

Besluit

Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie aan de opleiding hbo-master Master Educational Management van de Nederlandse School Voor Onderwijsmanagement NSO

Gegevens

datum	Naam instelling	: Nederlandse School Voor Onderwijsmanagement NSO
4 september 2012	Naam opleiding	: hbo-master Master Educational Management (60 ECTS) (postinitieel)
onderwerp	Datum aanvraag	: 2 april 2012
Besluit	Variante opleiding	: deeltijd
accreditatie hbo-master	Tracks/specialisaties	: variant van afzonderlijke modules, de 'Master in Modulen'
M Educational Management	Locatie opleiding	: Amsterdam
van de Nederlandse School	Datum goedkeuren	
Voor Onderwijsmanagement	panel	: 3 januari 2012
NSO	Datum locatiebezoeken	: 18 en 19 januari 2012
(000425)	Datum visitatierapport	: maart 2012
uw kenmerk		
Mb/ps/12/17		
ons kenmerk		
NVAO/20122632/AH	Beoordelingskader	
bijlagen	Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523).	
3		

Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in het visitatierapport deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden. Het panel is op tien standaarden tot het oordeel 'goed' gekomen en sprak bij zes standaarden het oordeel 'voldoende' uit.

Advies van het visitatiepanel

Samenvatting bevindingen en overwegingen panel.

De opleiding master Educational management (MEM) is een tweejarige deeltijd masteropleiding (60 EC), die sinds kort (najaar 2011) ook in een variant van afzonderlijke modules, de Master in Modulen (60 EC) wordt aangeboden. De master is een open opleiding en biedt onderwijs aan leidinggevendenden uit de verschillende onderwijssectoren. Haar doelstelling is schoolleiders op te leiden tot lerende en anticiperende leidinggevendenden, die in staat zijn een eigen visie te ontwikkelen en deze te realiseren binnen hun eigen school of onderwijsorganisatie.

De opleiding kenmerkt zich als een imponerende beroepsopleiding voor de onderwijssector die door zijn brede insteek gevorderde beroepsbeoefenaren aflevert die het verschil in de

Pagina 2 van 8 besturing van onderwijsorganisaties kunnen betekenen. De opleiding is er in geslaagd via uitdagende werkvormen en projecten studenten met zeer diverse achtergronden te boeien en te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen en zich adequaat voor te bereiden op een volgende fase in hun loopbaan in de onderwijsberoepspraktijk.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties actueel zijn en dat zij op grond van een gepleegde analysevergelijking met de Dublin Descriptoren in voldoende mate het niveau van een master op hbo-niveau weerspiegelen. De eindkwalificaties zijn afgeleid van een door NSO zelf opgesteld beroepsprofiel dat intensief is afgestemd met het betreffende werkveld en collega-instituten in binnen- en buitenland. De contouren van een unieke opleiding tekenen zich af. Met een nadere concretisering van de gebruikte leerconcepten en meer aandacht voor het primaire leerproces in de school, is te verwachten dat de MEM zich in de toekomst zal gaan onderscheiden met een bijzonder profiel waarin theorie over onderwijs en management moeiteloos verbonden wordt met een persoonlijke, op de praktijk toegesneden, invulling van schoolleiderschap.

Programma

Het programma maakt een meer dan gedegen indruk. De banden met de praktijk zijn uitstekend, wat, gezien de populatie van studenten en hun achtergrond, is te verwachten. De opleiding is zeer verweven met die praktijk en is op een sterke manier vormgegeven. De commissie is zeer positief over het vernieuwende onderwijsconcept Virtual Action Learning (VAL) en de manier waarop dit is doorgevoerd in de vele werkvormen. Centraal daarbij staat het samen lerend produceren en de groep als professionele leergemeenschap. Middelen hierbij zijn onder meer de leerarrangementen in de digitale leeromgeving Virtual Learning Community (VLC) en het portfolio. Door alle programmaonderdelen van de master heen is de eigen beroepspraktijk de context waaraan theorie wordt gerelateerd en waarin projecten worden uitgevoerd. De docenten van de master zijn bovendien allen in de beroepspraktijk werkzaam als (interim) schoolleider of gespecialiseerd in een voor schoolleiderschap relevant kennisdomein. De opleiding gaat streng om met de handhaving van de gestelde instroomeisen en de mogelijkheden voor deelnemers om de praktijkopdrachten ook daadwerkelijk in de eigen werkomgeving gestalte te geven. Samen met een veelal volledige baan en een gezin is het volgen van de master niet eenvoudig. Desondanks zijn de studenten over het algemeen goed gemotiveerd en weet een meerderheid de opleiding succesvol af te ronden.

Personeel

Wij hebben geconstateerd dat de opleiding beschikt over uitermate deskundige docenten, die allen hoog zijn opgeleid en ervaring hebben in het onderwijs. Het personeelsbeleid is goed en wordt navenant vorm gegeven. Dankzij een grote pool van 75 docenten is de NSO in staat te allen tijde gekwalificeerde docenten in te zetten. De NSO handhaaft de kwaliteit van haar onderwijzend personeel door structurele en effectieve evaluaties van de door hen geboekte resultaten. Naast de handhaving van de kwaliteit en flexibiliteit van haar docentenbestand, heeft de NSO een aantal effectieve maatregelen genomen om de cohesie tussen de gecontracteerde docenten te bevorderen. Daarmee is het vigerende personeelsbeleid, de kwantiteit en de kwaliteit van het personeelsbestand zonder meer goed te noemen en heeft de NSO erop toegezien dat dit ook in de toekomst gegarandeerd kan blijven worden.

De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de nieuwe huisvesting in een eigen, historische locatie aan de Linneusstraat ruimschoots voldoet aan de kwaliteitsnormen van het hoger onderwijs. Het pand in het Koninklijke Instituut voor de Tropen heeft veel uitstraling, ademt een professionele sfeer en biedt het bureau, docenten en studenten alle benodigde faciliteiten. Nu het onderwijs en bureau in hetzelfde gebouw gehuisvest zijn, is ook de verbinding tussen staf, docenten en deelnemers gewaarborgd. Dankzij de hervorming van het masterprogramma en de invoering van de nieuwe digitale leeromgeving Virtual Learning Community (VLC) sluit de studiebegeleiding en informatievoorziening goed aan bij de behoeften van de deelnemers. Voorzieningen zijn dan ook goed te noemen.

Kwaliteitszorg

Er is, relatief recent, een adequaat kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld. De opleiding meet structureel, gestructureerd en volledig. De mate waarin alle stakeholders betrokken zijn bij de evaluaties is goed, maar de kwaliteitszorg kan nog aangescherpt worden door de werkgevers van studenten nog nadrukkelijker bij de opleiding te betrekken en hen te motiveren om te willen participeren in de waardevolle en noodzakelijke evaluaties. Een relatief klein team van programmamanagers, leermanagers en directie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteitszorg. Dankzij deze kleinschaligheid vindt ook informeel, regelmatig reflectie op het programma plaats tussen betrokkenen. Hoewel de realisatie en uitkomsten van de recent ingestelde kwaliteitszorg voorsnog niet kwantitatief en integraal gemeten kan worden, is de commissie van mening dat het beleid van de NSO op dit onderwerp zijn vruchten zal afwerpen.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Het toetsysteem van de opleiding is adequaat en de gerealiseerde eindkwalificaties voldoen aan de norm van een professionele master. Vastgesteld is dat afstuderende deelnemers van de master een analytische, schooloverstijgende benadering van schoolleiderschap hebben ontwikkeld. Zij worden in het werkveld herkend aan hun persoonlijke en reflectieve invulling van hun leidinggevende rol. De toetsen gaan zonder uitzondering uit van beroepsspecifieke situaties als context, voldoen qua complexiteit aan het masterniveau en de verworven kennis en vaardigheden van deelnemers worden op een meetbare en geïntegreerde manier getoetst. De opleiding draagt op velerlei manieren goed zorg voor de borging van de betrouwbaarheid van haar toetsysteem. Daarnaast heeft de NSO sinds de vernieuwing van de opleiding een externe examencommissie aangesteld die actief toeziet op de kwaliteit en effectiviteit van de toetsing.

Aanbevelingen

Naast deze positieve bevindingen vraagt de commissie aandacht voor een paar verbeterpunten binnen de opleiding. De Master differentieert tussen drie domeinen (maatschappelijke context, leerprocessen in de school en organisatieprocessen) die met elkaar verbonden worden middels een 'kern': persoonlijk leiderschap. Het zou het de profilering en samenhang van de opleiding zeer ten goede komen wanneer de gebruikte concepten en onderliggende theorieën die ten grondslag liggen aan het beroepsprofiel en de daarvan afgeleide competenties nader, en ten opzichte van elkaar, werden geëxpliciteerd. Welke theorieën en methoden worden in welk domein ingezet? Hoe verhouden deze zich tot elkaar? Is persoonlijk leiderschap hetzelfde in elk van de domeinen? De master maakt bijvoorbeeld onderscheid tussen 'leiderschap' en 'management', zonder de veronderstellingen die daar aan ten grondslag liggen te benoemen. De commissie is ervan overtuigd dat de opleiding hier bewuste keuzes in heeft

Pagina 4 van 8 gemaakt, maar mist de verantwoording hiervan vooralsnog in het beroepsprofiel. Wanneer het gaat om de concretisering van het beroepsprofiel naar de competenties en leerdoelen toe is de commissie van mening dat de master veel baat zou hebben wanneer onderzoek nadrukkelijk werd gerelateerd aan het beroepsprofiel. Zoals alumni en veldadviesraad ook aangeven, behoren onderzoeksvaardigheden zonder twijfel tot de competenties die een schoolleider moet beheersen. Schoolleiders dienen zich op de hoogte te kunnen stellen van de laatste ontwikkelingen binnen wetenschappelijk onderzoek op de relevante domeinen (onderwijs- en organisatiekunde, leertheorieën, etc.), zij moeten in staat zijn deze te vertalen naar de eigen situatie, en eventueel gebruiken voor gericht praktijkonderzoek. De commissie raadt de opleiding daarom aan om de onderzoekslijn gedetailleerd uit te werken door de gehele opleiding heen, dat wil zeggen van beroepsprofiel, competenties, programma tot toetsing. Vooral in de toetsing zou een methodeparagraaf behulpzaam zijn bij het inzichtelijk maken van de eisen aan de student en de beoordeling van het behaalde niveau. Volgens de commissie is er bovendien in de beschrijving van de competenties en in het masterprogramma relatief weinig aandacht voor het leren an sich in een school, van zowel docenten als leerlingen. De NSO wil haar deelnemers leren om als schoolleiders op metaniveau processen te analyseren, te verbinden en te duiden. Het risico dat met dit streven gepaard gaat is dat deze inzichten niet of nauwelijks nog gerelateerd worden aan het primaire leerproces. De commissie acht het daarom van wezenlijk belang dat de opleiding dit risico vermijdt en het leerproces niet laat ondersneeuwen in haar programma.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding Master Educational Management.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van het panel ondermeer om in het programma meer oog te hebben voor kennis over het leerproces dat leerlingen doorlopen en de wijze waarop dat door docenten wordt vormgegeven.

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) te Amsterdam in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 17 juli 2012 naar voren te brengen. Per e-mail van 30 augustus 2012 heeft de instelling laten weten geen opmerkingen te hebben.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de hbo-master Master Educational Management (postnieteel, 60 ECTS; variant: deeltijd, locatie: Amsterdam) van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) te Amsterdam. De opleiding kent naast de deeltijdvariant ook een variant van afzonderlijke modules, de Master in Modulen (60 EC). De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit treedt in werking op 20 maart 2013 en is van kracht tot en met 19 maart 2019.

Den Haag, 4 september 2012

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

A large, stylized handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

K.L.L.M. Dittrich
voorzitter

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaarden	Beoordeling door het panel deeltijd
1. Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
2. Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	G
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	G
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	G
	6. Het programma is studeerbaar.	G
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	V
	3. Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.		G
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.		G
4. Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	G
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	G
5. Kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	G
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	V
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	V
6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	V
Opleiding als geheel		V
Eindoordeel		V

De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende (O), voldoende (V), goed (G) of excellent (E). Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

Docent-student ratio	1,05 : 20																																															
Kwalificatie docenten	13/75 zijn gepromoveerd 53/75 hebben hbo- of wo-achtergrond																																															
Contacturen	Contacturen tweejarige master (dagdelen)																																															
	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Totaal																																											
	30	34	28	32	124																																											
Rendement	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Instroom (aantal)</th> <th>Afgestudeerd binnen 2 jaar</th> <th>Geen diploma</th> <th>Later afgestudeerd</th> <th>Nog bezig</th> <th>Voortijdig gestopt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005-2007</td> <td>26</td> <td>19</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2006-2008</td> <td>23</td> <td>11</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2007-2009</td> <td>24</td> <td>14</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2008-2010</td> <td>27</td> <td>16</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2009-2011</td> <td>25</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>11</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>							Instroom (aantal)	Afgestudeerd binnen 2 jaar	Geen diploma	Later afgestudeerd	Nog bezig	Voortijdig gestopt	2005-2007	26	19	2	5	0	0	2006-2008	23	11	5	5	1	1	2007-2009	24	14	2	3	2	3	2008-2010	27	16	1	3	7	0	2009-2011	25	11	0	1	11	2
	Instroom (aantal)	Afgestudeerd binnen 2 jaar	Geen diploma	Later afgestudeerd	Nog bezig	Voortijdig gestopt																																										
2005-2007	26	19	2	5	0	0																																										
2006-2008	23	11	5	5	1	1																																										
2007-2009	24	14	2	3	2	3																																										
2008-2010	27	16	1	3	7	0																																										
2009-2011	25	11	0	1	11	2																																										

- drs. R. de Lusenet, voorzitter, was werkzaam bij de firma KPMG, in de rollen van organisatieadviseur, partner en bestuurslid. Sinds 2005 vervult hij met regelmaat directie- en bestuursposities bij hogescholen en universiteiten in Nederland. Momenteel is hij CvB-lid bij de IJsselgroep;
- prof. dr. R. Vandenberghe, lid, werkveld- en domeindeskundige, is sinds 1 oktober 2004 hoogleraar emeritus van de KU Leuven. Hij was het hoofd van het Centrum voor Onderwijsbeleid en –vernieuwing;
- dr. F.P. Geijssel, lid, werkveld- en domeindeskundige, lector pedagogische kwaliteit van het onderwijs, Kenniscentrum Educatie, Chr. Hogeschool Windesheim; universitair docent, Interfacultaire Lerarenopleidingen, Universiteit van Amsterdam;
- A. Hoeben, student-lid, voormalig docent, opleidingscoördinator en nu locatiedirecteur, AOC Oost VMBO/MBO Groen Almelo, volgt een masterstudie Innoveren & Leren, Stoas hogeschool.

Drs. J.M. Batteau ondersteunde het panel als secretaris.