

wo-master  
Verandermanagement  
Vrije Universiteit Amsterdam

12 maart 2015

NVAO beperkte Toets nieuwe opleiding

Paneladvies

<b>1</b>	<b>Samenvattend advies</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Werkwijze panel</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van de opleiding</b>	<b>6</b>
3.1	Algemeen	6
3.2	Profiel instelling	6
3.3	Profiel opleiding	6
<b>4</b>	<b>Opleidingsbeoordeling</b>	<b>7</b>
4.1	Beoogde eindkwalificaties	7
4.2	Onderwijsleeromgeving	9
4.3	Toetsing	12
4.4	Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	14
4.5	Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	15
<b>5</b>	<b>Overzicht oordelen</b>	<b>17</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling panel</b>	<b>18</b>
	<b>Bijlage 2: Programma locatiebezoek</b>	<b>19</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten</b>	<b>20</b>
	<b>Bijlage 4: Beoogde eindkwalificaties</b>	<b>21</b>
	<b>Bijlage 5: Lijst met afkortingen</b>	<b>22</b>

## 1 Samenvattend advies

Voorliggend advies betreft de aanvraag van de Vrije Universiteit Amsterdam voor een beperkte Toets nieuwe opleiding voor de wo-masteropleiding Verandermanagement. Deze postgraduate opleiding wordt in deeltijd aangeboden over een periode van twee jaar en bestaat uit 60 studiepunten.

De nieuwe opleiding heeft tot doel studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk op te leiden tot veranderkundige professionals die een multidisciplinair repertoire hebben en in staat zijn gedragswetenschappelijk en bedrijfskundig onderzoek uit te voeren. De PGO VM onderscheidt zich van soortgelijke opleidingen door de sterke vakinhoudelijke benadering met meerdere wetenschappelijke disciplines, door de gerichtheid op het functionele perspectief, en door de nadrukkelijke oriëntatie op het snijvlak tussen 'practice' en 'science'.

Het profiel van de nieuwe opleiding is volgens het panel van toegevoegde waarde in het opleidingsveld verandermanagement. De beoogde eindkwalificaties reflecteren de specifieke doelstelling van de opleiding en zijn geformuleerd op masterniveau. De eindtermen onderstrepen het hybride karakter van de opleiding met verwijzingen naar zowel de academische oriëntatie als haar gerichtheid op de beroepspraktijk. De expertise en betrokkenheid van het curatorium laten de opleiding bovendien toe om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld en borgen tegelijkertijd dat de beoogde eindtermen aansluiten op de eisen van vakgenoten en de beroepspraktijk.

De postgraduate opleiding verandermanagement is zorgvuldig tewerk gegaan bij de vormgeving van het programma en de definitie van leerdoelen. Hierdoor sluiten de opleidingsonderdelen nauw aan bij de algemene doelstelling en de te behalen eindkwalificaties. De expertise van docenten is groot, zowel academisch als in hun relatie tot de beroepspraktijk. De studiebegeleiding door management, docenten en medewerkers is bijna maatwerk en zorgt ervoor dat het programma studeerbaar is voor mensen met professionele en familiale verplichtingen.

De opleiding schenkt veel aandacht aan toetsing en beoordeling en beschikt over een degelijk toetsbeleid. Het panel onderschrijft de multi-moment, multi-method en multi-rater aanpak van toetsing. De betrokkenheid van de verschillende opleidingsactoren bij toetsing is een bijkomend sterk punt van de opleiding.

De nieuwe opleiding is ten slotte ingebed in het beleid en de structuren van zowel faculteit als universiteit. Beide hebben duidelijke toezeggingen gedaan dat studenten die de opleiding aanvatten deze ook volledig kunnen doorlopen. De nieuwe opleiding beschikt over voldoende financiële voorzieningen om de opleiding uit te rollen en aan te bieden.

De waardering voor elk van de vier standaarden laat onverlet dat er binnen de opleiding nog ruimte is voor verbetering. Het panel geeft de opleiding dan ook ter overweging om:

- aandacht te besteden aan een heldere formulering van de eindkwalificaties;
- de samenhang binnen het docententeam te versterken via gezamenlijk overleg;
- de operationalisering van het geschreven toetsbeleid te bewaken, met name de manier waarop de examencommissie haar taken zal opnemen en uitvoeren.

Het panel heeft alle standaarden als voldoende beoordeeld. Het eindoordeel over de kwaliteit van de nieuwe opleiding is dan ook voldoende. Het panel adviseert de NVAO om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding wo-master Verandermanagement van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Den Haag, 12 maart 2015

Namens het panel ter beoordeling van de beperkte Toets nieuwe opleiding wo-master Verandermanagement van de Vrije Universiteit Amsterdam,

Prof. dr. ir. Olaf Fisscher  
(voorzitter)

Mark Delmartino, MA  
(secretaris)

## 2 Werkwijze panel

De Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB) van de Vrije Universiteit Amsterdam heeft bij de Nederlands - Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) een aanvraag 'Toets nieuwe opleiding' ingediend voor de wo-master Verandermanagement (VM). Bij deze aanvraag werd een informatiedossier gevoegd dat de stand van zaken weergeeft in november 2014 met betrekking tot de voorgenomen opleiding.

Na screening op ontvankelijkheid van de aanvraag heeft de NVAO volgend panel ingesteld:

- Prof.dr. ir. Olaf Fisser, voorzitter;
- Dr. Manon Ruijters, lid;
- Dr. Katleen De Stobbeleir, lid;
- De heer Frans van Heest, student-lid.

Het panel werd bijgestaan door procescoördinator Lisette Meijer MSc., beleidsmedewerker NVAO, en extern secretaris Mark Delmartino MA, MDM Consultancy bvba. Een kort CV van de panelleden is opgenomen als bijlage 1 bij dit advies.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de Beperkte Toets Nieuwe Opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr. 21523) in acht genomen, zoals beschreven in de NVAO publicatie van 22 november 2011. Dit kader is bedoeld voor nieuwe opleidingen aan instellingen die de instellingstoets kwaliteitszorg met succes hebben afgerond.

De panelleden hebben, na bestudering van het informatiedossier, hun bevindingen en vragen gestuurd naar de secretaris die ze met het oog op het vooroverleg heeft gecompileerd. Deze voorbespreking vond plaats in Amsterdam tijdens de ochtend voorafgaand aan het locatiebezoek op 4 februari 2015, en bestond uit drie delen: een gedachtewisseling over de voorlopige bevindingen van de panelleden, een inventarisatie van de belangrijkste aandachtspunten en vragen die aan bod moeten komen tijdens de gesprekken, en de voorbereiding van de verschillende gespreksronden. Het panel heeft zich vervolgens in gesprekken met opleidingsmanagement, examen- en opleidingscommissies, studenten, docenten, faculteitsbestuur en werkveld van nadere informatie voorzien en zijn eerste bevindingen verder getoetst. Bijlage 2 bij dit advies beschrijft het programma en de verschillende gesprekspartners. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de documenten die het panel heeft ontvangen of geconsulteerd.

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 4 maart 2015 aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De opleiding heeft op 11 maart 2015 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 12 maart 2015 aan de NVAO aangeboden.

## 3 Beschrijving van de opleiding

### 3.1 Algemeen

Instelling:	Vrije Universiteit Amsterdam
Opleiding:	wo-master Verandermanagement
Variant:	deeltijd
Afstudeerrichting:	n.v.t.
Locatie:	Amsterdam
Studieomvang:	60 ECTS
Sector:	economie

### 3.2 Profiel instelling

Volgens de website staat de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) al sinds de oprichting in 1880 voor een onderscheidende manier van wetenschap toepassen. Gesticht als protestants-christelijke universiteit, brengt ze de verbondenheid met deze traditie tot uitdrukking via drie kernwaarden - verantwoordelijk, open, persoonlijk - die als richtsnoer gelden voor het werken en handelen van medewerkers en studenten. De Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB) is met 5400 reguliere en 1600 postgraduate studenten de grootste faculteit van de VU. Volgens het informatiedossier biedt ze 12 reguliere bachelor- en masteropleidingen aan, alsook 16 deeltijd / parttime opleidingen. Binnen FEWEB zijn de postgraduate opleidingen (PGO) georganiseerd in de Postgraduate School. Ongeveer de helft van deze PGO's zijn NVAO-geaccrediteerd of bevinden zich in een accreditatietraject.

### 3.3 Profiel opleiding

De PGO VM bestaat uit een masterprogramma van 60 studiepunten dat in deeltijd verspreid over twee jaar wordt aangeboden. Hoewel er sinds 2000 reeds een postgraduate opleiding in verandermanagement bestaat, beoordeelt het panel een nieuwe opleiding met een nieuwe opzet en een nieuw programma. De te beoordelen nieuwe PGO VM is in december 2013 gestart met 9 deelnemers; in september 2015 gaat de volgende jaargroep van start. In de toekomst wordt gestreefd naar jaargroepen van 15 tot 20 deelnemers. Naast de masteropleiding wordt ook een negendaagse basisopleiding aangeboden, die geen voorwerp uitmaakt van accreditatie.

Volgens het informatiedossier heeft de PGO VM tot doel studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk op te leiden tot veranderkundige professionals met een multidisciplinair repertoire. Het gaat om een gedragswetenschappelijke opleiding met functioneel perspectief waarbij studenten praktijkvraagstukken methodologisch en met de best beschikbare wetenschappelijke kennis leren beschouwen en aanpakken. In Nederland bestaat er een masteropleiding Verandermanagement aan de Rijksuniversiteit Groningen. In het buitenland zijn er gelijkaardige masters aan de universiteiten van Manchester, Birkbeck, London en New South Wales. De PGO VM onderscheidt zich van deze opleidingen door de aandacht voor het functionele perspectief. In het programma komt dit tot uiting door de oriëntatie op evidence based werken via de zgn. evidence based management (EBM)-methode.

## 4 Opleidingsbeoordeling

Aangezien de VU beschikt over een positief oordeel onder voorwaarden over de instellingstoets kwaliteitszorg, wordt de nieuwe opleiding beoordeeld volgens het Beoordelingskader voor de beperkte Toets nieuwe opleiding van de NVAO. Het oordeel komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en de kwaliteit van de opleiding. De beoordeling is opgebouwd rond vier vragen: (1) Wat beoogt de opleiding? (2) Hoe wil de opleiding dit realiseren? (3) Hoe wil de opleiding dit toetsen? (4) Zijn er voldoende financiële middelen? Deze vragen zijn vertaald in vier standaarden, die het panel beoordeelt als voldoende of onvoldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding. In zijn oordeel laat het panel zich leiden door de vraag of de nieuwe PGO VM de basiskwaliteit aanbiedt die in (inter)nationaal perspectief mag worden verwacht van een soortgelijke academische masteropleiding.

### 4.1 Beoogde eindkwalificaties

#### 4.1.1 Standaard 1

*De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.*

##### *Bevindingen*

De PGO VM heeft tot doel studenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk op te leiden tot veranderkundige professionals die een multidisciplinair repertoire hebben en in staat zijn gedragswetenschappelijk en bedrijfskundig onderzoek uit te voeren. Het wetenschappelijke domein van de opleiding VM omvat meerdere disciplines: psychologie, sociologie, bedrijfs-, bestuurs- en organisatiekunde, communicatiewetenschappen en economie. De opleiding hanteert een functioneel perspectief: studenten leren praktijkvraagstukken methodologisch en met de beschikbare wetenschappelijke kennis te beschouwen en op te lossen.

Het panel heeft in het informatiedossier kennis genomen van de uitvoerige vergelijking met soortgelijke opleidingen in binnen- en buitenland. Hieruit blijkt dat met name de opleidingen in Groningen, Manchester, Birkbeck, London en New South Wales ook aandacht hebben voor theorie en onderzoek, toepassing en reflectie op eigen stijl en handelingsrepertoire, inhoudelijke kennis en procesvaardigheden, praktijkvraagstukken en kennisuitwisseling. De PGO VM onderscheidt zich echter van deze opleidingen door de sterke vakinhoudelijke benadering met meerdere wetenschappelijke disciplines en door de gerichtheid op het functionele perspectief. De nadrukkelijke oriëntatie op het snijvlak tussen 'practice' en 'science' geeft de nieuwe opleiding een hybride karakter. Bovendien is er binnen de PGO VM ruime aandacht voor 'evidence based management' (EBM, het gericht inbrengen van de beschikbare 'evidence' op basis van wetenschappelijk onderzoek, praktijkervaring, professionele oordelen en kennis van de specifieke context, stakeholders en waarden) en voor 'action learning' (leren aan de hand van praktijkvraagstukken uit de eigen beroepscontext).

Het panel stelt vast dat de doelstelling van de opleiding duidelijk tot uiting komt in het domeinspecifiek referentiekader en in de eindtermen. Het referentiekader is volgens het panel helder en herkenbaar, en de zes eindkwalificaties (zie bijlage 4) vormen een adequate vertaling van het specifieke opleidingsprofiel. De eindtermen zijn erg breed

opgesteld: de inhoud van de eindkwalificaties is aan de maat, maar de formulering is niet altijd even scherp.

De ontwikkelaars hebben volgens het panel goed werk geleverd door de eindkwalificaties te verbinden met de Dublin Descriptoren en te laten terugkeren in de programmaonderdelen en toetsproducten. De eindtermen reflecteren duidelijk het beoogde masterniveau. Het panel constateert tevens dat het door de opleiding opgestelde referentiekader rekening houdt met de beoogde doelgroep (studenten in de beroepspraktijk) en de vaardigheden die afgestudeerden nodig hebben om op masterniveau te werken als veranderkundige professionals.

Het panel stelt vast dat de academisch georiënteerde masteropleiding constant refereert aan het beroepenveld en aansluiting zoekt bij de beroepspraktijk. Studenten worden gestimuleerd om het wetenschappelijke vakgebied en de gehanteerde methodologie te operationaliseren in de praktijk. Tijdens de opleiding wordt steeds een verbinding gelegd tussen het vak en de praktijk, onder meer via cases en eigen praktijksituaties. De studenten worden op die manier gedwongen om de vertaalslag te maken van denken en handelen op praktijkniveau naar denken en handelen op wetenschappelijk niveau en vice versa.

Vrijwel alle docenten doen en begeleiden onderzoek en zijn daarnaast werkzaam in de praktijk. Ook een aantal leden van het curatorium is vanuit hun functie verbonden met het vakgebied VM. Het curatorium bewaakt de kwaliteit van de opleiding en de link tussen het curriculum en de praktijk. Het bestaat uit vertegenwoordigers van de universitaire wereld, veranderkundige practitioners en bestuurders en managers uit het bedrijfsleven en de non-profit sector.

De nieuwe opleiding is volgens het panel goed ingebed in de internationale stand van wetenschap en praktijk. De opleiding wisselt kennis uit op het vakgebied VM en rond EBM en bouwt aan relaties met instellingen zoals INSEAD, Carnegie Mellon University en de University of Bath. De resultaten hiervan zijn volgens de opleidingsverantwoordelijken niet alleen zichtbaar in de opzet en uitvoering van het onderwijsprogramma, maar ook in het onderzoeksplan, promoties en publicaties. Die uitwisseling van expertise wordt mede gefaciliteerd door het Amsterdam Centre for Evidence Based Management (CEBMA).

#### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de PGO VM een zeer complete opleiding is met duidelijke en voldoende hoge doelstellingen die passen binnen het kwalificatieraamwerk. Het panel apprecieert de uitgebreide en sterke benchmarking alsook de kennis en overtuiging waarmee de opleidingsverantwoordelijken de eigenheid van de PGO VM benadrukken binnen de markt van postacademische opleidingen. Het profiel van de nieuwe opleiding is volgens het panel dan ook voldoende specifiek en van toegevoegde waarde. De manier waarop met name EBM wordt ingevuld geeft de opleiding de nodige ruimte om haar functionele profiel waar te maken.

Doelstelling en profiel komen volgens het panel op passende wijze terug in de beoogde eindkwalificaties: die eindtermen reflecteren de huidige stand van de wetenschap, nationaal en internationaal, en zijn geformuleerd op masterniveau met een adequate afstemming op de Dublin-descriptoren. De eindkwalificaties onderstrepen bovendien het hybride karakter van de opleiding met verwijzingen naar zowel de academische oriëntatie als haar gerichtheid op de beroepspraktijk.



Het panel waardeert de expertise en betrokkenheid van het curatorium. Met zulke werkveldvertegenwoordigers kan de opleiding gepast inspelen op nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld. Bovendien wordt hiermee de aansluiting van de beoogde eindtermen op de eisen van vakgenoten en beroepspraktijk geborgd.

Het panel onderstreept ook de inbedding van de PGO VM in het beleid en de structuren van zowel faculteit als universiteit. Meer nog dan het informatiedossier deed vermoeden heeft het panel met instemming vastgesteld tijdens gesprekken met het faculteitsbestuur en het opleidingsmanagement dat er een wederzijdse interesse en betrokkenheid is: de opleiding wordt gemonitord en waar nodig ondersteund vanuit de faculteit, terwijl docenten van de postgraduate opleiding waar mogelijk hun kennis uitdragen in de reguliere bachelor- en masteropleidingen van de faculteit.

Na verduidelijking door het opleidingsmanagement is het panel ervan overtuigd dat de eindtermen inhoudelijk aan de maat zijn. Het panel geeft de opleiding wel ter overweging om verdere aandacht te besteden aan de formulering van de eindkwalificaties. Die zijn op dit ogenblik vaag en voor (toekomstige) studenten en niet-domeindeskundigen onduidelijk. Die oefening van hertaling kan wellicht gebeuren in samenspraak met het docententeam, waardoor ook afstemming en samenspel versterkt kunnen worden. De heldere, scherpe en concrete taal uit het domeinspecifieke referentiekader kan hierbij als voorbeeld dienen.

#### *Oordeel*

Het panel beoordeelt standaard 1: beoogde eindkwalificaties, als voldoende.

## **4.2 Onderwijsleeromgeving**

### **4.2.1 Standaard 2**

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

#### *Bevindingen*

Het programma van de PGO VM wordt in deeltijd aangeboden en bestaat uit vier delen:

- Het eerste deel Grondslagen (10 maanden, 19 ec) behandelt voor het kennisdomein VM relevante onderwerpen, perspectieven en disciplines. De theoretische kennis wordt verdiept en toegepast met behulp van cases en andere opdrachten;
- Het tweede deel Methoden en technieken (5 maanden, 13 ec) is gericht op het uitvoeren van zelfstandig wetenschappelijk onderzoek en het zelfstandig functioneren en interveniëren als practitioner in een situatie van verandering;
- In het derde deel Action learning (5 maanden, 12 ec) passen studenten de verworven kennis en inzichten toe in een praktijkopdracht. Het proces wordt ondersteund via supervisie en intervisie. Relevante gemeenschappelijke thema's en vraagstukken worden besproken in praktijk- en expertsessies;
- Het vierde deel Masterthesis (5 maanden, 16 ec) bestaat uit vier componenten: het onderzoeksplan, een systematische literatuur review, zelfstandig onderzoek en het schrijven van de thesis.

Ongeveer 30% van de studietijd bestaat uit directe contacturen terwijl 70% wordt besteed aan zelfstudie en zelfstandig werken aan opdrachten. Het panel heeft kennis genomen van verschillende stukken die het programma en de opleidingsonderdelen in detail beschrijven. Zo omvat het informatiedossier een overzicht van de programmaonderdelen en de toetsproducten en hun relatie met de eindkwalificaties en Dublin-descriptoren. In het informatiedossier staat bovendien uitgebreid uitgelegd op welke manier de inhoud van de opleiding tegemoet komt aan de eisen van de Dublin-descriptoren. Ten slotte staan in de studiegids de verschillende leerdoelen per studieonderdeel genoemd.

Uit de gesprekken tijdens het bezoek blijkt dat de nieuwe opleiding expliciet aandacht besteed aan eigen wetenschappelijk onderzoek van de studenten: de student volgt de colleges 'research methods' en 'evidence based management' en voert een systematische literatuurreview uit, een zgn. critical appraised topic (CAT). In de masterthesis laat de student zien dat hij in staat is problemen te bestuderen en op te lossen met behulp van wetenschappelijke theorieën en methoden. Het specifieke postgraduate karakter van de opleiding komt dan weer tot uitdrukking in opdrachten die gerelateerd zijn aan relevante praktijkvraagstukken binnen de eigen organisatie van de student, alsook in de masterthesis die gericht is op onderzoek van voor de praktijk relevante vraagstukken.

Het panel stelt vast dat de opleiding over een duidelijk beleid beschikt ten aanzien van instroom en selectie. Studenten met een wo-masterdiploma in een economische, bedrijfskundige, technische of sociale discipline kunnen rechtstreeks instromen. Voor studenten die daar niet aan voldoen is er een adaptatieprogramma, dat bestaat uit drie onderdelen: methoden en technieken (10 ec), disciplinevakken (12 ec) en een eindpaper (8 ec). Bovendien moeten kandidaten beschikken over minimum drie jaar relevante werkervaring en minstens parttime werkzaam zijn in een omgeving waarbinnen VM nadrukkelijk aan bod komt. Deze beide bijkomende vereisten zijn volgens de opleiding noodzakelijk om zinvol te kunnen deelnemen aan discussies met medestudenten en om de praktijkopdrachten naar behoren te kunnen uitvoeren. Naast een formele toetsing van de instroomeisen heeft er voorafgaand aan de inschrijving ook een vrijblijvend intakegesprek plaats waarin voornamelijk naar de motivatie van de kandidaat wordt gepeild. Volgens de studenten die inmiddels in deel drie van de opleiding zitten, was de voorlichting over de opleiding helder en maakt de opleiding de verwachtingen ook waar.

De opleiding werkt met een groot aantal docenten van binnen en buiten de VU. Deze docenten zijn structureel aan de opleiding verbonden en verzorgen een eigen onderdeel binnen het programma. Het panel stelt vast op basis van de beschikbare CV's dat een groot deel van de docenten gepromoveerd is. Bovendien zijn vrijwel alle docenten verbonden met de beroepspraktijk van VM en hebben ze over het algemeen een ruime onderwijservaring. Het panel stelt met instemming vast dat de opleiding aansluiting zoekt bij het scholingsbeleid basiskwalificatie onderwijs (BKO) van de faculteit waarbij kerndocenten zelf het goede voorbeeld geven en zich inschrijven voor een BKO-traject. Docenten worden geacht een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke ontwikkeling van het vakgebied. Via studenten-enquêtes na elk collegeblok worden hun didactische kwaliteiten geëvalueerd. Uit de gesprekken blijkt bovendien dat de opleiding regelmatig gastdocenten en -sprekers uitnodigt, waarbij het overwegend gaat om practitioners uit de VM beroepspraktijk.

Het kernteam van de opleiding bestaat uit een opleidingsdirecteur, een gepromoveerde programmamanager, een vaste docent en een onderzoeksassistent. De kernteamleden verzorgen niet alleen colleges maar zijn tevens begeleider/supervisor van individuele

studenten en coördinator van de diverse blokken/delen in het programma. Het kernteam wordt ondersteund door de medewerker studentenzaken. Uit het gesprek met de studenten blijkt dat zij tevreden zijn over de kwaliteit van de docenten en hun beschikbaarheid. Zij appreciëren met name de bereikbaarheid van de kernteamleden, de ondersteuning door de medewerker studentenzaken en de kwaliteit van de supervisie- en intervisiesessies.

Wat betreft de voorzieningen van de nieuwe opleiding, vinden de colleges plaats in de gebouwen van de VU of op de Engelenburg in Brummen. Studenten werken met eigen apparatuur die op beide locaties kunnen aangesloten worden op het computernetwerk van de faculteit en op internet. De opleiding beschikt binnen de VU over een ruimte waarin het eigen opleidingssecretariaat is gehuisvest. Ze heeft een eigen stek op de website van de VU en werkt met communicatiegroepen via elektronische media. Studenten gaven tijdens het gesprek aan dat materiaal / informatie voornamelijk gedeeld wordt via Dropbox.

#### *Overwegingen*

Op basis van het informatiedossier en de gesprekken is het panel van mening dat de opleiding zorgvuldig tewerk is gegaan bij de vormgeving van het programma en de definitie van leerdoelen. Hierdoor sluiten de opleidingsonderdelen nauw aan bij de algemene doelstelling en de te behalen eindkwalificaties van de PGO VM.

De inhoud van het programma is volgens het panel naar breedte en diepgang, naar kennis en naar vaardigheden voldoende samenhangend en op niveau. Ook de literatuur is op niveau en aan de maat. De structuur is uitnodigend en de vorm is afgestemd op kennisverwerving en oefening op basis van eigen exploratie. Op basis van de ter inzage gelegde logboeken en de gesprekken is het panel van mening dat de opleiding voldoende aandacht schenkt aan persoonlijke ontwikkeling en die component goed integreert in het geheel van de opleiding. Het panel heeft ten slotte waardering voor het feit dat de lat hoog ligt in deze opleiding.

Het panel is van mening dat de instroom adequaat geregeld is: de formele toelatingseisen en de samenstelling van het deficiëntieprogramma zijn helder. Het intakegesprek geeft duidelijk aan wat de toekomstige student (niet) kan verwachten van de opleiding.

De wetenschappelijke en professionele oriëntaties van de opleiding komen volgens het panel adequaat aan bod in het curriculum en bij het personeel. Docenten zijn goed aangesloten bij de internationale stand van kennis en ontwikkelingen. Het panel is van mening dat de docenten ook communicatief en onderwijskundig sterk staan en dat zij waar nodig kwalitatieve ondersteuning bieden aan het individuele leerproces van de student. Op basis van de literatuurlijst en de CV's lijkt er bovendien sprake te zijn van een grote eenduidigheid en betrokkenheid tussen de docenten onderling. De diversiteit van het team daarentegen laat te wensen over.

De opleidingsdirecteur en de programmamanager vormen de spinnen in het opleidingsweb en hebben bilaterale contacten met de individuele docenten. Met het oog op de komst van een nieuwe jaargroep onderschrijft het panel de plannen van de opleidingsdirecteur om de samenhang binnen het ruimere docententeam te versterken via een gezamenlijke startdag met plenair werkoverleg. Zulke bijeenkomsten dragen bij tot het commitment van alle betrokkenen en komen de onderlinge afstemming en informatieuitwisseling ten goede.

De voorzieningen zijn volgens het panel aan de maat. Studenten hebben toegang tot alle materialen, tot literatuur en tot docenten en medewerkers die beschikbaar zijn. De facto bestaat de studiebegeleiding uit maatwerk, gezien de kleine groepen en de gehanteerde filosofie. Het panel waardeert deze aanpak en hoopt dat die op het zelfde niveau kan blijven wanneer de jaargroepen in de toekomst groter worden. De kwaliteit van de begeleiding door management, docenten en medewerkers zorgt er volgens het panel voor dat het programma studeerbaar is voor mensen met professionele en familiale verplichtingen. Het panel geeft de opleiding wel ter overweging om bij een grotere instroom een ander medium voor informatiedeling aan te bieden dan het huidige systeem van Dropbox.

De positieve appreciatie voor de verschillende componenten van de onderwijsleeromgeving laat onverlet dat het panel op termijn ruimte ziet voor een verdere versterking van de samenhang van het programma. Het panel geeft de opleiding ter overweging om deel twee (methoden en technieken) voor een stuk parallel aan deel één te programmeren. Bovendien is het panel van mening dat de opleiding in een competitieve omgeving inhoudelijk en didactisch een tandje zal moeten bijsteken. Het onderwerp innovatie als zodanig kan breder aan bod komen, didactisch kan het concept actieleren nog wat scherper gedefinieerd en toegepast worden, en ook op het vlak van innovatieve werk- en leervormen is er ruimte voor verbetering. Het verdient volgens het panel eveneens overweging de kennelijk wel bestaande aandacht voor ethische vraagstukken, zoals die zich in het veranderkundig domein regelmatig aandienen, nadrukkelijker te expliciteren in eindtermen en opleidingsprogramma.

#### *Oordeel*

Het panel beoordeelt standaard 2: onderwijsleeromgeving, als voldoende.

### **4.3 Toetsing**

#### **4.3.1 Standaard 3**

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### *Bevindingen*

De opleiding beschikt over een toetsbeleid dat als bijlage bij het informatiedossier was gevoegd. Bij de ontwikkeling van dit beleid is advies ingewonnen bij het Instituut voor Toetstontwikkeling CITO. Het panel stelt vast dat in het document een toetsingskader wordt gepresenteerd waarin de samenhang tussen programma, leerdoelen, werkvormen, toetsvormen en eindkwalificaties duidelijk naar voren komt. De opleiding stelt zich tot doel professionals in verandermanagement af te leveren. Om vast te stellen of studenten voldoen aan die doelstelling zijn eindkwalificaties gedefinieerd die in het programma vertaald zijn naar leerdoelen. De verschillende leer-, toetsings- en beoordelingsvormen in de programmaonderdelen sluiten aan op de respectievelijke leerdoelen en zijn afgestemd op de eindkwalificaties. De eindtermen van de opleiding worden getoetst in de inhoudelijke vakken. De masterthesis wordt gezien als de finale test om na te gaan of studenten de eindtermen hebben bereikt.

Het panel stelt vast dat de opleiding ruime aandacht schenkt aan toetsing en beoordeling: zo worden studenten door de hele opleiding heen op verschillende momenten (multi-

moment) middels verschillende toetsmethoden (multi-method) en door verschillende beoordelaars (multi-rater) getoetst. Uit de gesprekken tijdens het bezoek onthoudt het panel dat de opleiding ruimte laat voor inbreng van studenten: zo is het zeer uitgebreide tentamen op het einde van deel 1 op vraag van studenten opgesplitst in verschillende deeltentamens per blok.

De kwaliteit van de schriftelijke examens wordt bewaakt door een serie van controles. Waar het gaat over de inhoud van de toetsing, de normering en de beoordeling staat het vierogen-principe centraal. Alle tentamenvragen en referentieantwoorden worden vooraf beoordeeld door alle betrokken docenten. De kwaliteit van een tentamen wordt ook geëvalueerd in de opleidingscommissie; de examencommissie neemt per opleidingsdeel een steekproef af en beoordeelt voor de toetsproducten van dat deel of de oordelen adequaat zijn en de gehanteerde toetscriteria, toetsvormen en schema's en procedures aanwezig zijn en toegepast worden.

Het panel heeft tijdens het bezoek inzage gehad in een aantal toetsproducten, zowel schriftelijke examens als kernopdrachten en logboeken (portfolio's). Tijdens de gesprekken werd het belang van feedback benadrukt: beoordelingen met een cijfer zijn nodig, maar studenten hebben meer baat bij een goede kwalitatieve onderbouwing van de beoordeling. Zo vindt er geen formele toetsing plaats van het logboek – dat dient in de eerste plaats voor het eigen leerproces van de student – maar is er op het einde wel een beoordeling van het reflectieverslag op basis van de aantekeningen in het logboek.

De opleiding beschikt ook over specifieke beoordelingscriteria voor theorie-examens, voor de verschillende onderdelen van de praktijkopdracht en voor de masterthesis. De uitgangspunten voor en beoordeling van de masterthesis zijn vastgelegd in de 'instructie masterthesis', die bij het informatiedossier was gevoegd. De thesisbegeleider en een tweede beoordelaar beoordelen de thesis onafhankelijk van elkaar met behulp van een standaardformulier met duidelijke rubrieken en beoordelingscriteria. Daarna bespreken ze hun oordelen en komen tot een gezamenlijk eindoordeel en cijfer.

Het panel constateert dat verschillende opleidingsactoren betrokken zijn bij de borging van de kwaliteit van de toetsing: naast de examencommissie en de opleidingscommissie bewaken ook het opleidingsbestuur, het curatorium, de coördinatoren van de programmadelen en de masterthesis alsook het onderwijsbureau de kwaliteit van de toetsing. Het panel stelt vast dat hun respectievelijke verantwoordelijkheden duidelijk zijn aangegeven in het toetsbeleid. Zo adviseert de opleidingscommissie het faculteitsbestuur over de aansluiting van het onderwijsprogramma bij de doelstelling en eindkwalificaties van de opleiding en rapporteert het aan de examencommissie over de inhoudelijke aansluiting van de toetsen op de inhoud van het onderwijsprogramma. De examencommissie beoordeelt toetsen en ziet toe op het verloop van de examens en de beoordelingen. Ze is ook verantwoordelijk voor de beoordeling van vrijstellingsverzoeken. Voor toelatingsverzoeken is er een toelatingscommissie.

In het gesprek met vertegenwoordigers van de examen- en opleidingscommissies kwam naar voren dat de op papier vastgelegde taken en verantwoordelijkheden slechts beperkt ingang hebben gevonden op het terrein, met name wat betreft de examencommissie. Het panel stelt vast, na een tweede gesprek met het opleidingsmanagement, dat het opleidingsmanagement een duidelijke visie heeft op de borging van de toetskwaliteit en die visie ook verder zal communiceren naar de verschillende betrokkenen.

### *Overwegingen*

Het panel is van oordeel dat de nieuwe opleiding beschikt over een degelijk toetsbeleid dat in voldoende detail is uitgewerkt. Zulk beleidsdocument is zeker op zijn plaats bij een opleiding die zoveel aandacht schenkt aan toetsing en beoordeling. Het panel onderschrijft dan ook het principe van de multi-moment, multi-method en multi-rater aanpak van toetsing, alsook de concrete invulling die de opleiding hieraan geeft: docenten zijn betrokken bij de toetsprocedure, de toetsvormen zijn gevarieerd en de toetsmomenten voldoende talrijk. Het panel raadt de opleiding aan om het vier-ogen-principe, dat nu al ingang heeft gevonden in de toetsaanpak, verder expliciet te verankeren in het opstellen en beoordelen van de verschillende toetsvormen, en dit principe zorgvuldig na te leven.

Het panel is positief over de beoogde aanpak van scriptiebeoordelingen waarbij begeleider en beoordelaar onafhankelijk van elkaar het adequate beoordelingsformulier invullen. Het panel kan zich niet uitspreken over het gerealiseerde eindniveau aangezien de eerste jaargang die het nieuwe opleidingsprogramma volgt nog niet is gestart met de scriptie.

Op grond van het informatiedossier, de bijgevoegde documenten, het ter inzage gestelde toetsmateriaal en de gesprekken tijdens het bezoek is het panel wel van oordeel dat de opleiding op zodanige wijze is opgezet dat ze valide conclusies kan trekken of de student op het einde van de opleiding de respectievelijke leerdoelen en eindkwalificaties heeft verworven.

Het panel vindt ten slotte de betrokkenheid van de verschillende opleidingsactoren en de uitwerking van hun respectievelijk taken en verantwoordelijkheden binnen de toetsing goed bedacht en doordacht; dit is zonder meer een sterk punt van de opleiding. Het panel is er zich echter wel van bewust dat het voornamelijk gaat om theoretisch werk dat praktisch gezien nog in opbouw is. Het panel raadt de opleiding dan ook aan om de operationalisering van het geschreven beleid uitvoerig te bewaken en met name aandacht te besteden aan de manier waarop de examencommissie haar taken zal opnemen en uitvoeren.

### *Oordeel*

Het panel beoordeelt standaard 3: toetsing, als voldoende.

## **4.4 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen**

### **4.4.1 Standaard 4**

*De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar.*

### *Bevindingen*

Het panel stelt vast dat de VU studenten die met de opleiding PGO VM gestart zijn, de garantie geeft dat zij het volledige programma kunnen doorlopen. Het panel heeft bovendien kennis genomen van een bij het informatiedossier gevoegde verklaring waarin het faculteitsbestuur zich garant stelt voor de continuïteit van de opleiding: in geval van opheffing blijft de opleiding nog drie jaar beschikbaar voor reeds gestarte studenten. De

discontinuering van de opleiding zal volgens het document alleen worden overwogen indien de belangstelling dusdanig achter blijft bij de verwachting dat een rendabele uitvoering onmogelijk is. Deze boodschap werd aan het panel bevestigd tijdens het gesprek met de portefeuillehouder onderwijs van het faculteitsbestuur.

De opleiding Verandermanagement bestaat sinds 2000. Het panel heeft vernomen dat de sinds die tijd opgebouwde reserves gebruikt worden voor investeringen in de ontwikkeling van het programma. Voor de financiële sturing wordt jaarlijks een begroting en een jaarverslag opgesteld. Deze documenten lagen ter inzage tijdens het bezoek. Volgens het informatiedossier beschikte de opleiding op het einde van 2013 over een positief eigen vermogen. Het opleidingsmanagement heeft het panel bovendien verzekerd dat de financiële positie van de opleiding momenteel gezond is en dat de beschikbare reserves voldoende zijn om bij een teruggang in instroom van studenten de continuïteit van de huidige en eerstvolgende jaargangen te garanderen zonder de kwaliteit van het onderwijs in gevaar te brengen. De opleiding beschikt ten slotte over een significante inkomstenbron uit het negendaagse basisprogramma dat jaarlijks enkele tientallen deelnemers aantrekt en uit in-company opleidingen die de PGO-VM aanbiedt.

#### *Overwegingen*

Het panel heeft vertrouwen in de schriftelijke en mondelinge toezeggingen van de instelling en het faculteitsbestuur dat studenten die de opleiding aanvatten deze ook volledig kunnen doorlopen. Het panel stelt bovendien met instemming vast dat de faculteit de ontwikkeling en accreditatie van de nieuwe postgraduate opleiding steunt.

Gezien de voorgeschiedenis en organisatie van de opleiding is het panel van oordeel dat de nieuwe PGO VM over voldoende financiële voorzieningen beschikt om de opleiding uit te rollen en aan te bieden.

#### *Oordeel*

Het panel beoordeelt standaard 4: afstudeergarantie en financiële voorzieningen, als voldoende.

### **4.5 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding**

Het profiel van de nieuwe opleiding is volgens het panel van toegevoegde waarde in het opleidingsveld VM. De beoogde eindkwalificaties reflecteren de specifieke doelstelling van de opleiding en zijn geformuleerd op masterniveau. De eindtermen onderstrepen bovendien het hybride karakter van de opleiding met verwijzingen naar zowel de academische oriëntatie als haar gerichtheid op de beroepspraktijk. De expertise en betrokkenheid van het curatorium laten de opleiding bovendien toe om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld en borgen tegelijkertijd dat de beoogde eindtermen aansluiten op de eisen van vakgenoten en de beroepspraktijk.

De opleiding is zorgvuldig tewerk gegaan bij de vormgeving van het programma en de definitie van leerdoelen. Hierdoor sluiten de opleidingsonderdelen nauw aan bij de algemene doelstelling en de te behalen eindkwalificaties. De expertise van docenten is groot, zowel academisch als in hun relatie met de beroepspraktijk. De studiebegeleiding

door management, docenten en medewerkers is bijna maatwerk en zorgt ervoor dat het programma studeerbaar is voor mensen met professionele en familiale verplichtingen.

De nieuwe opleiding schenkt veel aandacht aan toetsing en beoordeling en beschikt over een degelijk toetsbeleid. Het panel onderschrijft de multi-moment, multi-method en multi-rater aanpak van toetsing. De betrokkenheid van de verschillende opleidingsactoren bij toetsing is een bijkomend sterk punt van de opleiding.

De nieuwe opleiding is ten slotte ingebed in het beleid en de structuren van zowel faculteit als universiteit. Beide hebben stevige toezeggingen gedaan dat studenten die de opleiding aanvatten deze ook volledig kunnen doorlopen. De nieuwe PGO VM beschikt ten slotte over voldoende financiële voorzieningen om de opleiding uit te rollen en aan te bieden.

Het panel heeft alle standaarden als voldoende beoordeeld. Het eindoordeel over de kwaliteit van de nieuwe opleiding is dan ook positief. Deze positieve appreciatie laat onverlet dat er binnen de opleiding nog ruimte is voor verbetering. Het panel geeft de opleiding dan ook ter overweging om:

- aandacht te besteden aan de formulering van de eindkwalificaties, die voor (toekomstige) studenten en niet-domeindeskundigen onvoldoende helder zijn;
- de samenhang binnen het ruimere docententeam te versterken via gezamenlijke overlegmomenten;
- inhoudelijk en didactisch een tandje bij te steken op het vlak van innovatie: het onderwerp als zodanig kan breder aan bod komen en ook op het vlak van innovatieve werk- en leervormen is er ruimte voor verbetering;
- het vier-ogen-principe expliciet te verankeren in het opstellen en beoordelen van de verschillende toetsvormen;
- de operationalisering van het geschreven toetsbeleid te bewaken, met name de manier waarop de examencommissie haar taken zal opnemen en uitvoeren.



## 5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
<b>1 Beoogde eindkwalificaties</b>	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
<b>2 Onderwijsleeromgeving</b>	2. Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren	V
<b>3 Toetsing</b>	3. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	V
<b>4 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen</b>	4. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	V
<b>Algemene conclusie</b>		<b>V</b>

V = voldoende O = onvoldoende

## **Bijlage 1: Samenstelling panel**

### **Prof. dr. Ir. O.A.M. Fisscher, voorzitter**

Olaf Fisscher werkt sinds 1989 voor de Universiteit Twente, sinds 1992 als Professor of Organization Studies and Business Ethics. Tot voor kort was hij Director Continuing Education aan de School of Management & Governance. Zijn onderzoek focust op Organizing for Innovation en Organizing for Corporate Social Responsibility. Professor Fisscher studeerde Industrial Engineering & Management en promoveerde aan de Universiteit van Groningen in de sociale wetenschappen op management en organisatie van R&D laboratoria.

### **Dr. M.C.P. Ruijters, lid**

Manon Ruijters is adviseur Organisatie Ontwikkeling bij Twynstra Gudde en lector in de 'Ecologie van het leren' aan de Vilentum Hogeschool | Stoas Wageningen. Zij studeerde onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden en promoveerde op onderzoek naar de diversiteit van leren in en om organisaties.

### **Dr. K. De Stobbeleir, lid**

Katleen De Stobbeleir is Professor in Human Resources Management & Leadership aan de Vlerick Business School. Ze doceert leiderschap, professionele managementvaardigheden en feedbackvaardigheden en is verbonden aan het onderzoekscentrum rond coaching. Ze studeerde Organisationspsychologie en Arbeidswetenschappen aan de Universiteit Gent en promoveerde daar in de Toegepaste Economie.

### **De heer F. van Heest, student-lid**

Frans van Heest heeft een mbo-studie Bouwkunde afgerond en is momenteel bezig met de masteropleiding Nieuwste Geschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam. Hij heeft ervaring als algemeen bestuurslid bij ASVA studentenunie en is lid van de Raad van Toezicht van CREA, de culturele organisatie van de Universiteit/Hogeschool van Amsterdam. Als student-lid is hij regelmatig betrokken bij accreditatiepanels van de NVAO.

Het panel werd bijgestaan door:

- Lisette Meijer, MSc., beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator;
- Mark Delmartino, MDM Consultancy bvba – Antwerpen, extern secretaris.

Alle panelleden en de extern secretaris hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## **Bijlage 2: Programma locatiebezoek**

Het panel heeft op 4 februari 2015 een bezoek gebracht aan de Vrije Universiteit Amsterdam, gelegen aan de De Boelelaan in Amsterdam. Het programma van het bezoek was als volgt:

- 08.30u Ontvangst en vooroverleg panel
- 10.00u Gesprek met vertegenwoordigers van het opleidingsmanagement
- Prof. dr. mr. Steven ten Have, programmadirecteur
  - Dr. Wouter ten Have, programmamanager
  - Mw. Lilian Dekker, medewerker studentenzaken
- 11.00u Gesprek met vertegenwoordigers van de examen- en de opleidingscommissie
- Dr. Meindert Flikkema, voorzitter examencommissie
  - Drs. Niels van de Eng, lid opleidingscommissie
- 11.30u Gesprek met studenten
- Drs. Wim Kouwenhoven RC
  - Mw. Anne Punt-Dekker MSc
- 12.00u Lunch en intern overleg
- 12.45u Gesprek met het docententeam
- De heer Johann Wuestenberg, Lic
  - De heer Jos Rovers, MSc
  - De heer Erik Barends,
  - Prof. dr. Theo Huibers
  - Prof. dr. Kees Ahaus
- 13.45u Gesprek met vertegenwoordigers van het faculteitsbestuur
- Drs. Rob de Crom, Faculteitsbestuur FEWEB, portefeuillehouder onderwijs
  - Prof. dr. Willem Verschoor, Decaan FEWEB (verontschuldigd)
- 14.30u Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld
- Mw. Joke van Lonkhuijzen MBA MCM, voorzitter curatorium
  - Prof. dr. Theo Doreleijers, curatoriumlid
  - De heer Steve Sichtman, MBA MPC, curatoriumlid
- 15.15u Gesprek met vertegenwoordigers van het opleidingsmanagement
- Prof. dr. mr. Steven ten Have, programmadirecteur
  - Dr. Wouter ten Have, programmamanager
- 15.30u Intern overleg panel
- 16.30u Terugkoppeling door de panelvoorzitter aan de opleiding
- 17.00u Einde locatiebezoek

## **Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten**

### *Aanvraagdossier*

Postgraduate Opleiding Verandermanagement, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Amsterdam, november 2014. Aanvraagdossier (19 pp) met bijlagen, onder meer:

- Domeinspecifiek referentiekader
- Programma PGO VM jaargroep 14
- Studiegids PGO VM jaargroep 13
- Examenreglement PGO VM
- Overzicht docenten en curatorium
- Contacten met het werkveld
- Gestructureerde vergelijking met andere opleidingen
- Instructie masterthesis
- Toetsbeleid
- Verklaring afstudeergarantie
- Jaarrekening PGO VM 2013

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*

- Studiegids jaargroep 13 en course syllabus Evidence Based Management
- Verplichte literatuur artikelen en boeken
- Onderwijs- en Examenregeling
- Toetsbeleid
- Instructie masterthesis
- Programma jaargroep 14 – start in september 2015
- Aanvullende collegematerialen: sheets per college, opdrachten, artikelen, handouts, enz.
- Toetsproducten: kernopdrachten en beoordelingen deel I en II, examens deel I en II, selectie van logboeken en persoonlijke reflecties
- Gegevens studenten jaargroep 13
- Evaluaties en verslagen Opleidingscommissie
- Financiële gegevens: jaarrekeningen, begroting 2015, voorlopig resultaat 2014

## Bijlage 4: Beoogde eindkwalificaties

Na het afronden van de opleiding beschikt de student over de volgende eindkwalificaties:

- A. Kennis van en inzicht in de voor verandermanagement relevante wetenschappelijke disciplines en vakgebieden, de daarmee verbonden wetenschappelijke theorie, onderzoeken en kennis ('evidence') en de wetenschappelijk verantwoorde vertaling daarvan naar en voor vraagstukken in de praktijk.
- B. Kennis van en inzicht in de wetenschappelijke methodologie die nodig is om een veranderingsproces waarbinnen intentionele en integrale veranderingen met een complex karakter worden geïnitieerd, voorbereid, uitgevoerd, geëvalueerd en ingebed, systematisch en methodisch te onderzoeken en te beïnvloeden.
- C. Het op wetenschappelijk niveau hebben van kennis van en inzicht in de beleidsaspecten die zich op het terrein van de veranderkundige specialist voordoen (zoals strategisch management, besluitvorming, communicatie, organisatieontwikkeling).
- D. Academische vaardigheden om onderzoek te doen: kennis verzamelen, analyseren, interpreteren ten behoeve van zelfstandige kennisontwikkeling en deze kennis verwerken in oplossingen voor praktijk- en theoriegerelateerde veranderkundige problemen, en dit ten slotte overbrengen naar de 'body of knowledge', het wetenschappelijk forum en aan andere belanghebbenden.
- E. Vaardigheden om op wetenschappelijk verantwoorde wijze inzake multi- en interdisciplinaire vraagstukken in de veranderkundige praktijk te komen tot oordeelsvorming en kennisontwikkeling. Het ontwikkelen van de academische en praktische vaardigheden om handelingsperspectieven te onderkennen en wetenschappelijk verantwoord en professioneel te handelen in een complexe, veeleisende organisatiecontext, bij complexe veranderproblemen en in een ingewikkelde (psycho)dynamische omgeving waarbij veel verschillende stakeholders betrokken zijn.
- F. Vaardigheden om op wetenschappelijk verantwoorde wijze te komen tot kennisontwikkeling en oordeelsvorming die de basis vormen voor het op professionele, verantwoorde en oplossingsgerichte wijze bewerkstelligen van actiebereidheid en actiegerichtheid, bij zichzelf als professional en bij de cliënt of het 'organisatiesysteem'. Vaardigheden om de (intrinsieke) behoefte te bewerkstelligen om zichzelf als wetenschapper en onderzoeker binnen het vakgebied continu te blijven ontwikkelen en op de hoogte te blijven van de relevante ontwikkelingen in wetenschappelijk onderzoek en de praktijk.

## **Bijlage 5: Lijst met afkortingen**

ba	bachelor
ec	european credits (studiepunten)
ECTS	European Credit Transfer System
FEWEB	Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en examenregeling
PGO	Postgraduate opleiding
TNO	Toets nieuwe opleiding
VM	Verandermanagement
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het paneladvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op beperkte toetsing van de nieuwe opleiding wo-master Verandermanagement van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)  
Parkstraat 28  
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG  
T 31 70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)  
W [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)

Aanvraagnummer 003455