

Master MBA Leadership in Sustainability

Academica University of Applied Sciences

Toets na drie jaar
Juli 2024

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Administratieve gegevens.....	5
Inleiding.....	6
Standaard 10. Toetsing	7
Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten.....	10
Bijlage 1. Samenstelling panel	12
Bijlage 2. Bezoekprogramma.....	13
Bijlage 3. Bestudeerde documenten	14

Samenvatting

In juni 2024 heeft de Toets na drie jaar van de masteropleiding MBA Leadership in Sustainability van Academica University of Applied Sciences plaatsgevonden. Het panel heeft de opleiding op beide standaarden beoordeeld als 'voldoet' en geeft daarom een positief oordeel over de opleiding. In zijn algemeenheid geldt dat het panel een opleiding heeft gezien waarin de drie leerlijnen (duurzaamheid, leiderschap en praktijkgericht onderzoek) terugkomen in de gehele studentreis. Deze studentreis bouwt zich gedurende de opleiding op in complexiteit. De opleiding slaagt erin de inhoudelijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling van studenten hand in hand te laten gaan.

Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat en doordacht systeem van toetsing. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van beoordelingsformulieren, rubrics, toetsmatrijzen, het vier-ogen principe en de periodieke kalibratiesessies dragen daar in belangrijke mate aan bij.

De vier toetsvormen van de opleiding zijn vrij traditioneel. Het panel begrijpt de keuze voor deze toetsvormen maar vraagt zich ook af of deze recht doen aan de ontwikkelingsgerichte en innovatieve ambities van de opleiding. Het panel nodigt de opleiding uit om hierin wat meer ontwikkelruimte te nemen en na te denken over de taal die hierbij gebruikt wordt (bijvoorbeeld toetsen versus beoordelen) en andere meer innovatieve vormen van (holistisch of programmatisch) beoordelen. Daarin kan de examencommissie volgens het panel een adviserende rol hebben. Ook vindt het panel dat het waardevol kan zijn voor studenten één of meerdere papers niet te relateren aan hun eigen beroepspraktijk maar juist aan een andere beroepspraktijk / andere sector. Het panel waardeert het formatieve karakter van de beoordeling van de leiderschapsontwikkeling van studenten en de rol van de 360° feedback daarin. Hiermee worden studenten gestimuleerd actief te werken aan hun leiderschapsontwikkeling. Ook wordt hiermee het niveau van leiderschap dat studenten bereiken in de opleiding zichtbaar gemaakt.

Het panel constateert dat de examencommissie adequate maatregelen neemt om de kwaliteit van toetsing en het eindniveau van de opleiding te borgen. Het panel stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel stelt vast dat de opleiding een degelijk afstudeerproces heeft ingericht. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het vier-ogen principe en een beoordelingsrubric.

Om het gerealiseerde eindniveau te kunnen beoordelen, heeft het panel alle beschikbare eindwerken (acht in totaal) bestudeerd. Omdat het aantal beschikbare eindwerken beperkt is, heeft het panel daarnaast van deze acht studenten ook de gemaakte toetsen van module 7: Leadership Lab (3) – Change and Impact bestudeerd. Op basis van de bestudeerde dossiers stelt het panel vast dat studenten de beoogde leerresultaten en het gewenste masterniveau realiseren. Het panel is het over het algemeen eens met de gegeven beoordelingen. Het is het panel daarbij opgevallen dat de aandacht voor sustainability in een aantal eindwerken soms wat beperkt is. Op basis van de bestudeerde toetsen van module 7 concludeert het panel dat het niveau van leiderschap dat ontwikkeld wordt goed is. De formatieve beoordeling (zoals beschreven bij standaard 10) stimuleert studenten actief aan de slag te gaan met hun eigen leiderschapsontwikkeling. Dit is tijdens de visitatie door studenten bevestigd; zij zijn zeer te spreken over de aandacht voor leiderschap en hun eigen ontwikkeling daarin.

Het panel is van mening dat de bestudeerde eindwerken een vrij klassieke invulling hebben. Hoewel het panel begrip heeft voor deze keuze, is zij ook van mening dat dit minder goed past bij het meer exploratieve karakter van het onderzoek in de opleiding (en het gebruik van Theory U). Het panel nodigt de opleiding uit na te denken over de toepassing van andere onderzoeksmethoden in de thesis en in aansluiting daarop een meer narratieve beoordeling van het eindniveau.

Het panel stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Aanbevelingen

Inzake de beoordelingsrubric raadt het panel de opleiding aan de criteria voor het behalen van een excellent nog beter te expliciteren. Dat geeft studenten en docenten houvast in het bepalen wanneer iets excellent is. Ook zag het panel een aantal keren dezelfde criteria staan bij de beoordelingen voldoende en goed. Het panel raadt de opleiding aan dit onderscheid expliciet te maken en concreet te maken wat 'goed' precies inhoudt. Daarnaast raadt het panel de opleiding aan docenten te stimuleren/verplichten ook een schriftelijke toelichting te geven op de scores (zoals bepaald met de rubrics).

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding voldoet aan beide standaarden. Het totaaloordeel van het panel over de kwaliteit van de opleiding is positief. Het panel geeft dan ook een positief advies ten aanzien van de accreditatie van de MBA Leadership in Sustainability van Academica University of Applied Sciences.

Namens de voltallige commissie, 18 juli 2024

Mirjam Leloux
Voorzitter

Titia Buising
Secretaris

Administratieve gegevens

Instelling en opleiding

Academica University of Applied Sciences
Weteringschans 28
1017 SG Amsterdam

Opleiding: Masteropleiding MBA Leadership in Sustainability
Locatie: Amsterdam
Variant: Deeltijd
Status: Niet bekostigd

Panel

Het panel bestond uit:
Mirjam Leloux, voorzitter;
Ed Peelen, panellid;
Rudy Snippe, panellid;
Sjoerd Looijen, student-panellid.

Het panel werd bijgestaan door Titia Busing, NVAO-gecertificeerd secretaris. Het panel is vooraf voorgelegd aan en goedgekeurd door de NVAO. Nadere informatie over het panel is opgenomen in bijlage 1.

Inleiding

Voorliggend rapport geeft de resultaten van de visitatie inzake de 'Toets na drie jaar' van de masteropleiding MBA Leadership in Sustainability van Academica University of Applied Sciences (Academica) weer. De visitatie voor de aanvraag Toets Nieuwe Opleiding van de masteropleiding MBA Leadership in Sustainability vond plaats op 17 december 2021. Op 22 maart 2022 heeft Academica een positief besluit onder voorwaarden ontvangen van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De opleiding heeft per besluit van 18 november 2022 van de NVAO voldaan aan de gestelde voorwaarden.

Omdat Academica niet beschikt over de erkenning Instellingstoets Kwaliteitszorg, dient er na drie jaar een tussentijdse toets plaats te vinden op de wijze van toetsen en beoordelen en het gerealiseerde eindniveau. Deze tussentijdse toets vond plaats op 18 juni 2024. Bij de beoordeling heeft het panel het beoordelingskader van de NVAO gebruikt. Voorliggend rapport gaat in op de bevindingen en conclusies van het panel ten aanzien van Standaard 10, Toetsing en Standaard 11, gerealiseerde leerresultaten.

Instelling

Academica University of Applied Sciences (Academica) ontwikkelt organisaties en professionals met behulp van bachelor- en masteropleidingen en onderzoek op het gebied van leiderschap, organisatieontwikkeling, high performing professionals en duurzaamheid. Academica is door B-Lab gecertificeerd als B(enefit) Corporation. B Corp organisaties stellen het belang van de samenleving voorop en geven verantwoording over hun sociale en ecologische prestaties, hun maatschappelijke bijdrage en transparantie in hun governance. Academica geeft invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit vier niveaus: ME, WE, WORK en WORLD. De missie van Academica is een beter leven door beter onderwijs, transparant bestuur en leiderschap, en een focus op duurzaamheid.

Opleiding

De masteropleiding MBA Leadership in Sustainability is een onbekostigde deeltijdopleiding van 60 EC. De opleiding omvat negen leerresultaten en drie programmalijnen (leiderschap, duurzaamheid en praktijkgericht onderzoek). De opleiding wordt in module 8 afgerond met de thesis (15 EC). De opleiding is vormgegeven vanuit de leiderschapsontwikkelmethode van Zenger Folkman. Daarnaast gebruikt de opleiding Theory U om studenten zich bewust te laten worden van hun eigen leiderschapsontwikkeling. De opleiding richt zich op het bevorderen van het bewustzijn en het versterken van de impact van leiderschap ten dienste van een duurzame organisatie voor de samenleving. De modules zijn opgebouwd op basis van de duurzaamheidswaarden van de organisatie B-Lab, waarmee for-profit organisaties zichzelf kunnen toetsen op hun brede duurzaamheidspositie. Het doorlopen van deze duurzaamheidswaarden, Workers, Customers, Community, Governance en Environment, in de verschillende modules, zet volgens de opleiding, een actief proces in werking waarbij gedrag en attitude van de leider een centrale rol speelt. Traditionele MBA-onderwerpen zoals Governance, Finance en HR, krijgen studenten aangeboden vanuit de focus van de betreffende module.

Werkwijze commissie

Academica heeft een onafhankelijk panel samengesteld. Een deel van het panel was daarbij gelijk aan het panel van de Toets Nieuwe Opleiding in 2021. De secretaris heeft een voorbereidend gesprek gevoerd met vertegenwoordigers van de opleiding. Bij de beoordeling heeft het panel het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland (NVAO, 2018) in acht genomen. Het panel heeft een online vooroverleg gevoerd op 5 juni 2024. De visitatie heeft plaatsgevonden op 18 juni 2024, aan de hand van het in bijlage 2 opgenomen programma. Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd en het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie zijn de bevindingen en conclusies van het panel teruggekoppeld naar de opleiding. Deze rapportage is in juli 2024 toegestuurd aan de opleiding ter controle op feitelijke onjuistheden; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Standaard 10. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Het systeem van toetsing is gebaseerd op het instellingsbrede toetsbeleid van Academica. Het toetsbeleid is gericht op het verhogen en borgen van het niveau en de kwaliteit van toetsen en beoordelen. Academica wil daarmee borgen dat de waarde van het diploma onbetwist is, dat de kwaliteit van toetsen en beoordelen waterdicht is en dat de toetsing voldoet aan wettelijke regels, accreditatie-eisen en landelijke afspraken. Het toetsbeleid omvat de uitgangspunten voor de inrichting van een toetsplan en een toetsprogramma. Zo zijn bijvoorbeeld de beoogde leerresultaten richtinggevend voor het toetsprogramma, dient iedere summatieve toets te voldoen aan de eisen van validiteit, betrouwbaarheid en transparantie, wordt bij de constructie van toetsen het vierogen principe gehanteerd en worden de rol en verantwoordelijkheden van de examencommissie benoemd. Toetsing wordt gebruikt als middel om a) systematisch en doordacht de ontwikkeling van studenten te ondersteunen, te volgen en te beoordelen, b) de student de mogelijkheid te bieden te bewijzen dat zij beroepsmatig (bekwaam) kan handelen, c) de inhoud en kwaliteit van het onderwijsprogramma bij te sturen, d) te certificeren op het eindniveau (uitstroom) en e) het leren te stimuleren. De opleiding past naast summatieve toetsing ook formatief handelen toe.

Formatief handelen betreft de leiderschapsontwikkeling van studenten. Tijdens bijeenkomsten geven studenten elkaar peer feedback op onderwerpen die zij hebben voorbereid en ook de docent geeft mondeling feedback. Daarnaast vragen studenten gedurende de opleiding feedback op hun leiderschapsontwikkeling aan hun collega's, leidinggevend en andere stakeholders die voor hen belangrijk zijn. De opleiding maakt daarbij gebruik van de 360°-feedbackvragenlijst van Zenger Folkman. Deze vragenlijst is opgebouwd rond negentien differentiërende competenties, gegroepeerd in vijf kerngroepen. Studenten krijgen een breder perspectief op hun leiderschapsontwikkeling middels de benchmark tegen een database die meer dan 200.000 senior executives en meer dan 2,5 miljoen assessment respondenten wereldwijd omvat voor elke competentie. Ook maken studenten gedurende de opleiding drie keer een video over hun eigen leiderschap en benoemen ze hun ontwikkeling daarin en geven ze aan waar ze zichzelf willen ontwikkelen. De formatieve feedback die studenten ontvangen wordt vastgelegd in de digitale leeromgeving.

Het toetsplan van de opleiding geeft inzicht in het proces, de beoordeling en de kwaliteit van de summatieve toetsen. Het toetsplan geeft onder andere een overzicht van de toetsen, de planning daarvan en de kwaliteitsborging. Elke module wordt afgerond met één of twee summatieve toetsen. De opleiding gebruikt daarbij de volgende toetsvormen: analyse presentatie opdracht, paper, debat, thesis (inclusief verdediging). Daar waar twee toetsvormen gebruikt worden, benoemt het toetsplan de weging van beide onderdelen. Alle toetsen worden beoordeeld aan de hand van een rubric, waarin de leerresultaten uitgewerkt zijn in beoordelingscriteria. Er wordt gebruik gemaakt van het vier ogen principe bij de constructie van toetsen. Bij de beoordeling van alle summatieve toetsen worden twee examinatoren ingezet. De opleiding maakt in de beoordeling gebruik van onvoldoende, voldoende, goed en excellent. De criteria voor excellent zijn niet vastgelegd; tijdens de visitatie bleek dat dit ter invulling is aan de beoordelende docent.

De opleiding organiseert kalibratiesessies voor alle toetsen c.q. modules. Examinatoren krijgen instructie inzake het beoordelen van de toetsen en het geven van feedback. Elke module, inclusief de toetsing daarvan, wordt achteraf geëvalueerd met studenten. Ook geven studenten aan het einde van de module mondelinge feedback. Deze evaluatie en feedback kan leiden tot aanpassingen van de module en / of de toetsing.

Studenten worden middels de digitale leeromgeving geïnformeerd over de toetsing, toetsvorm, beoordelingsrubric en de wijze waarop ze feedback krijgen. Tijdens de kick off van elke module krijgen studenten informatie over lesdagen over de inhoud van de module, de bijeenkomsten waarbij formatief handelen aan bod komt en over de toetsing. Twee weken voorafgaand aan de start van de modules krijgt de student toegang tot de online omgeving van de module. De docent gaat expliciet in op de beoordelingscriteria die in de toets worden gehanteerd.

Studenten met wie het panel gesproken heeft, zijn tevreden over de toetsvormen die de opleiding hanteert. De manier van toetsing sluit volgens hen aan bij de modules. De toetsing is volgens hen gelaagd, met aandacht voor de inhoud van de module en hun eigen leiderschapsontwikkeling. Het meenemen van hun leiderschapsontwikkeling in een paper of opdracht is echter ook uitdagend voor studenten. Gedurende de opleiding lukt dit steeds beter. Studenten hebben desgevraagd aangegeven dat zij in elke module en elk paper het geleerde relateren aan hun eigen beroepspraktijk. Studenten vinden de beoordelingsrubric helder, net als het onderscheid tussen onvoldoende, voldoende, goed en excellent in de rubric. Studenten omschrijven de feedback van hun docenten als summier en to the point.

Inzake het gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) is Academica voornemens richtlijnen op te stellen inzake de verantwoording over het gebruik van AI. Deze richtlijnen zijn nu nog vrij beknopt. In het licht van AI zal ook gekeken worden naar toetsvormen, zo bleek tijdens de visitatie. Daarbij wordt overwogen wellicht meer mondelinge toetsen te gaan gebruiken.

Examencommissie

De Academiabrede examencommissie borgt de kwaliteit van de toetsing en ziet toe op de kwaliteit van de toetsen en beoordelingen. De examencommissie bestaat uit een externe voorzitter, twee (docent)leden en een secretaris. Taken en verantwoordelijkheden van de examencommissie betreffen onder andere het aanwijzen van examinatoren aan, het borgen van de procedures van het toetsbeleid, het adviseren over het toetsbeleid, het verlenen van vrijstellingen, het vaststellen van de uitslag van tentamens en het onderzoeken, beoordelen en treffen van maatregelen in geval van fraude en onregelmatigheden bij tentamens. De examencommissie rapporteert jaarlijks aan het college van bestuur van Academica middels een jaarverslag. De taken, verantwoordelijkheden, werkwijze en samenstelling van de examencommissie zijn vastgelegd in de 'Regels en Richtlijnen Examencommissie'. De afgelopen periode heeft Academica ingezet op het professionaliseren van de examencommissie. Daartoe zijn interne trainingen en workshops georganiseerd, waarbij externe professionals een adviserende rol hebben gespeeld.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de examencommissie steekproeven uitvoert van de toetsing en de eindwerken. De examencommissie heeft van module 7 en 8 alle producten bekeken. De examencommissie heeft daarbij ook de feedback inzake de leiderschapsontwikkeling van studenten, zoals bijgehouden op de digitale leeromgeving, ingezien. De examencommissie heeft vastgesteld dat het eindniveau behaald wordt. Daarbij heeft de examencommissie ook opgemerkt dat de navolgbaarheid van de beoordeling beter vastgelegd kan worden.

Conclusie

Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat en doordacht systeem van toetsing. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van beoordelingsformulieren, rubrics, toetsmatrizen, het vier-ogen principe en de periodieke kalibratiesessies dragen daar in belangrijke mate aan bij.

Het panel vindt de vier toetsvormen van de opleiding best traditioneel. Het panel begrijpt de keuze voor deze toetsvormen maar vraagt zich ook af of deze recht doen aan de ontwikkelingsgerichte en innovatieve ambities van de opleiding. Het panel nodigt de opleiding uit hierin wat meer ontwikkelruimte te nemen en na te denken over de taal die hierin gebruikt wordt (bijvoorbeeld toetsen versus beoordelen) en andere meer innovatieve vormen van (holistisch of programmatisch) beoordelen. Daarin kan de examencommissie volgens het panel een adviserende rol hebben.

Ook vindt het panel dat het waardevol kan zijn voor studenten één of meerdere papers niet te relateren aan hun eigen beroepspraktijk maar juist aan een andere beroepspraktijk / andere sector.

Het panel waardeert het formatieve karakter van de beoordeling van de leiderschapsontwikkeling van studenten en de rol van de 360° feedback daarin. Hiermee worden studenten gestimuleerd actief te werken aan hun leiderschapsontwikkeling. Ook wordt hiermee het niveau van leiderschap dat studenten bereiken in de opleiding zichtbaar gemaakt.

Inzake de beoordelingsrubric raadt het panel de opleiding aan de criteria voor het behalen van een excellent nog beter te expliciteren. Dat geeft studenten en docenten houvast in het bepalen wanneer iets excellent

is. Ook zag het panel een aantal keren dezelfde criteria staan bij de beoordelingen voldoende en goed. Het panel raadt de opleiding aan dit onderscheid expliciet te maken en concreet te maken wat 'goed' precies inhoudt. Tevens raadt het panel de opleiding aan docenten te stimuleren/verplichten ook een schriftelijke toelichting te geven op de scores (zoals bepaald met de rubrics).

Het panel constateert dat de examencommissie adequate maatregelen neemt om de kwaliteit van toetsing en het eindniveau van de opleiding te borgen. Op basis van voorgaande concludeert het panel dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

De opleiding wordt afgerond met module 8 (15 EC), waarin studenten zelfstandig een onderzoek uitvoeren en daarover hun thesis schrijven. Hierin doen studenten ook voorstellen ter verbetering van de beroepspraktijk. Met de thesis laten studenten zien alle leeruitkomsten op eindniveau te beheersen. Het thesistraject omvat de ontwerpfase, waarbij studenten een go/no-go beoordeling ontvangen van de thesiscommissie, en de masterthesis fase, waarin studenten het onderzoeksplan uitvoeren. Studenten kunnen naar de volgende fase van het thesistraject nadat het onderzoeksplan officieel is goedgekeurd door de thesiscommissie (go/no go beoordeling). De eindbeoordeling omvat naast de thesis een mondelinge presentatie in de vorm van een verdediging tegenover de examencommissie.

De beoordeling vindt plaats aan de hand van een vastgesteld beoordelingsformat (rubric). De thesis telt voor 90% mee in de bepaling van het eindcijfer van het afstuderen. Als deze met een voldoende is beoordeeld, volgt een mondelinge presentatie waarin de student zich verantwoordt over de gemaakte keuzes. De presentatie/verdediging telt voor 10% mee in de bepaling van het eindcijfer. De thesis wordt beoordeeld door twee examinatoren, waarvan in ieder geval één van hen de kerndocent of dean is van de opleiding en in bezit van een doctorsgraad. Examinatoren vullen het beoordelingsformulier onafhankelijk van elkaar in, waarna ze de beoordeling van de criteria gezamenlijk bespreken en komen zo tot een eindbeoordeling. Bij twijfel wordt een derde examinerator geraadpleegd. De thesiscommissie kalibreert alle eindwerken om consistentie in de beoordelingen te verzekeren en controleert of de feedback aan studenten adequaat is.

In het beoordelingsformulier van de thesis wordt de tevredenheid van de organisatie meegenomen. Dit criterium vertegenwoordigt 15% van de totale beoordeling. In de zelfevaluatie benoemt de opleiding dat dit aspect verbetering behoeft. Er is behoefte aan meer contact met het professionele werkveld van de student om deze integratie effectief en consistent te kunnen beoordelen. Omdat studenten soms tijdens de opleidingen wisselen van functie of baan, is het soms lastig dit criterium te beoordelen. Ook bij studenten die als zzp'er werkzaam zijn is het lastig dit te beoordelen. Daarom heeft de opleiding het begrip 'organisatie' in dit criterium recent verbreedt naar 'stakeholders'.

Om het gerealiseerde eindniveau te kunnen beoordelen, heeft het panel alle beschikbare eindwerken (acht in totaal) bestudeerd. Omdat het aantal beschikbare eindwerken beperkt is, heeft het panel daarnaast van deze acht studenten ook de gemaakte toetsen van module 7: Leadership Lab (3) – Change and Impact bestudeerd. In deze module implementeren studenten een door henzelf ontworpen strategie en beoordelen ze de uitvoerbaarheid daarvan. In het laatste LeadershipLab, module 7: Change & Impact, toont de student het resultaat van de opgedane kennis en ontwikkeling tot 'sustainable leader' gedurende de opleiding. Deze ontwikkeling is tijdens de opleiding gemonitord en geborgd in een ontwikkelplan. Dit ontwikkelplan is onder andere gebaseerd op input vanuit de feedbackmeetmomenten, toetsonderdelen en het formatief handelen van studenten. Studenten reflecteren elke module op de eigen leiderschapsontwikkeling en de impact daarvan. In module 7 tonen studenten hun vooruitgang in zowel inhoudelijke bedrijfskundige aspecten als in het effect en de reikwijdte van hun leiderschap. Daarnaast reflecteren studenten op hun leiderschapsontwikkeling. De module wordt afgerond met een paper (80%) en een debat (20%).

Tijdens de visitatie is opgemerkt dat studenten in module 7 de verschillende fasen van Theory U nog een keer doorlopen. In module 8 kiezen studenten een van de vijf duurzaamheidswaardes; deze keuze bouwt voort op dat wat ze in module 7 hebben gedaan en de resultaten die daarin behaald zijn.

Studenten waarmee het panel gesproken heeft, hebben inzake de begeleiding tijdens het thesistraject opgemerkt dat deze begeleiding verschillend is. Sommige docenten zijn onderzoekstechnisch zeer goed onderlegd terwijl andere docenten meer vakinhoudelijk onderlegd zijn. Het is voor studenten niet mogelijk om direct met een andere docent (met een andere expertise) te overleggen, dit gaat indirect via het stellen

van vragen aan de eigen begeleider. Studenten zouden graag direct sparren met docenten met verschillende expertises.

Conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een degelijke afstudeerproces heeft ingericht. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het vier-ogen principe en een beoordelingsrubric.

Op basis van de bestudeerde dossiers stelt het panel vast dat studenten de beoogde leerresultaten en het gewenste masterniveau realiseren. Het panel is het over het algemeen eens met de gegeven beoordelingen. De rubric en de bijbehorende feedback geven een navolgbaar inzicht in de tot standkoming van de beoordeling. Het is het panel daarbij opgevallen dat de aandacht voor sustainability in een aantal eindwerken soms wat beperkt is. Op basis van de bestudeerde toetsen van module 7 concludeert het panel dat het niveau van leiderschap dat ontwikkeld wordt goed is. De formatieve beoordeling (zoals beschreven bij standaard 10) stimuleert studenten actief aan de slag te gaan met hun eigen leiderschapontwikkeling. Dit is tijdens de visitatie door studenten bevestigd; zij zijn zeer te spreken over de aandacht voor leiderschap en hun ontwikkeling daarin.

Het panel is van mening dat de bestudeerde eindwerken een vrij klassieke invulling hebben. Hoewel het panel begrip heeft voor deze keuze, is zij ook van mening dat dit minder goed past bij het meer exploratieve karakter van het onderzoek in de opleiding (en het gebruik van Theory U). Het panel nodigt de opleiding uit na te denken over de toepassing van andere onderzoeksmethoden in de thesis en in aansluiting daarop een meer narratieve beoordeling van het eindniveau.

Op basis van voorgaande concludeert het panel dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Bijlage 1. Samenstelling panel

Dr. Mirjam Leloux, voorzitter
Zelfstandige

Prof. Dr. Ed Peelen
Owner Future of Business, consultancy, Professor content marketing Universiteit van Amsterdam,
Academic director UVA Academy

Dr. Rudy Snippe
Advisory Board Bringle Global Online Education Platform (India), Advisory Board Advanced Tourism
Innovation in the Global Tourism Industry (Duitsland), Internationaal strategisch adviseur voor
beleidsmakers 2020-heden, CEO Stocastic BV

Sjoerd Looijen
Student Public Governance bij de Universiteit van Tilburg, Adviseur bij Interface Strategy Lab

Het panel werd ondersteund door Titia Busing, gecertificeerd secretaris

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

Bijlage 2. Bezoekprogramma

Dinsdag 18 juni 2024

Ochtend	Sessie
9.00 – 9.30	Ontvangst
9.30 – 10.15	MT
10.15 – 10.30	Besloten overleg panel
10.30 – 11.15	Docenten
11.15 – 12.00	Besloten overleg panel, incl. lunch
12.00 – 12.45	Studenten
12.45 – 13.00	Besloten overleg panel
13.00 – 13.45	Examencommissie en kwaliteitszorg
13.45 – 14.00	Besloten overleg panel
14.00 – 14.30	Terugkoppeling

Bijlage 3. Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Programmalijn Leiderschap (Theory U en de 7 modules)
- Overzicht Opleidingsdoelen en leerresultaten
- NVAO Rapport AV-1083
- Beoordelingsformats van alle modules-rubrics
- Opdracht module 7 LeadershipLab 3 - Change and Impact
- Toetsplan MBA Leadership in Sustainability (1)
- Onderwijs- en examenregeling
- Regels en Richtlijnen Examencommissie
- Academica Kwaliteitsbeleid
- Academica Bovenschools Toetsbeleid
- Professionaliseringbeleid Academica
- Privacy & IT Beleid Academica
- Advisory Board School of Leadership & Sustainability
- Duurzaamheidswaarden-SDG's
- Zenger Folkman programma
- Summatieve toetsen en beoordelingen module 7 van acht studenten
- Eindwerken en beoordelingen van acht studenten