aantal rapportages van de toets Innovatielab te lezen. In de eerste vier lichtingen hebben 32 deelnemers de opleiding succesvol afgerond. Uit het totaaloverzicht van alle afgestudeerden uit de lichtingen 2021-2022 en 2022-2023 heeft het panel vijftien deelnemers geselecteerd. De betreffende deelnemers hebben de opleiding in de oude opzet gevolgd, met in het eerste jaar ofwel Bedrijfskunde en Leiderschap ofwel het pre-programme. Bij de selectie van werken heeft het panel een evenredige verdeling gemaakt over de cohorten, het afgelegde studietraject en de behaalde resultaten. Elk geselecteerd werk is gelezen door ten minste de voorzitter of één inhoudsdeskundige; het student-lid heeft een aantal werken meegelezen. Naast de rapportage Innovatielab heeft het panel de beoordelingen gelezen van zowel de rapportage als van de presentatie van de venture (Dragons' Den).

Het panel heeft vastgesteld dat de deelnemers de beoogde leerresultaten realiseren. Door de opzet van de opdracht miste het panel soms diepgang wanneer deelnemers een venture hadden ontwikkeld buiten hun eigen vakgebied. Desalniettemin vindt het panel dat de werken het masterniveau laten zien. Dit oordeel sluit aan bij de uitkomsten van het recente (maart 2024) onderzoek van een commissie van externe deskundigen, die op verzoek van het

programma een beoordeling deden van het eindniveau.

Het panel merkte op dat in de beoordelingsformulieren niet altijd inzichtelijk is hoe de beoordeling tot stand komt. Het formulier bevat het gezamenlijk oordeel, ondertekend door twee beoordelaars. Tijdens het locatiebezoek vertelden de leerlijndocenten dat de examinatoren het eindwerk onafhankelijk van elkaar beoordelen en na onderling contact tot een eindoordeel komen. Dat oordeel leggen ze vast in het formulier.

Vrijwel alle deelnemers krijgen voor de rapportage Innovatielab het oordeel 'voldoende'. De examencommissie lichtte toe dat het eindoordeel pas 'goed' is als alle onderdelen als 'goed' zijn beoordeeld. In de praktijk komt dit nauwelijks voor.

Alumni vertelden het panel dat de opleiding waardevol is geweest en ervoor heeft gezorgd dat ze zijn gegroeid als persoon en als professional. Ze benaderen problemen analytischer, bekijken meerdere perspectieven en kunnen zelf veranderingen in gang zetten om aan te sluiten bij de problemen die ze tegenkomen. Daarnaast hebben ze dankzij de opleiding een nuttig netwerk opgebouwd met mededeelnemers en externe organisaties. Volgens docenten zet een groot deel van de afgestudeerden een stap naar een functie met meer verantwoordelijkheid. Sommige afgestudeerden starten met de venture die ze tijdens de opleiding ontwikkeld hebben.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat deelnemers van de opleiding MBA Innovatie & Leiderschap de

beoogde leerresultaten realiseren. De rapporten Innovatielab reflecteren het masterniveau. Alumni zijn tevreden over de kwaliteit van de opleiding.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding het vierogenprincipe toepast bij de beoordeling van eindwerken, maar dat het beoordelingsproces administratief nog niet volledig navolgbaar is. Het panel beveelt daarom aan om

examinatoren afzonderlijke beoordelingsformulieren te laten invullen en deze formulieren te archiveren. Deze informatie kunnen examinatoren ook gebruiken bij kalibratiesessies.

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

Bijlage 1: Visitatiepanel

Raoul van Aalst, Voorzitter
Zelfstandig adviseur onderwijs en toetsing.

Mary Farmer
Professor at University of British Columbia.

Joep de Jong
Senior Adjunct Professorial Lecturer aan American University in Washington (USA).

Jasmijn Olsthoorn, Student-lid
Student B Finance & Control aan Hogeschool Rotterdam.

Het panel werd ondersteund door Anne Martens MA, gecertificeerd secretaris.

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

Bijlage 2: Bezoekprogramma

MBA Innovatie & Leiderschap, AOG TSM Business School B.V.

PM: Open spreekuur (online; geen aanmeldingen)

Maandag 27 mei 2024

20.00 – 21.00 Voorbereidend paneloverleg (online)

Maandag 3 juni 2024 (Apeldoorn)

8.30 – 9.00 Ontvangst panel

9.00 – 10.00 Presentatie opleiding en gesprek opleidingsmanagement

Gesprekspartners:

- *Directeur AOG TSM Business School, Programmadirecteur MBA Innovatie & Leiderschap a.i.*
- *Directeur Operations AOG TSM Business School*

10.15 – 11.15 Deelnemers

Gesprekspartners:

- *Deelnemer BKL 2022 + MBA 2023-2025 / Regiomanager, Fudura BV*
- *Deelnemer BKL 2022 + MBA 2023-2025 / Product owner, CJI*
- *Deelnemer MBA 2023-2025 / Service Delivery manager, CGI*
- *Deelnemer MBA 2023-2025 / Directeur, Florion*

11.30 – 12.30 Docententeam

Gesprekspartners:

- *Leerlijndocent Innovatielab en examiner*
- *Leerlijndocent Bedrijfskundige basis en examiner*
- *Leerlijndocent Leiderschap en examiner*

12.30 – 13.15 Lunch en besloten overleg panel

13.15 – 14.00 Examencommissie

Gesprekspartners:

- *Voorzitter examencommissie AOG TSM Business School*
- *Vice voorzitter examencommissie AOG TSM Business School*
- *Lid examencommissie AOG TSM Business School*

14.15 – 15.15 Werkveld en alumni

Gesprekspartners (alumni):

- *Directeur-bestuurder, Connexa*
- *Manager onderwijs, ROC van Twente*
- *Regional- and Country Manager Benelux/France, NNZ*
- *Hoofd Financiële Administratie, Lentis*

Gesprekspartners (werkveld):

- *Operationeel Manager, Fijn Wonen*
- *Programmamanager Samenwerking, ROC van Twente*

15.30 – 17.00 Intern overleg en besluitvorming panel

17.00 – 17.30 Terugkoppeling

Op initiatief van de opleiding zal een ontwikkelgesprek plaatsvinden in de loop van studiejaar 2024-2025. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Bijlage 3: Aanbevelingen vorige visitatie

Aanbeveling	Opvolging
TNO Standaard 1: Het panel beveelt de opleiding aan om de leerresultaten verder aan te scherpen.	In 2021 hebben we enkele aanpassingen in het profiel van de opleiding doorgevoerd. Deze aanpassingen hebben geresulteerd in scherpere definities van de leerresultaten en aangescherpte indicatoren.
TNO Standaard 1: Het panel beveelt de opleiding aan om een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg met het werkveld in te richten.	De opleiding heeft in 2019 een Adviesraad ingesteld. In deze raad wordt de aansluiting van de opleiding op het werkveld besproken.
TNO Standaard 2: Het panel beveelt aan om het 'Onderzoekend vermogen' en '(Technology) research' zwaarder aan te zetten in het programma en ook het Innovatielab in deze lijn mee te nemen.	Bij het herontwerp van de opleiding is de aandacht voor het onderzoekend vermogen, met name in de leerlijn Innovatielab, zwaarder aangezet. Doordat de leerlijnen door het gehele programma parallel aan elkaar lopen en de deelnemers vanaf de start het doen van onderzoek in het teken stellen van de eigen praktijk en het ontwikkelen van innovaties, is de focus van het onderzoek praktijkgericht en is er sprake van een adequate inbedding.
TNO Standaard 5: Het panel adviseert de examencommissie een prominentere rol te geven in het aannamebeleid. Dit betreft in het bijzonder de aanname of afwijzing van kandidaten die niet aan de vereiste vooropleidingseisen voldoen.	De examencommissie heeft geen formele rol in het aannamebeleid. In situaties waarin een kandidaat niet evident binnen de toelatingskaders valt van de opleiding, houdt de studieadviseur ruggenspraak met de programmadirecteur. Deze neemt dan een voor bezwaar en beroep vatbare beslissing.
Toets na drie jaar Standaard 10: De commissie geeft de opleiding ter overweging mee een bredere variëteit aan beroepsproducten te introduceren.	De opleiding heeft bij het herontwerp van de opleiding gekozen voor zeven contextrijke, betekenisvolle toetsen, die meerdere sub-disciplines met elkaar verbinden en die optimaal aansluiten bij de praktijk van de deelnemer.
Toets na drie jaar Standaard 10: De commissie adviseert de alignment tussen de beoogde leerresultaten, indicatoren en de beoordelingscriteria c.q. rubric in de beoordelingsformulieren van het eindniveau te versterken.	Het systeem van toetsen is voor het vernieuwde programma aangepast. De kleinere toetsen zijn in grotere toetsen opgegaan. Bij de herinrichting hebben we de alignment opnieuw bekeken en geoptimaliseerd.
Toets na drie jaar Standaard 11: De commissie vraagt meer aandacht voor de beoordeling van (de ontwikkeling van) leiderschap. Dit vraagt wellicht ook een nadere beschouwing van de visie op leiderschap en de uitwerking daarvan in leeruitkomsten en indicatoren.	Leiderschap werd in het oude programma beperkt expliciet getoetst. Leiderschap is een aparte leerlijn geworden met een eigen toetsing in de Joint appraisal.

Bijlage 4: Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie rapport
- Bijlagen bij het zelfevaluatie rapport
 - o Beoogde leerresultaten en indicatoren
 - o Begrippen
 - o Vertaling beoogde leerresultaten in programma
 - o Programma
 - o Opvolging aanbevelingen
 - o Studiegidsen
 - o Personeelsbeleid
 - o Kwaliteitszorgbeleid
 - o Onderwijs- en examenregeling 2023-2024
 - o Jaarverslag examencommissie 2022-2023
 - o Jaarplan examencommissie 2023-2024
 - o Selectie gemaakt werk en beoordelingen van het eindniveau met bijbehorende beoordelingsformulieren, studiegidsen en OER
 - o Docentenlijst

Bijlage 5: Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
Advies	Positief

