

M Educational Management Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
18 en 19 januari 2012*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Colofon	8
Inleiding	9
Beoogde eindkwalificaties	11
Programma	14
Personeel	22
Voorzieningen	25
Kwaliteitszorg	28
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	31
Bijlagen	37
Bijlage 1 Visitatiecommissie	38
Bijlage 2 Programma visitatie	41
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens	43
Bijlage 4 Eindkwalificaties	44
Bijlage 5 Programmaoverzicht	48
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	50
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen	51

Samenvatting

Op 18 en 19 januari 2012 is de opleiding Master Educational Management (MEM) van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is positief.

De opleiding MEM is een tweejarige deeltijd masteropleiding (60 EC), die sinds kort (najaar 2011) ook in een variant van afzonderlijke modulen, 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 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 programma-onderdelen 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 zondermeer goed te noemen en heeft de NSO erop toegezien dat dit ook in de toekomst gegarandeerd kan blijven worden.

Voorzieningen

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 vooralsnog 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 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. Met name 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 meta-niveau 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.

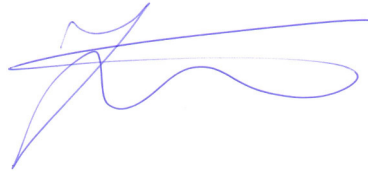
Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding Master Educational Management.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, maart 2012



Drs R. de Lusenet
Voorzitter



Drs J.M. Batteau
Secretaris

Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
Beoogde eindkwalificaties 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>
Programma 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i>
Personeel 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>
Voorzieningen 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Goed</i> <i>Goed</i>
Kwaliteitszorg 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 16.1 Toetsing 16.2 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Accreditatieadvies	Positief

Colofon

Instelling en opleiding

Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO)
Adres: Linneausstraat 35F
Telefoon: (020) 568 20 30
Status instelling: onbekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet aangevraagd

Opleiding: M Educational Management
Niveau: HBO Master
Aantal studiepunten: 60 ECTS
Titel: Master of Educational Management
Locatie: Amsterdam
Variant: Deeltijd: Tweejarige Master en Master in Modulen
Croho-nummer: 70075
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: de heer prof. dr. P.R.J. Simons, directeur NSO
Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: mevrouw drs. M. Blok
Contactgegevens: E. m.blok@nso-onderwijsmgt.nl / T. (020) 568 20 29

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:
drs. R. de Lusenet, voorzitter
prof. dr. R. Vandenberghe, werkveld- en domeindeskundige
dr. F.P. Geijssel, werkveld- en domeindeskundige
A. Hoeben, studentlid
drs. J.M. Batteau, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
(030) 87 820 87
www.AeQui.nl

Inleiding

De Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) wil als netwerkorganisatie een structurele bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs in Nederland. De NSO streeft ernaar *het* instituut te zijn voor ambitieuze schoolleiders binnen het primair(e) en voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs, volwasseneneducatie en hoger onderwijs, die richting willen leren geven aan scholen in een veranderende samenleving. Daartoe biedt zij verschillende open (deeltijd)opleidingen, cursussen en leerwerktrajecten.

Het instituut

De NSO is een stichting van vijf samenwerkende universiteiten, te weten: de Universiteit van Amsterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam, de Universiteit Leiden, de Radboud Universiteit Nijmegen en de Universiteit Utrecht. Het bestuur bestaat uit leden afkomstig van elk van deze universiteiten, naast een penningmeester en enkele actoren uit het beroepsveld.

De Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO) biedt opleidingstrajecten die zijn gericht op de persoonlijke ontwikkeling, competenties en vaardigheden van (aspirant) leidinggevend in het onderwijs. Zo verzorgt de NSO twee professionele masters, een opleiding voor het middenmanagement en maatwerk opleidingstrajecten voor managementteams en vakgroepen binnen het onderwijs.

In haar visie heeft de NSO zowel aandacht voor de cultureel-politieke krachtenvelden buiten de school, als voor leer- en managementprocessen binnen de school. De opleidingen van de NSO zijn er op gericht het management van een onderwijsorganisatie de inzichten en middelen te bieden die hen in staat stelt ruimte te maken voor verandering en innovatie. Ook wil de NSO schoolmanagers leren zicht te houden op het ideale leerklimaat voor docenten en leerlingen. Volgens de visie van de NSO dienen scholen zich steeds af te vragen hoe zij zich verhouden tot ontwikkelingen op maatschappelijk, pedagogisch en organisatorisch gebied, hoe zij invulling geven aan hun eigen visie en op welke manier zij zich van andere scholen onderscheiden. De kerntaak van de schoolleider is dan ook 'het vervullen van verschillende rollen, het leggen van verbanden en sturing geven aan complexe interne en externe krachtenvelden,' zoals de NSO dit zelf formuleert.

De organisatie en het onderwijs van de NSO wordt verzorgd door een klein ondersteuningsbureau, vier leermanagers (één voor elke nieuwe groep deelnemers), de directeur en een groep van vijfenzeventig docenten die op freelance basis voor het onderwijs worden ingezet. Daarbinnen is een team van kerndocenten gevormd van vijftien personen: de directeur, twee programmamanagers, de leermanagers en acht docenten. De kerndocenten zijn geselecteerd op basis van hun inhoudelijke specialismen en dekken de verschillende relevante deskundigheidsgebieden: leiderschap, veranderen en innoveren, bedrijfskunde, leren, persoonlijke ontwikkeling, systeemdenken, maatschappelijke context en de organisatie als werksysteem.

De opleiding

De NSO biedt de opleiding Master of Educational Management (MEM) aan als tweejarige deeltijd masterstudie (60 EC) en sinds kort (najaar 2011) ook in een variant van afzonderlijke modulen, de Master in Modulen (60 EC). De master is een open opleiding en biedt onderwijs aan leidinggevend uit de verschillende onderwijssectoren. Haar doelstelling is schoolleiders op te leiden tot lerende en anticiperende leidinggevend, die in staat zijn een eigen visie te ontwikkelen en deze te realiseren binnen hun eigen school of onderwijsorganisatie. De MEM is ervan doordrongen dat de rol van een school binnen de samenleving aanzienlijk breder is geworden dan in het verleden. Het leiden van een school vraagt daarom meer van een leidinggevende dan voorheen. Schoolleiders zijn betrokken bij veel meer intra- en interscolaire netwerken en moeten op verschillende niveaus kunnen opereren.

De opleiding beoogt theorie en praktijk met elkaar te verbinden. De master wil deelnemers inspireren door hen in aanraking te brengen met nieuwe concepten en inzichten binnen de relevante vakgebieden, expertises en disciplines. De deelnemers leren tegelijkertijd hoe zij deze kennis kunnen vertalen naar hun eigen situatie. Zij onderzoeken hun eigen rol binnen een organisatie, wisselen ervaringen uit met hun medestudenten en krijgen de gelegenheid nieuwe leiderschapsstrategieën uit te proberen. Tijdens de master leren deelnemers reflecteren op de verschillende ontwikkelingen en krachtenvelden die van invloed zijn op het onderwijs. De MEM maakt onderscheid tussen drie domeinen: de continu veranderende maatschappelijke context, het leerproces van docenten en leerlingen/studenten [kernproces van de school] en de bedrijfsmatige processen binnen de school [school als werksysteem]. Als rode draad door de opleiding heen loopt de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap. De opleiding hecht veel belang aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, omdat deze de basis vormt voor goed leiderschap.

De twee opleidingsvarianten leiden op tot dezelfde eindkwalificaties: de beoogde competenties, leerdoelen en summatieve toetsen zijn hetzelfde. Beide varianten maken gebruik van competentiegericht leren en gaan daarbij uit van het onderwijsconcept 'Virtual Action Learning' waarin samen producerend leren centraal staat. In de tweejarige master volgen de deelnemers gezamenlijk hetzelfde programma en trekken dus samen op. Per periode staat telkens een aantal competenties centraal. In het eerste half jaar is er ruimte voor een persoonlijke invulling en hebben deelnemers de mogelijkheid om aan bepaalde onderdelen een eigen invulling te geven. Het tweejarig programma wordt afgesloten met de zogenoemde meesterproef, een summatieve toets waarin een aantal competenties gezamenlijk geëvalueerd wordt.

In de Master in Modulen stelt de deelnemer zijn eigen volgorde in het programma samen. Een deelnemer mag respectievelijk 3, 4 of 5 jaar over deze opleiding doen. Elke module van het opleidingstraject besteedt aandacht aan één of twee

competenties. De integratie van de competenties wordt gerealiseerd in de laatste twee modulen: de masterreis en, zoals in de tweejarige master door middel van de meesterproef.

Sinds 2010 werkt de opleiding met een nieuwe elektronische leeromgeving, de Virtual Learning Community (VLC). Dit systeem voorziet niet alleen in alle informatie rondom de opleiding, maar is ook een belangrijk instrument in het samen leren van de deelnemers en docenten. De leeromgeving geeft, aldus de opleiding, mede gestalte aan het onderwijsconcept van de MEM.

De visitatie

De NSO heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen. Voor een overzicht van het programma van de visitatie, zie bijlage 2.

De hogeschool heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Studenten noch medewerkers hebben gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

De visitatiecommissie heeft een keuze gemaakt uit 29 afstudeerscripties die de laatste twee jaar door studenten zijn geproduceerd en de inhoud en beoordeling van 15 van deze eindwerken bestudeerd. De toegekende cijfers varieerden van zessen, zevens en achten tot een negen. De resultaten van die beoordeling zijn input geweest voor de gesprekken met de opleiding, zie hoofdstuk 6 (Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties) van dit rapport. De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in concept toegestuurd aan de opleiding in maart 2012, de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties actueel zijn en dat zij in voldoende mate het niveau van een master op hbo-niveau weerspiegelen, zoals onder meer blijkt uit de vergelijking met de Dublin Descriptoren. De contouren van een professioneel verantwoorde opleiding tekenen zich af, volgens de commissie. Met een nadere concretisering van de gebruikte leerconcepten en meer aandacht voor het primaire leerproces in de school, verwacht de commissie dat de MEM zich in de toekomst zal gaan onderscheiden met een bijzonder profiel waarin theorie over onderwijs en management verbonden wordt met een persoonlijke, op de praktijk toegesneden invulling van schoolleiderschap.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De eindkwalificaties van de Master Educational Management zijn in 2010 herzien en vastgelegd in tien competenties die alle van het – met het werkveld afgestemde – beroepsprofiel zijn afgeleid. Volgens de commissie is de relatie tussen het beroepsprofiel, de competenties en hun indicatoren adequaat geconcretiseerd.

Afstemming beroepenveld

Omdat er niet een algemene set van competenties bestond die geschikt was voor schoolleiders binnen *alle* onderwijssectoren, heeft de NSO zelf een beroepsprofiel samengesteld. Dit heeft zij gedaan op basis van een groot aantal omschrijvingen die in het veld voorkomen en ter toetsing voorgelegd aan de veldadviesraad (bestaande uit acht leden uit de verschillende relevante sectoren).

Het beroepsprofiel wordt regelmatig besproken met deze actief betrokken en representatieve veldadviesraad en met alumni schoolleiders uit de verschillende betrokken sectoren. De NSO is zich ervan bewust dat de ontwikkeling van standaard competenties in volle gang is en daarom neemt de NSO deel aan gesprekken over gestandaardiseerde competenties voor leiderschap binnen het particuliere onderwijs en het voortgezet onderwijs.

Nadat uit tevredenheidsonderzoeken bleek dat de vormgeving van de opleiding door deelnemers niet langer voldoende actueel werd geacht, is de opleiding overgegaan tot een vernieuwing van het curriculum in 2008. Vanaf 2010 is een aangepast onderwijsconcept ingevoerd. Samen met het gewijzigde programma zijn ook het beroepsprofiel

en de daarvan afgeleide competenties geëvalueerd met de betrokken veldadviesraad, alumni van de opleiding en vertegenwoordigers uit de verschillende onderwijssectoren (hbo, mbo, vo en po).

Omdat de NSO beschikt over een uitgebreid groep docenten die vrijwel allemaal ook werkzaam zijn (geweest) binnen het onderwijs als trainer, adviseur, docent of schoolleider, is de MEM in staat haar eindkwalificaties voortdurend te toetsen aan de eisen in het beroepenveld waarin ontwikkelingen snel en ingrijpend plaatsvinden.

Concreet

Voor 2010 waren eindkwalificaties van de opleiding uitgewerkt in veertien competenties. De opleiding kwam tot de conclusie dat deze competenties op zichzelf nog steeds adequaat aansloten bij de eisen in het beroepenveld, maar dat de samenhang explicietier gemaakt kon worden. De opleiding heeft de competenties daarom herordend op basis van een nader uitgewerkt beroepsprofiel in drie domeinen en een kern. Dit stelt hen beter in staat de competenties in hun context en samenhang te toetsen.

De competenties zijn teruggebracht van veertien tot negen. Elk van deze vallen binnen een van de drie relevante domeinen: (1) maatschappelijke context, (2) leerprocessen in een onderwijsorganisatie, (3) organisatie- en bedrijfsprocessen binnen een onderwijsorganisatie. Door deze drie domeinen heen loopt als verbindend element een vierde domein: (4) de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Daarnaast heeft de opleiding een ondersteunende competentie geformuleerd waarin vaardigheden en kennis ten aanzien van toegepast onderzoek zijn vastgelegd.

De twee varianten van de master onderscheiden zich door de manier waarop het programma is gestructureerd. De eindkwalificaties zijn echter voor beide varianten hetzelfde. Van afgestudeerden wordt verwacht dat zij in hun functie als schoolleider verschillende rollen kunnen vervullen, en dat zij kunnen opereren op verschillende niveaus in een onderwijsorganisatie. Aan het einde van de master weten deelnemers zich te verhouden tot complexe dilemma's en spanningsvelden waar een school mee te maken krijgt. Deelnemers moeten in staat zijn sturing te geven aan deze gelaagde processen, waarbij zij zich bewust zijn van hun eigen inbreng. Afgestudeerden dienen een eigen visie te kunnen ontwikkelen en te implementeren. Met andere woorden, wanneer de deelnemers de eindkwalificaties beheersen hebben zij een instrumentarium in handen dat hen in staat stelt te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen binnen en buiten hun onderwijsorganisatie.

Actueel

Tijdens gesprekken met de opleiding werd duidelijk dat de NSO anticipeert en inhaakt op de actuele ontwikkelingen binnen de onderwijssectoren. Zo speelt de NSO in op de toenemende verwachting vanuit de overheid (zoals o.m. vastgelegd in *Actieplan Leraar 2020* uit 2011) dat scholen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen vernieuwings- en innovatieprocessen.

Dat MEM erin slaagt om de eindkwalificaties actueel te houden en deze ook aangepast te vertalen naar het curriculum, werd duidelijk in het gesprek dat de visitatiecommissie had met de veldadviesraad. In deze raad zitten vertegenwoordigers uit de verschillende onderwijssectoren, een van de leden is een alumnus van de MEM. De leden zijn actief betrokken geweest bij de recente veranderingen in het beroepsprofiel en onderwijsprogramma. De raad komt gemiddeld drie tot vier keer per academiejaar met het management bijeen om aan de hand van uitgebreide documentatie diepgaand een thema te bespreken dat door de opleiding is aangedragen. De herijking van zowel beroepsprofiel als competenties werden door het veldadviesraad positief beoordeeld. Het beroepsprofiel is in de ogen van de raad toegesneden op de actuele ontwikkelingen in het werkveld en de competenties zijn alle relevante vertalingen van de eisen en verwachtingen waarmee een schoolleider te maken krijgt in zijn functie. De competenties zijn er op gericht de deelnemers

'gedragsalternatieven' aan te leren, waardoor zij op een flexibele manier strategisch leren te handelen, aldus de veldadviesraad.

De NSO voert zelf veel projecten uit in het buitenland en staat zodoende geregeld in contact met collega-opleiders. De visitatiecommissie waardeert ook het feit dat de opleiding recentelijk een internationale vergelijking heeft uitgevoerd. Vijf beoordelaars uit vijf verschillende Europese landen hebben de NSO positief beoordeeld op grond van een vergelijking met de eindkwalificaties (alsook met het programma en de toetsen) van de masteropleiding voor schoolleiders in hun land. Hieruit kwam naar voren dat, ondanks de grote verschillen tussen schoolleiders-opleidingen in Europa, het beroepsprofiel wordt herkend en erkend als relevant.

Uit de gesprekken met de studenten werd duidelijk dat de opleiding een grote inhaalslag heeft gemaakt bij de recente vernieuwing van het beroepsprofiel. Deelnemers van het nieuwe curriculum geven aan dat de huidige indeling en invulling van de competenties effectief en relevant zijn. Wel geven zij aan dat de deelnemers de competenties moeten leren vertalen en toepassen op hun eigen leerproces. Zij zijn met name te spreken over de focus op leiderschap.

De visitatiecommissie is van mening dat het beroepsprofiel en de beoogde eindkwalificaties blijken te geven van een onderscheidende visie op schoolleiderschap. De opleiding positioneert het onderwijs binnen een maatschappelijk-culturele context en de interactie tussen complexe ontwikkelingen en krachtenvelden beschouwt zij als de natuurlijke '*state of being*' van een school. Het beroepsprofiel van de MEM is toegespitst op deze dynamiek en onderscheidt zich met name in haar ambitie om schoolleiders af te leveren die op een *generalistische, kritisch-reflectieve* en *persoonlijke* manier sturing kunnen geven aan de verschillende processen binnen een onderwijsorganisatie.

Een belangrijke kanttekening is daarbij dat de commissie een theoretische onderbouwing mist van de gehanteerde onderwijsconcepten. Zo worden een aantal centrale begrippen als 'management' en 'leiderschap' niet conceptueel geduid en expliciteert de opleiding niet haar visie op de verhouding tussen beide. Hoe zijn deze aan elkaar gerelateerd en hoe

vertaalt zich dit in de competenties van de master? De commissie is ervan overtuigd dat de opleiding hier een duidelijke visie op heeft en ook haar keuzes daarin bewust heeft gemaakt, maar vindt deze vooralsnog niet terug in de beschrijving van de eindkwalificaties.

Waar het gaat om de concretisering van het beroepsprofiel naar de competenties, stelt de commissie vast dat er naar verhouding weinig aandacht is voor het belang van het primaire leerproces van leerlingen en docenten binnen een school. Hoe de afstand van schoolleiding tot de 'werkvloer' te overbruggen en daarbij professionele ontwikkeling van docenten serieus te nemen zonder af te doen aan de professionele autonomie? De NSO wil haar deelnemers leren om op meta-niveau processen te analyseren, te verbinden en te duiden. Het risico dat met dit streven gepaard gaat is dat de koppeling met het primaire leerproces mogelijk verloren gaat, zo stelt de commissie. Zij acht daarom de explicitering van dit (impliciete) risico van een helicopterview van wezenlijk belang.

Volgens de commissie zou het bovendien goed zijn wanneer onderzoek – dat nu door de NSO beschreven wordt als ondersteunende 'sub-competentie' – nader werd uitgewerkt binnen (of in relatie tot) de negen andere competenties en in de toetsing. Er is weliswaar in het vernieuwde programma veel aandacht voor onderzoek, maar de opleiding stelt zelf in haar zelfevaluatie dat het niet behoort tot het beroepsprofiel van een schoolleider. Onderzoek lijkt door deze positionering los te staan van de andere competenties.

Een onderzoekende houding en de daartoe noodzakelijke onderzoeksvaardigheden zijn mede bepalend voor het gestelde niveau van een professionele master. Alumni en de veldadviesraad gaven aan dat deze competentie wel degelijk deel uit

dient te maken van het beroepsprofiel van een schoolleider. Een uitwerking van de onderzoeklijn door de gehele opleiding heen waarbij niet alleen gekeken wordt naar de competenties, maar ook naar het programma en de toetsing, zou de voorkeur verdienen.

De opleiding heeft tijdens de visitatie aangegeven dat onderzoek vanaf 2011 een belangrijk speerpunt is geworden in het onderwijsbeleid. De NSO heeft de ambitie zich meer op onderzoeksgebied te gaan profileren. In de komende tijd zal samenwerking gezocht worden met de vijf partner universiteiten. De NSO wil niet alleen een bijdrage leveren aan nieuw onderzoek op het gebied van schoolleiderschap, maar wil nadrukkelijk een brug slaan tussen academisch onderzoek en de beroepspraktijk. Zij is daarom bezig het onderwijs in onderzoeksvaardigheden te verbeteren en ook de eigen docenten op dit punt te scholen. Zij hecht daarom groot belang aan de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden bij haar deelnemers. De visitatiecommissie heeft kennisgenomen van de beleidsstukken op dit onderwerp en is er van overtuigd dat de opleiding op termijn tot een verbeterde uitwerking en verdieping van haar eindkwalificaties met betrekking tot onderzoek zal komen.

Dublin descriptors

Bij het formuleren van het landelijke beroepsprofiel heeft de opleiding nadrukkelijk gekeken naar de omschrijving van de Dublin Descriptors. Elk van de competenties bouwt voort op de eisen van deze internationale standaard. (Zie hiervoor bijlage 4.)

Wel vraagt de commissie zich af in hoeverre het genoodzaakt is competenties uit te splitsen naar deze descriptors wanneer de competenties toch geïntegreerd worden aangeboden.

Programma

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie van de master de ontwikkeling van schoolleiderschapsvaardigheden garandeert, dankzij de sterke inbedding in de eigen beroepspraktijk van de deelnemers. Door alle programma-onderdelen 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 internationale dimensie van schoolleiderschap is goed in het programma verwerkt door middel van opdrachten, een interculturele training en de uitwisseling tussen deelnemers en schoolleiders in het buitenland. De inhoud van het programma laat zien dat de opleiding voor beide varianten van de master een duidelijke lijn heeft ontwikkeld waarin beroepsprofiel, competenties, leerdoelen en toetsen op elkaar aansluiten. De drie domeinen en de kern komen bij de tweejarige variant geïntegreerd aan bod; bij de Master in Modulen zijn de competenties nauw gerelateerd aan de afzonderlijke modulen. De commissie merkt op, mede naar aanleiding van gesprekken met studenten, dat het programma op het gebied van kennis over leerprocessen bij leerlingen en docenten uitgediept zou kunnen worden. Ook valt er nog iets te winnen waar het gaat om de inzichtelijkheid van de samenhang van het programma: deelnemers hebben niet altijd zicht op de plaats van de modulen ten opzichte van de competenties en het gehele programma. De commissie is positief over de vormgeving van het programma waarin het vernieuwende onderwijsconcept Virtual Action Learning (VAL) doorgevoerd is in verschillende werkvormen. Centraal daarbij staat het samen lerend produceren van kennis en de groep als professionele leergemeenschap. Middelen hierbij zijn onder meer de leerarrangementen in de digitale leeromgeving Virtual Learning Centre (VLC) en de portfolio. Het programma is studeerbaar voor deelnemers. Samenhang, planmatige en inhoudelijke flexibiliteit van de master zijn afgestemd op de aard en doelstelling van de beide varianten en deelnemers worden zowel door elkaar als door de leermanager begeleid bij hun studie. Het niveau van de instromende studenten is hoog; omvang en duur van het programma zijn adequaat.

Oriëntatie

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Zij heeft kunnen constateren dat de oriëntatie van het programma van de MEM aansluit op actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk en nieuwe inzichten uit de betreffende vakgebieden verwerkt. De master is gefundeerd in de drie domeinen van een onderwijsorganisatie: de maatschappelijke context, het leren van leerlingen en docenten (kernproces van de school) en organisatieprocessen (school als werksysteem), met als kern 'persoonlijk leiderschap'. Deze drie domeinen en de kern beschouwt de NSO als het vakgebied van de master. De competenties zijn gekoppeld aan deze domeinen en vertaald in het programma. Zo wil de NSO haar deelnemers leren om oog te hebben voor de betekenisvolle rol van scholen in de maatschappij (domein 1): scholen maken deel uit van vele netwerken en onderwijsketens, krijgen te

maken met structurele maatschappelijk-politieke vraagstukken en moeten zich daarnaast ten opzichte van andere scholen profileren. Schoolleiders moeten op de hoogte blijven van maatschappelijke debatten over de rol van de scholen in de samenleving en een positie daarin innemen. De deelnemers moeten daarom leren handelen als een speler in een keten of netwerk; ze moeten een beeld hebben van hoe hun school zich in (de)toekomst zal manifesteren. De competenties van het tweede domein ('Het kernproces van de school') zijn er op gericht de deelnemers te leren om hun strategische en inhoudelijke positionering te vertalen naar een visie op leren binnen de school, met als doel het ontwerp en inrichting van een ideaal leerklimaat voor zowel leerlingen als docenten. Deelnemers leren een visie op leren ontwikkelen en deze te vertalen in een passend onderwijsconcept. Zij leren deze vervolgens in te bedden in de strategische visie en onderwijsbeleid van hun school. De competenties van domein drie ('Het management van de school als werksysteem') betreffen het leidinggeven aan organisatieprocessen in een school.

Een schoolleider komt pas toe aan de inrichting van de bedrijfsprocessen als hij goed heeft nagedacht over het kernproces van leren, zo stelt de opleiding. Deelnemers moeten leren om leiding te geven aan verandering en innovatie, rekening houdend met zowel het onderwijzend personeel en de bedrijfsvoering. Tenslotte loopt de kern 'persoonlijk leiderschap' als een rode draad door het programma heen: in persoonlijk leiderschap komen alle drie domeinen samen. Door inzicht te krijgen in en te reflecteren op de eigen vaardigheden en methodes van handelen en interventie groeien deelnemers toe naar volwaardig leiderschap.

De oriëntatie van het programma laat zien dat de NSO de ontwikkeling van de schoolleider wil laten plaatsvinden binnen de concrete context van een onderwijsinstelling, aldus de commissie. Door alle programma-onderdelen van de master heen is de eigen beroepspraktijk de context waaraan theorie wordt gerelateerd en waarin projecten worden uitgevoerd.

In zowel de tweejarige master als de Master in Modulen wordt de moeilijkheidsgraad van het werk in de praktijk opgebouwd naarmate het programma vordert. De tweejarige master begint met de zogenoemde 'startreis' in de eerste periode. Tijdens deze reis gaan deelnemers letterlijk het land in en worden geconfronteerd met verschillende contexten, kwesties en domeinen in het onderwijs en het maatschappelijk veld. Het doel is om de deelnemers uit hun comfortzone te halen en hun onderzoekende en vragende capaciteiten te activeren. In diezelfde periode starten deelnemers met hun eerste onderzoek naar aanleiding van een door henzelf geformuleerde vraag, één die relevant is voor het onderwijs en/of schoolleiderschap. De MEM verwacht dat deelnemers bij het uitdiepen van dit thema ook andere beroepspraktijken buiten Nederland betrekken.

In de tweede periode krijgen deelnemers te maken met de projectateliërs. In deze ateliërs starten deelnemers met een door henzelf gekozen project in hun eigen organisatie. Er worden teams geformeerd die elkaar bijstaan en ondersteunen bij de uitvoering van de projecten. De derde periode dienen de deelnemers te werken aan een innovatieproject in hun eigen organisatie. De uitdaging is nu groter: deelnemers moeten binnen hun eigen school werken aan een innovatie. Het innovatieproject voldoet in verschillende opzichten aan het

masterniveau. Het beslaat twee of meer beleidsgebieden en de deelnemer moet zelf een traject uitzetten in nieuwe omstandigheden. Gedurende het traject dient de deelnemer te reflecteren over zijn functioneren. In de laatste periode werken deelnemers aan een individueel eindproduct: de meesterproef. Hierin moeten de deelnemers laten zien dat zij in staat zijn een vraagstuk uit de praktijk te kunnen beantwoorden door middel van literatuur- of praktijkonderzoek. Voorbeelden van leren en onderzoeken in de praktijk in de Master in Modulen kunnen gevonden worden in vergelijkbare modules: het verbetertraject, het vernieuwingsproject en de meesterproef.

Een sterk punt van de opleiding, in de ogen van de commissie, is het feit dat er te allen tijde een goede koppeling gemaakt wordt tussen theorie en praktijk. De vier meerdaagse bijeenkomsten (Startreis, Innovatieweek, Huis van de Samenwerking en de Leiderschapsacademie) laten zien dat de MEM een goede balans heeft gevonden tussen het aanbieden van recente theoretische inzichten op het gebied van schoolleiderschap en onderwijs en de toepassing daarvan op de eigen situatie. Deelnemers moeten altijd aan de slag met de geboden theorie en laten zien dat zij de concepten en methoden effectief kunnen gebruiken om vraagstukken uit hun eigen organisatie te beantwoorden. Deze koppeling komt ook naar voren in de werkvormen (masterclasses, seminars) die een meer theoretische insteek hebben.

Naast dat in vrijwel alle modulen van het programma de koppeling met de concrete praktijk van de deelnemers wordt gemaakt, wordt de aansluiting met de beroepspraktijk en het vakgebied gewaarborgd door de docenten van de NSO, die allen in de beroepspraktijk werkzaam zijn als (interim) schoolleider of gespecialiseerd zijn in een voor schoolleiderschap relevant kennisdomein. Daarnaast speelt de directeur, prof. dr P.R.J. Simons, een belangrijke rol bij het volgen en vertalen van de nieuwste inzichten op het gebied van leren en schoolmanagement naar de master. Naast zijn betrokkenheid bij de NSO, is hij namelijk ook verbonden aan de Universiteit Utrecht, als hoogleraar didactiek.

De NSO onderscheidt zich door haar verbinding met de vijf partner-universiteiten. In het beleid voor de komende jaren heeft de opleiding vastgelegd dat zij meer gebruik wil maken van de inzichten uit

academisch onderzoek door deelnemers te laten participeren aan leeronderzoeken aan deze instituten.

De internationale dimensie van schoolleiderschap acht de NSO van groot belang. De doelstelling van de NSO is dat deelnemers het Nederlandse onderwijsstelsel en de pedagogische didactische principes in relatie kunnen brengen met andere systemen in Europa en deze inzichten kan inzetten voor onderwijsinnovatie in de eigen situatie. In alle domeinen moeten de deelnemers een opdracht uitvoeren die gericht is op deze internationale dimensie. Vanaf cohort 2010-2012 voorjaar zijn twee werkcolleges ingevoerd en een training interculturele vaardigheden. Vanaf de groep 2011-2013 najaar moeten deelnemers zich oriënteren op onderwijsmanagementthema's in het buitenland door middel van internetresearch (in periode 1 van de reguliere master; in de onderzoeksmodule van de Master in Modulen). Elke deelnemer heeft contact met minimaal één andere schoolleider in het buitenland om kennis uit te wisselen over onderwijsthema's. Deelnemers dienen een standpunt in te nemen in discussies rond internationale vergelijkingen van bijvoorbeeld onderwijsresultaten. Het streefdoel van de NSO is om vanaf 2012-2014 deelnemers niet één, maar twee opdrachten per domein uit te laten voeren waarin het internationale aspect van onderwijsmanagement aan bod komt.

Uit de internationale benchmark kwam naar voren dat het programma van de NSO wordt gezien als vergelijkbaar met programma's in andere Europese landen, en in sommige opzichten zelfs als vernieuwend.

In gesprekken met studenten en alumni tijdens de visitatie werd duidelijk dat ook deelnemers de beroepsoriëntatie, praktijkgerichtheid en de koppeling tussen theorie en toepassing als sterke punten ervaren. De commissie beaamt deze positieve waardering en is zeer te spreken over de oriëntatie van de master, die een uitstekende vertaling vormt van het beroepsprofiel en de competenties naar een op de praktijk en actualiteit geënt programma.

Inhoud

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Het programma heeft zijn definitieve vorm gekregen vanaf de groep 2010-2012 (najaar). De ontwikkeling van de tweede leerweg (voorjaar 2011), de Master in Modulen, is aangegrepen om in de tweejarige master enkele verbeteringen te realiseren. De opleiding heeft voor beide varianten van de master een duidelijke lijn ontwikkeld waarin beroepsprofiel, competenties, leerdoelen en summatieve toetsen op elkaar aansluiten. In haar zelfevaluatie heeft de opleiding beschreven hoe de competenties zijn vertaald naar leerdoelen, waar deze in beide varianten aan bod komen en hoe en wanneer deze vervolgens worden getoetst. Het beroepsprofiel is vastgesteld en daarna vertaald naar de negen competenties plus de onderzoekslijn. Vervolgens is per competentie vastgesteld welke leerdoelen (kennis en vaardigheden) daaraan gekoppeld worden. Ook is er een aantal algemene vaardigheden geformuleerd die de deelnemers moeten beheersen.

De samenhang is in beide programma's op verschillende wijze vormgegeven. Het programma van de tweejarige master ligt vast: deelnemers volgen gezamenlijk een vast traject van vier periodes. De competenties in deze variant worden verweven aangeboden, dat wil zeggen dat er in de verschillende perioden steeds een aantal competenties tegelijk aan de orde komt. De werkcolleges, workshops, masterclasses en meerdaagse bijeenkomsten richten zich op de competenties van een of twee van de domeinen die het beroepsprofiel kenmerken (maatschappelijke context, leren in de school, bedrijfsprocessen in de school). De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap is steeds de rode draad die deze modulen met elkaar verbindt. (Voor een volledig overzicht van de masterprogramma's, zie bijlage 5.)

Zoals hierboven beschreven begint de tweejarige master met de startreis van vijf dagen waarin deelnemers kennismaken met het programma en geconfronteerd worden met nieuwe manieren van denken, reflecteren en doen. Deelnemers volgen onder meer colleges in scenarioplanning en leiderschap in het onderwijs. Deze startmodule initieert meteen ook de onderzoekslijn. De

deelnemers wordt gevraagd naar aanleiding van deze startreis een onderzoek uit te voeren waarin zij ingaan op een thema uit het onderwijs dat hen interesseert en relevant is. In een periode van maximaal vier maanden werken deelnemers in groepen aan dit onderzoeksvraagstuk, waarbij zij ook 2 dagdelen les krijgen in het presenteren van onderzoeksgegevens en 2 dagdelen daadwerkelijk de resultaten aan de hele deelnemersgroep presenteren.

De modules in de vier opeenvolgende periodes kunnen worden onderverdeeld in verschillende categorieën:

- Workshops gericht op persoonlijke ontwikkeling als schoolleider (de kern);
- Masterclasses waarin deelnemers kennismaken met theorieën uit de relevante vakgebieden (drie domeinen). Zij krijgen daarmee een instrumentarium in handen waarmee ze de school als werksysteem kunnen analyseren en besturen;
- (Werk)colleges waarin een specifiek thema wordt uitgediept; bijvoorbeeld, internationalisering, financieel beheer en kwaliteitszorg bij vernieuwing (drie domeinen);
- Onderzoeksbijeenkomsten waarin onderzoeksvaardigheden worden geoefend en ontwikkeld;
- Trainingen gericht op vaardigheden zoals conflicthantering, schrijven en communiceren;
- Meerdaagse bijeenkomsten die elk een domein uit het beroepsprofiel centraal stellen. Kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling komen hierbij gezamenlijk aan bod: de bijeenkomst Huis op Orde, is gericht op het leidinggeven aan bedrijfsprocessen in een onderwijsorganisatie en besteedt onder meer aandacht aan HRM, kwaliteitszorg, projectmatig en resultaatgericht werken.
- Projectateliers en innovatie-ateliers. Dit zijn belangrijke modules in het programma omdat deelnemers dan in de eigen onderwijsorganisatie een verbeter- of innovatieproject moeten uitvoeren. De opleiding zorgt ervoor dat tijdens en rondom deze modules colleges geprogrammeerd worden die de uitvoering van deze projecten ondersteunen.

Naast deze modules in het programma, werken deelnemers gedurende de opleiding aan een portfolio. Zij moeten hierin bewijzen verzamelen dat zij de competenties beheersen, reflecteren over hun

voortgang en sturing geven aan hun leren. Het portfolio draagt vanwege dit reflectieve, zelfsturende karakter bij aan het masterniveau. De tweede periode wordt afgesloten met twee formatieve portfoliotoetsen en een voortgangsgesprek met de leermanager. In dit gesprek kan de leermanager, na overleg met de examencommissie, een bindend advies of een waarschuwing geven aan de deelnemer. Het gehele programma wordt afgesloten met een summatieve portfoliotoets en de meesterproef. In de meesterproef laten deelnemers zien dat zij de competenties beheersen en in staat zijn aan de hand van theorie en (praktijk)onderzoek een product te kunnen maken dat bruikbaar is voor het vakgebied of beroepspraktijk.

In de Master in Modulen kan de deelnemer zijn eigen tempo bepalen. In elke module van deze variant komen steeds één of twee competenties aan bod; de competenties zijn dan ook duidelijk gekoppeld aan de modules. (Zie bijlage 5 voor het gehele programma.) Na de startmodule van twee tot vijf dagdelen (afhankelijk van het type deelnemer: zij die de gehele master volgen en diegenen die slechts enkele modules zonder toetsing volgen) volgen negen modules met elk een eigen thema/domein:

- Module 2, Strategie en Organisatie, is gericht op de maatschappelijke functie van de onderwijsorganisatie (domein 1);
- Module 3, Leiding geven aan leren, staat in het teken van kernproces van leren van leerlingen, docenten en de deelnemer zelf (domein 2);
- Module 4, Bedrijfsvoering, gaat over het management van een onderwijsorganisatie (domein 3);
- Module 5 is een verbeterproject, en net als bij de tweejarige master werken deelnemers hierin aan project in de eigen organisatie (domein 3);
- Module 6 is een innovatietraject; opnieuw moeten deelnemers in de eigen organisatie een project uitvoeren, dit keer met als doel de vernieuwing van een aspect of bepaald proces in de school (domein 2 en 3);
- Module 7 beslaat anderhalf jaar en is een traject waarin de deelnemer zich persoonlijk als schoolleider ontwikkelt (de kern). Dit traject wordt ingevuld aan de hand van een serie conferenties van enkele dagdelen waarin kennis over leiderschap, leiderschapsvaardigheden en reflectie over eigen handelen en leiderschapstijl met elkaar verbonden worden.

- Module 8, Onderzoek, heeft een doorlooptijd van enkele maanden. Deelnemers krijgen werkcolleges in onderzoeksmethodologie en worden begeleid bij een leeronderzoek.

Elke module beslaat een aantal (vaak aansluitende) dagdelen waarin colleges, trainingen en opdrachten (leerarrangementen) elkaar afwisselen. Het programma wordt afgesloten met een meerdaagse bijeenkomst waarin de drie domeinen en de kern worden geïntegreerd.

Ook de deelnemers van de Master in Modulen werken aan een portfolio. Aan het einde van module 3, 5, 6 en 7 krijgen zij een portfolio-assessment. Ook dienen zij aan het einde van het programma een meesterproef te maken. Deelnemers maken gebruik van dezelfde handleiding als de deelnemers van de tweejarige variant en krijgen dezelfde begeleiding.

De inhoudelijke flexibiliteit verschilt per variant. Het programma van de tweejarige master biedt ruimte voor enkele 'open seminars', dagdelen die door de deelnemers zelf inhoudelijk ingevuld moeten worden. De leergroep kiest zelf voor een thema en de NSO zet daarbij een docent in met inhoudelijke expertise die op deze leerwens aansluit. Daarnaast kan de leermanager enkele dagdelen of dagen invullen met de groep voor een specifieke inhoudelijk verdieping. Tot slot kiezen de deelnemers meteen na de start drie workshops op het gebied van persoonlijke ontwikkeling uit een aanbod van acht en vier communicatielabs uit een aanbod van zes. De inhoud van de Master in Modulen is, in tegenstelling tot de tweejarige master, niet flexibel. Alle modules staan qua inhoud vast en dienen gevolgd te worden om de mastertitel te behalen.

De koppeling van één of twee competenties aan een module in de Master in Modulen heeft als keerzijde dat het gefragmenteerd kan blijven, zeker wanneer een deelnemer het programma over vijf jaar verspreidt. De integratie heeft bij deze variant dus speciale aandacht nodig en daar is de opleiding zich van bewust. De integratie wordt op verschillende wijzen bewerkstelligd: gedurende de master is er een leermanager die het leerproces van de deelnemers begeleidt en verbanden tussen modules kan aanbrengen; bij elke module wordt aan het begin aandacht besteed aan de relatie tussen de module en de rest van het programma; aan het einde van het programma vindt de 'masterreis'

plaats van tien dagdelen waarin het gehele programma geïntegreerd wordt.

De commissie is van mening dat ook het primaire leerproces wat meer aan de orde zou mogen komen, aangezien dit minder aandacht krijgt in vergelijking met de andere domeinen: één competentie van de negen. Van deze competentie zijn zes leerdoelen afgeleid die expliciet ingaan op het leren van docenten en leerlingen. Deze leerdoelen komen relatief beperkt aan bod gedurende het programma van de master. Zoals bij het hoofdstuk over de eindkwalificaties al is genoemd, kleeft er een impliciet risico aan de analytische, procesoverstijgende blik die deelnemers ontwikkelen tijdens de opleiding. De commissie benadrukt daarom het belang van kennis over leren en leerlingen; met een verdieping van deze kennis zullen deelnemers beter in staat zijn de kwaliteit van de leerprocessen en het belang van de leerling sturend te laten zijn bij het leidinggeven aan de schoolorganisatie. Deze lacune komt ook naar voren in de verplichte literatuurlijst die de commissie heeft kunnen inzien; daarin komt veel literatuur voor over leiderschap en organisatiekunde voor, maar relatief weinig over het primaire proces van leren.

Ook valt er nog iets te winnen waar het de samenhang van het programma betreft, volgens de commissie. Uit gesprekken met studenten uit de meest recente cohorten kwam naar voren dat zij niet altijd op de hoogte zijn van de plaats van een module in het programma. Wel heeft de visitatiecommissie de indruk dat de samenhang aanzienlijk verbeterd is ten opzichte van eerdere cohorten. In haar zelfevaluatie heeft de opleiding gesteld dat dit relateren van de leerdoelen aan de competenties en plaats in het programma, de taak van docenten, programmamanagers en leermanagers is. De opleiding heeft ook aangegeven dat dit een aandachtspunt is voor de toekomst. (Zie hiervoor ook de standaarden 'Personeel' en 'Kwaliteitszorg'.)

Tot slot zou de commissie de opleiding willen adviseren om de werkgevers van de deelnemers meer bij het programma te betrekken, bijvoorbeeld door hen een actievere rol te laten spelen bij de verbeterings- en vernieuwingsprojecten. De werkgever is degene die kan bepalen in hoeverre de deelnemer in kwestie daadwerkelijk de competenties beheerst die nodig zijn als schoolleider. Hoewel werkgevers vaak betrokken zijn bij de financiering

van de opleiding en een contract moeten ondertekenen waarin zij aangeven dat de deelnemer zijn projecten in zijn eigen werkomgeving mag uitvoeren, zijn zij verder inhoudelijk niet bij de voortgang in het programma betrokken.

Afgezien van deze opmerkingen is de commissie te spreken over de invulling van het programma. De competenties zijn vertaald naar relevante leerdoelen en deze komen vervolgens terug in de verschillende onderdelen van het programma. De deelnemers ervaren bovendien het programma als relevant en aansluitend bij hun behoeften, zo bleek uit gesprekken tijdens de visitatie en uit de evaluaties van twee modules (evaluatie masterclass door cohort 2010-2012 najaar; evaluatie startreis door cohort 2011-2013) en de eindevaluatie van de groep 2009-2011.

Vormgeving

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De NSO heeft het competentiegericht opleiden - waarin de deelnemer optimaal in staat gesteld wordt om te leren in de eigen beroepspraktijk - consequent doorgevoerd in de werkvormen en in de toetsen. Met de invoering van het nieuwe programma in 2010 is een nieuw onderwijsconcept ingevoerd: Virtual Action Learning (VAL). Centraal daarbij staat het samen lerend produceren en de groep als professionele leergemeenschap. In de praktijk komt het erop neer dat de deelnemers ter voorbereiding van een bijeenkomst niet alleen de verplichte literatuur lezen maar deze verwerken via een leerarrangement met een toepassing in de (eigen) beroepspraktijk. Voorafgaand aan de bijeenkomst zetten de deelnemers hun opdracht op de VLC (Virtual Learning Community). De VLC is een elektronische leeromgeving die speciaal is ontworpen voor competentiegericht opleiden. Tijdens de visitatie heeft de commissie een demonstratie gekregen van de VLC en de mogelijkheden daarvan. De deelnemers geven feedback op elkaars werkstukken, verbeteren op basis van de ontvangen feedback hun eigen opdracht en plaatsen het opnieuw op de VLC voor de docent. De deelnemers beoordelen voorafgaand aan de bijeenkomst elkaars werkstukken op vier criteria

(peerreview) en de drie hoogst beoordeelde werkstukken worden tijdens de bijeenkomst als casus besproken en door de docent van feedback voorzien.

Deze leercirkel is in feite een weerkerende formatieve toets. Het levert in de eerste plaats materiaal (werkstukken en feedback) op voor het portfolio dat de deelnemers moeten bijhouden, vooral wanneer het gaat om bewijs van opgedane kennis en het toepassen van theorie. Daarnaast geeft het de docent inzicht in wat de deelnemers wel en niet van de leerstof hebben begrepen. Een groot voordeel van deze methode is dat de verwerking van de leerstof niet na het college plaatsvindt, maar voor een groot deel daarvoor. Kennisoverdracht komt nu niet alleen van een persoon, maar treedt op tussen deelnemers en zelfs tussen deelnemers en docent tijdens de bijeenkomst. De docent heeft nu meerdere rollen naast kennisoverdrager: namelijk ook als procesbegeleider en leercoach.

Een andere werkvorm gekoppeld aan de VLC is het logboek dat deelnemers bijhouden over hun persoonlijke ontwikkeling. Het gaat daarbij om de ontwikkeling van zelfreflectie en zelfsturing. Op vaste momenten in de opleiding maakt de deelnemer een 'openbaar reisverslag' uit dit logboek en zet dat op de VLC. Daar krijgt hij vervolgens feedback op van leermanager en andere deelnemers.

Virtual Action Learning wordt door de NSO aangevuld met andere werkvormen, onder meer werkcolleges, trainingen, gesprekken met andere organisaties, persoonlijke ontwikkelingsworkshops en masterclasses. De opleiding heeft gekozen voor een eclectische didactiek waarin afhankelijk van de gewenste leeruitkomsten gekozen wordt voor een bepaalde werkvorm (en achterliggende leertheorie). Deze theorieën en aansluitende methodes beschouwt de opleiding als complementair.

Een belangrijk instrument in de opleiding is de geleidelijke opbouw van het portfolio, dat meteen ook de belangrijkste methode van toetsen vormt. Het portfolio wordt door de deelnemers in hun eigen werkpraktijk gevuld met bewijzen die zij presenteren aan de hand van een beoordelingskader. De competenties zijn daarmee een instrument geworden waarmee de deelnemer zijn eigen leren kan sturen tijdens de opleiding. De moeilijkheidsgraad van het werk in de praktijk wordt opgebouwd; van

een verbeterproject naar een vernieuwingsproject over twee of meer beleidsgebieden.

De commissie is te spreken over de belangrijkste uitgangspunten van de didactiek van de NSO, maar kan strikt genomen nog niet vaststellen of de beoogde eindkwalificaties hiermee bereikt worden. De eerste cohort (2010-2012 najaar) die gedurende de hele opleiding met VAL en VLC heeft gewerkt is nog niet afgestudeerd. De opleiding geeft zelf ook aan dat docenten nog niet lang werken met VAL en dat er nog routine moet ontstaan. Desondanks geven studenten van de meest recente cohorten aan dat zij zeer tevreden zijn over de methodiek en dat het werken met VAL en VLC naar hun idee precies dat bewerkstelligt wat de NSO in gedachte heeft: de verantwoordelijkheid voor het proces van leren en kennisoverdracht bij de deelnemers zelf neerleggen. Hierdoor is het mogelijk om tijdens de bijeenkomsten tot een echte verdieping van de leerstof te komen.

Instream

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De eisen voor toelating zijn als volgt: de deelnemer heeft enkele jaren leidinggevende ervaring in het onderwijs of daarbuiten. Daardoor is sprake van een bachelorniveau op het gebied van leidinggeven op het moment van aanmelding. In de intakeprocedure wordt dat beoordeeld. De opleiding heeft daarvoor een aantal formulieren ontwikkeld waarin wordt nagegaan in hoeverre potentiële deelnemers aan de eisen voldoen. De commissie is positief over de instroom en heeft kunnen vaststellen dat het niveau van de deelnemers bij aanmelding hoog is (hbo, hbo+ en universitair) en dat alle deelnemers een achtergrond hebben in het onderwijs als leidinggevende.

Studeerbaarheid

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De studeerbaarheid wordt door de NSO bevorderd door flexibiliteit binnen kaders. In de tweejarige master is de vaste leergroep een steun voor de studenten; het gezamenlijk doorlopen van de modules draagt bij aan de studeerbaarheid. Wie

gestart is in de tweejarige master en door omstandigheden het tempo van de groep niet kan bijhouden, kan overstappen op de Master in Modulen. Andersom is niet mogelijk, omdat dit strijdig is met het concept van de groepsreis. Een deelnemer die door langdurige ziekte een bepaald onderdeel in de tweejarige master niet heeft kunnen bijwonen, mag dit wel inhalen bij de module over hetzelfde onderwerp.

Bij de Master in Modulen kan men het studietempo meer aanpassen aan de eigen mogelijkheden. De doorlooptijd is drie tot vijf jaar. Het certificaat van elke module blijft vijf jaar geldig. Daarmee is de studiebelasting per jaar geringer dan bij de tweejarige master en bovendien flexibeler qua planning. Deelnemers kunnen vrijstelling krijgen voor maximaal zes modules op basis van eerder verworven competenties (EVC's). Men kan de volgorde en duur van de opleiding variëren en minimaal driemaal per jaar de opleiding starten.

Tijdens de tweejarige master blijkt het vaak lastig voor deelnemers om de studiebelasting op te brengen. Onvoorziene omstandigheden in het privéleven of op het werk zijn daarvan vaak de oorzaak. De NSO maakt de studeerbaarheid groter door per individu zo nodig alternatieve oplossingen te bedenken.

De OER van de NSO geeft aan dat tijdens een leerjaar een deelnemer een onbeperkt aantal herkansingen kan doen van een toets. Door de ruimte voor interactie tussen leermanager en deelnemer en het uitgangspunt dat de deelnemer zelf sturing geeft aan zijn eigen leeruitkomsten en leerroute, kunnen deelnemers een toets uitstellen. Een uitzondering daarop is de overgang van het eerste naar het tweede jaar in de tweejarige master. De leermanager kan een bindend studieadvies geven of een waarschuwing geven (nadat eerst een overleg is geweest met de externe examencommissie) dat de afronding van de master niet waarschijnlijk wordt geacht. Bij een waarschuwing krijgt de deelnemer de gelegenheid om de planning en zijn leerresultaten te verbeteren.

Wanneer de werksituatie niet de gelegenheid biedt om een vernieuwingstraject te leiden op het moment dat dit op het programma staat, kunnen deelnemers uitwijken naar een andere school of omgeving waar de ontwikkeling van deze competenties wel kan plaatsvinden. Daarnaast is er

ook de mogelijkheid voor een herstart van de opleiding wanneer deze door omstandigheden is onderbroken. De periode tussen de onderbreking en de herstart mag dan niet meer dan vijf jaar zijn. Voor studenten met een beperking is eveneens apart beleid ontwikkeld met betrekking tot studeerbaarheid, al is de kans dat een deelnemer een beperking heeft, statistisch gezien gering.

Per cohort/leergroep is er een leermanager die zorgt voor de studiebegeleiding van de deelnemers. Programmamanager en leermanager dienen ook te zorgen voor onderlinge afstemming om overlap in het programma te voorkomen: zij zorgen ervoor dat de inhoud van de modules aansluit bij de leerbehoeften van de deelnemers.

Een goede sfeer en een gevoel van kleinschaligheid zijn goed voor de studievoortgang en intrinsieke motivatie van de studenten. NSO streeft daar daarom bewust naar. De commissie is te spreken

over de studeerbaarheid van het programma en de manier waarop de deelnemers worden begeleid. Dankzij de betrokkenheid van de leermanagers en programmamanagers, de (inhoudelijk of planmatige) flexibiliteit in het programma zijn deelnemers goed in staat het programma met succes te volgen.

Omvang en duur

Standaard 7: De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

De omvang van de master is 60 ECTS en duurt respectievelijk twee schooljaren in deeltijd voor de tweejarige master of drie tot vijf jaar voor de master in modules. De commissie acht de zwaarte van de opleiding in orde, al is het in vergelijking met andere deeltijd masters op hbo-niveau niet de zwaarste qua studiebelasting.

Personeel

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de opleiding beschikt over uitermate deskundige docenten, die allen hoog zijn opgeleid en ervaring hebben in het onderwijs. 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 hun onderwijs. 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, aldus de commissie.

Personeelsbeleid

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

De NSO heeft in haar Personeelsbeleidsplan 2011-2014 de taken en bevoegdheden van alle categorieën personeel opgenomen. Zo eist zij dat alle docenten academisch geschoold zijn of gepromoveerd, en/of ervaring hebben in het onderwijs op het niveau van schoolleider. Daarnaast heeft de NSO een aantal doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de kwaliteit, flexibiliteit en samenhang tussen haar medewerkers en in het docentencorps. Inmiddels is een groot deel van deze doelstellingen gerealiseerd, zo heeft de visitatiecommissie kunnen constateren. De NSO heeft een ruime docentenpool met uitstekende kwalificaties kunnen samenstellen, waarbij de balans tussen inhoudelijk gespecialiseerde docenten, docenten met onderwijsdeskundigheid en/of een achtergrond als schoolleider goed is. Naast dat veel docenten een langdurige werkrelatie hebben met de NSO, zorgt het instituut ook voor de noodzakelijke vernieuwing van het docenten-bestand. Zo zijn er bij de invoering van het nieuwe programma in 2010 via een samenwerking met SIOO enkele nieuwe docenten aangetrokken vanuit de organisatie-advieswereld.

Uit het NSO Medewerkertevredenheidsonderzoek 2006-2010 kwam naar voren dat de samenhang en communicatie tussen de docenten, die immers allen op contractbasis werken, voor verbetering vatbaar was. De opleiding heeft daarom een aantal maatregelen genomen om dit aan te pakken. Met het oog op de verbetering van de cohesie tussen de docenten en de masterprogramma's heeft de NSO een strategisch team geformeerd van 15 personen: de directeur, twee programmamanagers, vier

leermanagers en acht kerndocenten. Met dit kernteam heeft de NSO een functionele gemeenschappelijk basis gecreëerd voor deelnemers en docenten van de masterprogramma's. Daarnaast beoogt de NSO structurele docentenbijeenkomsten in te voeren ten behoeve van kennisuitwisseling. Van de docenten van de masterprogramma's wordt verwacht dat zij aanwezig zijn bij minstens twee van de drie bijeenkomsten die er per jaar worden georganiseerd. Een begin is gemaakt om ook de VLC bij dit initiatief in te zetten. De kerndocentengroep wordt de gelegenheid geboden een virtueel leerwerkcommunity met elkaar te vormen. Tot slot organiseert de NSO ook een maandelijks 'NSO-café' waarin relevante, actuele thema's rond schoolleiderschap centraal staan. Het is een open avond, waarbij docenten, studenten, alumni, schoolleiders en gasten uitgenodigd worden om mee te discussiëren. Kerndocenten worden geacht aanwezig te zijn en actief bij te dragen aan de thema's.

Om de continuïteit van het niveau van het masterprogramma te waarborgen, heeft de NSO vastgelegd dat er voor elk van de inhoudelijke thema's twee 'trekkende' docenten zijn: een voor de Master in de Modulen en een voor de tweejarige module. Mocht een van de twee plotseling uitvallen, dan kan de ander de taken direct overnemen zonder dat hij ingewerkt moet worden.

De NSO heeft geconstateerd dat de contacten met de partneruniversiteiten enigszins zijn verwaterd. Het aantal docenten dat werkzaam is in de wetenschap, voorheen rond de 30%, is om verschillende redenen teruggelopen. In het Strategisch Beleidsplan is daarom opgenomen dat in 2012 minstens vijf gepromoveerde docenten van deze universiteiten afkomstig moeten zijn. Ook hoopt de NSO in de toekomst meer te kunnen doen

aan kennisontwikkeling bij haar docenten, in samenwerking met andere (internationale) instellingen.

Kwaliteit personeel

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Bij de NSO werken vier typen docenten: ex-schoolleiders die zelfstandig adviseur of docent zijn geworden, zittende schoolleiders, organisatieadviseurs/trainers en medewerkers van universiteiten. Het gemiddelde opleidingsniveau onder docenten is hoog en het aantal docenten met didactische kwalificaties is groot, heeft de commissie kunnen vaststellen: de meerderheid van de docenten heeft een hbo- of wo-achtergrond (53 van de 75) 13 zijn gepromoveerd en meer dan 10% is of was zelf schoolleider. Dankzij de ruime ervaringsdeskundigheid van de docenten en hun nauwe band met nieuwe ontwikkelingen in de sectoren waar de deelnemers werkzaam zijn, is ook de verbinding met de beroepspraktijk ruimschoots geborgd in het masterprogramma. Deelnemers en alumni die de commissie heeft gesproken zijn eveneens van mening dat de kennis en ervaring van docenten goed is, en dat zij bovendien erg betrokken zijn bij het onderwijs. Zoals een deelnemer het verwoordde: 'De docenten zijn erg goed en *altijd* beter dan wij!'

Een belangrijk beleidspunt van de NSO voor de toekomst betreft kennisontwikkeling en kwaliteitsbevordering van haar staf. De NSO veronderstelt dat haar docenten in beginsel – als zelfstandig adviseur, adviseur in dienst van een onderwijsadviesbureau of universitair docent – zelf zorgdragen voor hun scholing en voortdurende professionalisering. Echter, uit de medewerker-tevredenheidsonderzoek 2011 bleek dat het onderwijzend personeel meer behoefte heeft aan scholing. Er is daarom recent begonnen met het aanbieden van scholingsactiviteiten voor NSO-docenten. De NSO biedt docenten nu de gelegenheid om modules te volgen als deelnemer en gratis deel te nemen aan masterclasses. Voor specifieke kwaliteiten biedt de NSO gerichte scholing. Zo werden er acht docenten getraind als assessor.

Het optreden van elke docent in de masteropleiding wordt door de deelnemers geëvalueerd via de *Virtual Learning Community (VLC)*. De docent ziet de beoordelingen en kan zijn of haar gedrag de volgende keer verbeteren of aanpassen. De programmamanager is verantwoordelijk voor deze evaluaties en heeft per kwartaal een gesprek met een klankbordgroep van deelnemers en, wanneer de evaluaties daarom vragen, nodigt hij docenten uit voor gesprek over de beoordelingen. Bij een te lage beoordeling wordt de docent niet meer gecontracteerd. Ook de leermanagers moeten opnieuw solliciteren wanneer zij een volgende groep willen gaan begeleiden. Of zij opnieuw voor twee jaar als leermanager mogen optreden hangt af van het functioneren in de vorige groep deelnemers. Dit systeem van kwaliteitscontrole werkt al lange tijd naar ieders tevredenheid, aldus docenten en management. Over het algemeen wordt een docent met een lage beoordeling na twee cohorten niet meer gecontracteerd.

Uit de gesprekken met studenten en alumni blijkt grote waardering voor de docenten. Dit spitst zich met name toe op de inhoudelijke deskundigheid, de praktijkkennis en de betrokkenheid. Studenten zijn tevreden met de coaching en feedback tijdens de modules. Ook de visitatiecommissie is onder de indruk van de brede deskundigheid van de docenten en prijst de maatregelen die de NSO heeft genomen om de cohesie en kennisuitwisseling tussen haar docenten te bevorderen. De commissie vertrouwt erop dat de NSO voort zal bouwen op dit beleid, zodat de afstemming tussen (kern)docenten en incidentele en/of gastdocenten in de toekomst gewaarborgd blijft.

Omvang personeel

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

De groepen bestaan steeds uit 20 deelnemers, voorheen waren dat er 24. Per groep wordt 1740 docenturen gecontracteerd, wat neer komt op een docent-student ratio van 1,05: 20. De docenten geven aan dat zij veel tijd investeren in hun onderwijs, soms meer dan is gecontracteerd. Maar, zo blijkt uit de gesprekken met de visitatiecommissie, zij ervaren het docentschap bij de NSO als een bijzonder voorrecht en hun inzet

komt voort uit enthousiasme en betrokkenheid. Het is een eer om gevraagd te worden, stellen zij, en de uitwisseling met de deelnemers beschouwen de docenten als een verrijking. Ook de deelnemers zijn

tevreden over de beschikbaarheid en bereikbaarheid van de docenten.

Voorzelingen

De visitatiecommissie heeft kunnen constateren dat de nieuwe huisvesting en materiële voorzieningen van de NSO ruimschoots voldoen aan de kwaliteitsnormen van het hoger onderwijs. De nieuwe locatie aan de Linnaeusstraat 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.

Materiële voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Tot 1 januari 2010 was de NSO gevestigd in gebouwen van de Universiteit van Amsterdam op het Roeterseiland. Hoewel de huisvesting en ICT-ondersteuning aldaar aan de wensen van de opleiding voldeden, waren de onderwijszalen niet in de nabijheid van het NSO-kantoor en dus moeilijk te vinden voor deelnemers en docenten. Het gebouw zou bovendien gerenoveerd worden in 2010 en omdat er daarna geen ruimte meer bleek te zijn voor de NSO is het instituut op zoek gegaan naar een geschikte nieuwe locatie.

Sinds het voorjaar 2010 is de NSO gevestigd in de nieuwe locatie aan de Linnaeusstraat, een gebouw met een mooie academische uitstraling. De NSO ervaart de nieuwe locatie als een grote vooruitgang, en de commissie beaamt dat. Zij voldoet nu ruimschoots aan de kwaliteitsnormen voor het hoger onderwijs. De NSO is goed bereikbaar (ook voor mensen met een lichamelijke beperking) en centraal gelegen. De NSO heeft beschikking over vijf kamers met telefoon en internetverbinding, waarin de directeur, de programmamanagers, de coördinator buitenland en het ondersteuningsbureau (administratie, financiën, en pr) hun werkzaamheden kunnen verrichten. De kamers van de directeur en programmamanagers kunnen flexibel gebruikt worden als werk- of vergaderruimte voor docenten. De NSO heeft een flexruimte beschikbaar voor haar docenten en deelnemers, naast een kennislaboratorium waar deelnemers vakliteratuur kunnen raadplegen. Via het Koninklijk Instituut voor de Tropen (KIT), dat eigenaar is van het gebouw, is het mogelijk om extra ruimtes te huren. Omdat het onderwijs nu plaatsvindt in de directe nabijheid van het NSO-bureau, is de cohesie tussen docenten, deelnemers,

bureau, programmamanagers en directie aanzienlijk versterkt.

Alle medewerkers beschikken over de noodzakelijke voorzieningen als pc, internet, printer en kopieermachines. Voor de medewerkers die ook thuis werken is een VPN-verbinding gerealiseerd. De NSO maakt voor haar ICT-ondersteuning gebruik van de faciliteiten van het KIT, waarmee ook het intranet en extranet wordt gedeeld. In de onderwijsruimten zijn standaard een laptop en beamer beschikbaar. In de kennislaboratorium van de NSO is een smartboard met stemkastjes aanwezig. Deelnemers kunnen tijdens onderwijsbijeenkomsten met een eigen laptop via WiFi gebruikmaken van internet en van de VLC.

Zoals eerder omschreven is de elektronische leeromgeving VLC een belangrijk instrument in het onderwijs van de NSO. VLC is een product van virtual learning community-software Butterfly en speciaal ontworpen voor virtual action learning. Elke leer-groep heeft een eigen VLC die wordt gemodereerd door de betreffende programmamanager, leer-manager en de ICT-ondersteuner op het NSO-bureau. De VLC is een uitdagende leeromgeving en de NSO wil in de leeromgeving uitbreiden met nieuwe componenten die het samen leren en uitwisselen nog meer ten goede komen. De NSO heeft tot slot een database ontwikkeld waarin alle informatie en processen rondom en binnen de opleidingen aan elkaar gekoppeld kunnen worden. De NSO hoopt in de toekomst dit systeem web-based te maken; door de verkoop van het systeem aan andere opleidingsorganisaties zullen verdere innovaties mogelijk gemaakt worden.

Studiebegeleiding

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. In haar visie op leren en onderwijzen gaat NSO nadrukkelijk uit van collectief 'peer-group' leren en begeleiden. De begeleiding heeft niet alleen een ondersteunende functie maar is expliciet gericht op de bevordering van de studievoortgang. De deelnemer kiest doelbewust voor deze vorm van gezamenlijk leren bij de start van een opleiding bij de NSO; tijdens het intakegesprek wordt het leerconcept nadrukkelijk besproken met de deelnemer. De begeleiding – zowel door deelnemers onderling als door de docenten – is een activiteit die niet alleen tijdens contacturen plaatsvindt. Via de VLC, maar ook via andere kanalen wanneer dit de voorkeur heeft, blijft de begeleiding doorgaan en moeten deelnemers elkaar stimuleren om in het groepstempo te blijven leren en produceren. Iedere groep/cohort krijgt een leermanager aangewezen voor de duur van het programma. De leermanager is verantwoordelijk voor de begeleiding van de deelnemers en zorgt voor de aansluiting tussen leerbehoefte en aangeboden leerstof. De VLC houdt per deelnemer voortgangsrapporten bij. Zowel de leermanager als de mededeelnemers volgen deze rapporten. De leermanager is verantwoordelijk voor de begeleiding van de studievoortgang van de deelnemers. Als de voortgang van een deelnemer hapert, zal de leermanager contact met diegene opnemen en zorgen voor extra begeleiding. Twee keer per jaar houdt de leermanager individuele voortgangsgesprekken met de deelnemers. Tijdens verbeter- en innovatieprojecten, onderzoeksopdrachten en de meesterproeven zorgt de NSO voor extra begeleiding per subgroep of individueel wanneer de situatie daarom vraagt.

De resultaten uit het alumnionderzoeksverslag 2004-2010 lieten zien dat de deelnemers kritisch waren over de studiebegeleiding en informatievoorziening. Zo bleek dat contact met medestudenten, de sfeer in de groep en de begeleiding bij het reflecteren een ruim voldoende scoorden (gemiddeld 7+ tot 7,5), maar dat studenten minder tevreden waren over de begeleiding bij het plannen van de studie en de verdere loopbaan (respectievelijk 6,3 en 5,9). Veel van de maatregelen die NSO heeft genomen bij de herziening van het programma waren gericht op een

verbetering van de begeleiding en informatievoorziening, zoals de nieuwe online procesanalyses in de VLC, de nieuwe rollen van de leermanager en een verbetering van de evaluaties.

Hoewel er nog geen kwantitatieve gegevens zijn over de effecten van deze maatregelen, heeft de opleiding deze onderwerpen wel besproken met de klankbordgroepen en uit deze verslagen blijkt dat deelnemers nu tevreden zijn. Ook heeft de NSO de meest recente cohorten gevraagd om de bijdrage van de leermanagers aan hun leren te beoordelen in de eerste module van het programma. Uit de respons blijkt dat de leermanagers ruim voldoende tot zeer goed gewaardeerd worden, waarbij de cohort 2011-2013 (najaar) de leermanager unaniem (100%) als sterk tot zeer sterk waardeert.

De VLC speelt een centrale rol in de studiebegeleiding en informatievoorziening. Afgezien van toetsuitslagen wordt alle informatie hierop gecommuniceerd. De VLC is gefaseerd ingevoerd: de groepen die in het najaar 2010 zijn begonnen hebben deze virtuele leeromgeving vanaf het begin gebruikt. De groepen 2009-2010 en 2010-2012 (voorjaar) zijn de VLC gedurende het programma gaan gebruiken. Daarvoor had de NSO *blackboard* als virtuele leeromgeving in gebruik. Hier kwamen echter veel klachten over vanuit de deelnemers en docenten. De studenten uit de overgangsjaren zijn geraadpleegd bij de invoering van het nieuwe systeem.

De overstap voor de betreffende oudste cohorten heeft weliswaar even tijd gekost; in het begin kwamen er klachten over de vindbaarheid van informatie. Door gerichte voorlichting, betere afspraken en een verbetering van de software zijn de initiële klachten verholpen. Uit de evaluatiegegevens van de kwaliteitszorg in de VLC blijkt ook dat de informatievoorziening goed wordt geacht door studenten: van de groep deelnemers die vanaf het begin af aan met VLC heeft gewerkt (2010-2012 najaar) geeft 76% aan dat zij goed uit de voeten kunnen met de VLC. Eerdere 'overgangs'-groepen scoren iets lager met 71% (2009-2011) en 68% (2010-2012 voorjaar), maar nog steeds ruim voldoende.

In gesprek met deelnemers uit de meest recente cohorten heeft de commissie ook kunnen vaststellen dat de informatievoorziening en studiebegeleiding aan de wensen voldoet en dat de VLC naar ieders

tevredenheid functioneert. Deelnemers (uit de meest recente cohort) stellen dat de VLC een functioneel instrument is voor feedback en dat het de continuïteit van het groepsproces bevordert tijdens en tussen de modulen. Gemiddeld gebruiken de deelnemers het systeem 3 keer per week en ze krijgen naar eigen zeggen altijd binnen twee dagen een reactie. Studenten geven aan dat het volgen van

het programma van MEM weliswaar een goede planning vereist, maar dat de NSO goed communiceert wat van ze wordt verwacht en wanneer. Docenten en leermanagers zijn goed bereikbaar via de VLC maar ook via andere kanalen. Ook bevestigen deelnemers uit de meest recente groep dat zij met hun leermanager vooruitkijken naar hun loopbaan na de MEM.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat de NSO samen met de vernieuwing van het programma een adequaat kwaliteitszorgplan heeft opgesteld waarin eindkwalificaties, programma, personeel, leeromgeving en toetsen op structurele basis worden geëvalueerd door belanghebbenden. 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 en evaluatie van het programma plaats tussen betrokkenen. Hoewel de realisatie en uitkomsten van de recent ingestelde kwaliteitszorg vooralsnog 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. Zij moedigt de NSO in haar voornemen aan om de samenhang van het programma te versterken door in te zetten op een goede afstemming tussen docenten en door de werkgevers van deelnemers en alumni meer te betrekken bij de interne kwaliteitszorg.

Evaluatie

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Het specifieke karakter van de NSO als netwerkorganisatie waarin docenten op contractbasis worden ingezet, vraagt om passende maatregelen op het gebied van organisatie en de borging van de kwaliteitszorg. De commissie heeft geconstateerd dat de NSO een uitgebreid kwaliteitszorgplan heeft ontwikkeld waarin rekening is gehouden met het bijzondere karakter van het instituut. In dit plan heeft de NSO uiteengezet hoe de eindkwalificaties, programma, personeel, de VLC, toetsing en realisatie van eindkwalificaties periodiek geëvalueerd worden. Dankzij de kleinschaligheid en het open karakter van de NSO vindt de interne reflectie op kwaliteit ook regelmatig informeel plaats tussen docenten, programmamanagers en leermanagers – naast en aanvullend op de formeel vastgelegde momenten van kwaliteitszorg. De programmamanager en de leermanagers zijn daarin de belangrijkste personen; zij waarborgen het proces van kwaliteitsbeoordelingen. De leermanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de evaluaties op de VLC en voor de terugkoppeling naar de programmamanager als er signalen zijn dat iets aan het systeem moet worden verbeterd. De programmamanager is verantwoordelijk voor het programma als geheel: deze zorgt voor de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsbewaking van de MEM.

De samenhang van het programma wordt jaarlijks in een van de docentenbijeenkomsten doorgenomen. Docenten dienen verplicht deel te nemen aan (minimaal twee) van de drie jaarlijkse bijeenkomsten die specifiek gericht zijn op de inhoud en samenhang

van de master. Daarnaast stelt de NSO als norm dat deelnemers het programma minimaal met een 3 (op een 5-puntsschaal) waarderen. Deze evaluatie vindt aan het einde van het programma via de VLC plaats en jaarlijks via de klankbordgroep van elke opleiding. De kwaliteit van elk programma-onderdeel wordt twee keer per jaar door deelnemers via de VLC (kwantitatief) en in de deelnemers-klankbordgroep (kwalitatief) beoordeeld. De programmamanager houdt twee keer per jaar een evaluatief gesprek met de klankbordgroep van elk cohort (bestaande uit drie studenten). Minstens 80% van de deelnemers moet positief zijn over de inhoud, de werkvormen en de docent. De programmamanager en de coördinator buitenland zijn verantwoordelijk voor de integratie van de internationale component in het programma. In de mastergroep 2012-2014 is internationalisering in elk van de domeinen tweemaal als opdracht of als programmaonderdeel ingevoerd.

De programmamanager gaat aan het begin van elke opleiding na in hoeverre de gecontracteerde docenten beschikken over de noodzakelijke competenties en kwalificaties. Na afloop van elk programma-onderdeel evalueren deelnemers het functioneren van de docent. Iedere toets wordt, met een mededocent beoordeeld op inhoud en procedure. De examencommissie beoordeelt jaarlijks een steekproef van meesterproeven en een steekproef van andere summatieve toetsen.

De examencommissie (jaarlijks) en veldadviesraad (tweejaarlijks) spelen een belangrijke rol in de terugkerende evaluatie van de (realisatie van de) eindkwalificaties. De veldadviesraad kijkt dan vooral naar de aansluiting van het beroepsprofiel en eindkwalificaties op de beroepspraktijk. De examencommissie bekijkt in hoeverre de toetsen ook de beoogde eindkwalificaties meten. Per cohort

wordt het toetsprogramma goedgekeurd door de examencommissie en gecontroleerd in hoeverre het voldoet aan het vereiste hbo-master niveau. De examencommissie kijkt dan naar inhoud, proces en procedure van alle toetsen en heeft inzage in de toetsresultaten per toets per groep. Deelnemers worden bij elke toets via de VLC gevraagd een oordeel te geven over inhoud, proces en procedure van de gemaakte toets.

De NSO houdt een overzicht bij over het rendement van de opleidingen van de afgelopen vijf jaren (per cohort worden de cijfers gearhiveerd en geanalyseerd) en kent de oorzaak van vertraging of niet afstuderen. Als norm hanteert de NSO 80% doorstroom voor wie aan het tweede jaar begint, 70% voor de gehele master. De NSO heeft een algemeen staf-studentratio van 1:20, maar varieert daarin al naargelang de onderwijs- en leeractiviteiten. Ook deze gegevens worden per cohort verwerkt.

De NSO is van mening dat de interne kwaliteitszorg niet alleen gemeten moet worden op basis van een kwantitatieve benadering, maar ook kwalitatief getoetst dient te worden aan de hand van het niveau van kennisuitwisselingen tussen de docenten. De NSO heeft daartoe in samenwerking met de leverancier van de VLC een virtueel kenniscentrum ontworpen waarin kwaliteitszorg apart is opgenomen. Alle masterdocenten worden geacht actief te zijn in dit kwaliteitszorgsysteem. Na afloop van het schooljaar, voorafgaand aan of aansluitend op het onderwijsonderdeel waarin zij actief geweest zijn, dienen zij feedback te geven over het programma.

Verbetermaatregelen

Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De NSO heeft laten zien dat zij haar interne kwaliteitszorg serieus neemt en intrinsiek gemotiveerd is om verbetermaatregelen door te voeren. De herziening van de organisatie en vormgeving van het programma tonen aan dat de NSO grote vorderingen heeft gemaakt om het didactisch concept aan te laten sluiten op de behoeften van de deelnemers. De NSO heeft de master op verschillende niveaus tegen het licht

gehouden en het onderwijsconcept consequent vertaald naar het beroepsprofiel, de indeling van de competenties en de leeromgeving. Ook heeft de NSO laten zien dat zij na invoering van het nieuwe programma adequaat reageert op incidentele problemen of signalen vanuit de docenten, deelnemers, examencommissie en veldadviesraad. De voorgenomen en deels al doorgevoerde integratie van de evaluatiecycli in de organisatie van het programma zullen een betrouwbare borging vormen voor de kwaliteit van de opleiding.

De commissie is positief over de manier waarop de NSO haar kwaliteitszorgsysteem heeft opgezet en heeft waardering voor de transparantie waarmee de opleiding inzage heeft geboden in de (voor)genomen verbetermaatregelen. Toch is het vooralsnog moeilijk voor de commissie om uitspraken te doen over de realisatie en uitkomsten van deze verbetermaatregelen. Het kwaliteitszorgplan is van recente datum en er zijn op dit moment nog relatief weinig evaluatieve gegevens beschikbaar van de cohorten die het vernieuwde programma volgen.

Met name waar het gaat om de samenhang van het programma en de afstemming tussen docenten, is het de commissie nog niet duidelijk in hoeverre de streefdoelen zijn gerealiseerd. In gesprekken met (kern)docenten tijdens de visitatie kwam naar voren dat er weliswaar initiatieven zijn genomen voor meer onderling overleg, maar dat dit nog niet op structurele basis plaatsvindt. De commissie heeft begrepen dat dit wel één van de doelen is van de NSO voor de komende jaren en vertrouwt erop dat de inhoudelijke afstemming tussen docenten dankzij de driejaarlijkse docenten bijeenkomsten en kennisuitwisseling op de VLC verder zal worden ontwikkeld. De relatief hoge scores (3,5 en hoger op een 5-puntsschaal) van de eindevaluaties van de groep 2009-2011, die een deel van de vernieuwingen heeft meegekregen, zijn een indicatie dat de verbetermaatregelen van de NSO inderdaad bijdragen aan een grotere samenhang van de opleiding en hogere tevredenheid bij de deelnemers.

Betrekken belanghebbenden

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. Uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met docenten, deelnemers en management, kwam naar voren dat de NSO

belanghebbenden actief betreft bij de interne kwaliteitszorg. Deelnemers wordt via de VLC, de leergroepmanager en de programmamanager naar hun mening gevraagd over de verschillende aspecten van de opleiding; alumni worden bevroegd via enquêtes en de veldadviesraad geeft periodiek advies over het beroepsprofiel en de daarvan afgeleide competenties, de aansluiting bij het beroepsveld en de toetsing. Dankzij de breedte van het netwerk van docenten, die immers allen (mede) werkzaam zijn in het onderwijsveld, houdt de NSO *feeling* met ontwikkelingen in het veld en relevante vakgebieden. Door deze docenten is de NSO in staat haar master aan te laten sluiten op het werkveld, is zij flexibel bij het inzetten van specialisten en tot continue innovatie in staat.

In haar zelfevaluatie heeft de NSO aangegeven dat zij veel baat zou hebben bij feedback van de leidinggevendenden van alumni voor haar interne

kwaliteitszorg, maar dat de respons van deze schoolleiders zeer mager was in de alumni-enquête 2004-2010. De lage respons valt tot op zekere hoogte te verklaren vanuit de positie van de deelnemers, die vaak van functie of werkgever zijn veranderd nadat ze zijn afgestudeerd. Toch zou de commissie de NSO willen aanmoedigen om de werkgevers van deelnemers en alumni actiever – en wellicht al in eerder stadium gedurende de opleiding – te betrekken bij het programma en in de interne kwaliteitszorg. Het zijn immers de werkgevers die in veel gevallen de opleiding voor deelnemers betalen en een overeenkomst ondertekenen waarin zij toezeggen de deelnemer opdrachten in de werkomgeving te laten uitvoeren. Juist zij zouden moeten kunnen aangeven of het programma daadwerkelijk tegemoet komt aan de eisen van het werkveld.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie heeft kunnen vaststellen dat het toetssysteem van de opleiding adequaat is en dat de gerealiseerde eindkwalificaties voldoen aan de norm van een professionele master. De toetsen gaan zonder uitzondering uit van een relevante beroepsspecifieke situaties als context, voldoen qua complexiteit aan het masterniveau en de verworven kennis en vaardigheden van deelnemers worden op een geïntegreerde manier getoetst. Een kernprincipe in de visie van de NSO is dat studenten van de masteropleiding regie hebben over hun eigen leerproces en haar toetsprogramma is daarop toegesneden; dankzij de formatieve toetsen, de leerarrangementen en door het bijhouden van de portfolio leren deelnemers inzicht te krijgen in hun eigen ontwikkeling en de mate waarin zij de eindtermen beheersen. De opleiding borgt de betrouwbaarheid van haar toetssysteem op verschillende manieren: alle beoordelingen vinden plaats aan de hand van een vooraf opgesteld beoordelingskader en voor de summatieve toetsen en de meesterproef wordt consequent het vier-ogen-principe gehanteerd. De beoordeling van de portfolietoets wordt uitgevoerd door daartoe opgeleide assessoren; de begeleiding en beoordeling van de meesterproef vindt gescheiden plaats. Bij het portfolio is dit kader nader uitgewerkt in 'rubrics' die de beoordelaars ondersteunen bij het bepalen van het niveau. 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.

De visitatiecommissie heeft kunnen zien dat de behaalde eindkwalificaties van de deelnemers toereikend zijn voor een professionele master. Uit gesprekken met de veldadviesraad, alumni en deelnemers komt naar voren dat deelnemers van de master een analytische, schooloverstijgende benadering van schoolleiderschap hebben ontwikkeld. Afgestudeerden van de master worden in het werkveld herkend aan hun persoonlijke en reflectieve invulling van hun rol. Ook de eindwerken voldeden aan de gestelde eindtermen, al valt er naar de mening van de commissie wel iets te winnen wanneer het gaat om de uitvoering en verwerking van onderzoek in de meesterproeven.

Toetsing

Standaard 16, deel 1: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**.

De toetsen van de opleiding Master of Educational Management zijn ingebed in het onderwijs en onderdeel van het leerproces van de studenten. De toetsen gaan uit van relevante beroepsspecifieke situaties als context, waarin de student in staat wordt gesteld kennis, vaardigheden, inzicht, en attitude op een geïntegreerde manier op het gewenste niveau zichtbaar en beoordeelbaar te maken. In totaal zijn er enkele verplichte formatieve toetsen (3) een aantal summatieve toetsen (7) en de meesterproef. Daarnaast zijn er veel structurele momenten waarop feedback wordt gegeven aan de deelnemers. Hiertoe behoren onder meer de leerarrangementen die de deelnemers onderling van feedback voorzien via de VLC.

Valide

De validiteit van het programma van de master is gegarandeerd door een samenhangend programma van toetsen en een zorgvuldige toetsprocedure. De NSO kent twee typen toetsen: naar functie (summatieve versus formatieve) en naar focus (product- versus procestoetsing). In het eerste type is het verschil te vinden in de doelstelling van de toetsing: bij een summatieve toets is het doel een beoordeling van wat is geleerd, zodat een formele beslissing over afsluiting en certificering kan worden genomen. Bij een formatieve toets is het doel feedback geven op het leren, ter ondersteuning van de ontwikkeling van de studenten. Formatieve toetsing is dus nadrukkelijk gericht op de begeleiding van de student. Producttoetsing houdt in dat een prestatie wordt beoordeeld; de beoordelaar kijkt dan naar het kennis- en/of vaardigheidsniveau van de student en de toepassing daarvan. Procestoetsing, daarentegen, beoordeelt in hoeverre de door de student geformuleerde leer- en ontwikkelingsdoelen behaald worden.

Omdat er binnen de master sprake is van complexe en vaak integrale toetsing, gericht op kennis en inzicht, vaardigheden en attitude, heeft de opleiding de volgende uitgangspunten om de validiteit te garanderen:

- De toetsopdracht is altijd een afspiegeling van beroepstaken in de werksituatie van de schoolleider;
- De toetsopdracht vereist hogere cognitieve vaardigheden. Om de opdracht succesvol uit te voeren wordt een denkniveau verondersteld dat vergelijkbaar is met dat wat een schoolleider nodig heeft om complexe taken uit te voeren;
- De toetsopdracht komt overeen met het vereiste beheersingsniveau van kennis, inzicht, vaardigheden en attitude in de betreffende opleidingsfase;
- De toetsopdracht en de beoordeling geven de student en de docent inzicht in het bereikte leerresultaat en biedt aanwijzingen voor het verder leren.

Alle summatieve toetsen meten vaardigheden en kennis direct op eindniveau; bij verscheidene toetsen dient de deelnemer een niveau van eindverantwoordelijk schoolleider/leidinggevende van een organisatiedeel van 70 fte te adviseren.

Een kernprincipe in de visie van de NSO is dat studenten van de masteropleiding de regie hebben over hun eigen leerproces. Zij moeten dus zelf kunnen beoordelen hoever zij zijn in hun ontwikkelproces en in hoeverre zij de gestelde eindtermen en competenties beheersen. De leerarrangementen zijn in deze vorm van zelfsturend leren een belangrijk instrument. De student moet zelf aangeven waar hij feedback op zou willen ontvangen en welke vragen nog bij hem spelen. Een andere toetsvorm die bij deze visie aansluit is de portfoliotoets. Het portfolio bevat resultaten uit het werk van de deelnemer als leidinggevende, de feedback die de deelnemer tijdens het programma heeft gekregen en de uiteindelijke beoordelingen. Naast dat het portfolio inzicht biedt in de leerprocessen, professionele houding en persoonlijke eigenschappen van een deelnemer, toont deze tevens diens masterniveau aan: het portfolio moet laten zien dat de deelnemer op twee domeinen een vernieuwingstraject met succes heeft geleid in zijn eigen organisatie.

De meesterproef is de laatste, afrondende opdracht van de masteropleiding. Het doel van de individuele meesterproef is om aan te tonen dat de deelnemer in staat is om de in de opleiding verworven kennis, inzichten en vaardigheden geïntegreerd toe te passen. Deelnemers moeten aantonen dat zij: informatie over hun vakgebied op een systematische manier kunnen zoeken en weergeven; zelfstandig een probleemstelling kunnen formuleren en uitwerken; een vraagstuk uit de praktijk kunnen beantwoorden en veralgemeniseren door middel van literatuur – en/of praktijkonderzoek; kennis kunnen integreren en toepassen en een eigen visie kunnen ontwikkelen op een management vraagstuk. Omdat de opleiding recht wil doen aan de verschillende leerstijlen van de deelnemers zijn er meerdere varianten van de meesterproef mogelijk:

- een *literatuuronderzoek* over een management-vraagstuk;
- een *praktijkonderzoek* naar een management-vraagstuk;
- een onderzoek vanuit management-perspectief naar een kwestie, probleem of actueel thema in het onderwijs.

Naast dat de meesterproef drie varianten kent, kunnen de eindproducten eveneens verschillen. De proeve van bekwaamheid kan respectievelijk resulteren in een scriptie, artikel, presentatie, film of website. Deze producten worden in elk van de varianten gerealiseerd in fasen, waarbij de deelnemer steeds een deelproduct ter goedkeuring aan zijn begeleider moet voorleggen. De begeleider geeft feedback over de voorlopige versie van het gehele portfolio (met daarin de deel- en eindproducten van de meesterproef) en geeft aan in hoeverre het portfolio toereikend is voor het masterniveau. De deelnemer bepaalt zelf het moment van inleveren.

Dat de toetsen ook daadwerkelijk de gestelde eindkwalificaties toetsen, en dus ook voldoen aan het masterniveau, kan onder meer worden opgemaakt uit de gesprekken die de visitatiecommissie voerde met de externe, onafhankelijke examencommissie. In het jaarverslag (2010-2011) van de examencommissie en in de gesprekken met de visitatiecommissie stellen de leden van de examencommissie dat de vertaling van de competenties in de toetsen zorgvuldig en gedetailleerd is. Zo stelt de examencommissie dat het programma van toetsen gevarieerd is en een

cyclisch karakter heeft, waardoor meetmomenten worden herhaald.

De visitatiecommissie ziet eveneens een duidelijke lijn tussen de beschreven competenties en het toetsprogramma. De verbinding tussen theorie, eigen professionele context en persoonlijke ontwikkeling dat het programma kenmerkt, komt ook terug in de toetsing. Het toetsprogramma dekt de eindtermen en voldoet aan de eisen van de Dublin Descriptoren. Ook uit de evaluaties van de toetsen blijkt dat de deelnemers tevreden zijn over de getoetste competenties en dat zij daadwerkelijk iets hebben geleerd van de toetsen.

De programmamanagers van de NSO bewaken de kwaliteit van het opleidingsprogramma en daarmee dus ook de kwaliteit van de toetsing. Zij doen dit op basis van de input van studenten, de analyse van de docent van de toetsen en de waardering door de studenten van de toetsing in de evaluatie. Vanaf 2010 is een systeem van toetsevaluatie ingevoerd op verzoek van de examencommissie. De resultaten liggen rond 60% positief en 10% negatief, de overige 30% is 'enigszins positief' met betrekking tot de duidelijkheid van de beoordelingscriteria. De NSO heeft als doel voor de toekomst dat de score naar 80% gaat. Zij zullen de uitkomsten in eerste instantie onderzoeken via de deelnemers-klankbordgroepen van elk cohort. Ook zal op verzoek van de examencommissie de validiteit van de toetsen onderzocht worden met de RTTI-systematiek. Deze systematiek is erop gericht om vier cognitieve niveaus duidelijk van elkaar af te bakenen en in kaart te brengen.

Betrouwbaar

De betrouwbaarheid van de beoordeling van de master wordt op verschillende manieren geborgd. Bij het maken van de toetsen zijn altijd twee docenten betrokken, de opdracht vindt plaats op basis van vooraf geëxpliciteerde beoordelingsaspecten en de NSO hanteert consequent het vier-ogenprincipe bij summatieve toetsen en de meesterproef. Sinds 2011 worden onvoldoendes door twee beoordelaars bekeken. Wanneer er onenigheid is over de beoordeling, wordt een derde beoordelaar ingeschakeld. Zijn oordeel geeft de doorslag. Bij de meesterproef zijn beoordeling en begeleiding zoveel mogelijk gescheiden. De begeleider geeft feedback over de procesvoortgang, de beoordelingscommissie geeft feedback over het eindproduct (dat

is opgenomen in het portfolio). Begeleiders toetsen de verschillende fasen in het proces en zijn dus niet noodzakelijkerwijs inhoudelijk deskundig. De begeleiders opereren in duo's en het vier-ogenprincipe wordt bij alle drie de varianten van de meesterproef toegepast. De eindbeoordeling wordt gedaan door een beoordelingscommissie van twee docenten.

De beoordeling van de portfoliotoets geschiedt door daartoe opgeleide assessoren en op basis van een beschreven beoordelingskader. Daarnaast zijn ook deelnemers als *peers* bij de beoordeling van de portfolio's betrokken. Deelnemers krijgen aan het begin van de opleiding een korte training in het maken en beoordelen van portfolio's. Een commissie bestaande uit een mededeelnemer en een docent voert de tussentijdse portfoliotoetsen uit. De eindbeoordeling van het portfolio wordt gedaan door twee docentbeoordelaars.

Een belangrijk instrument bij het waarborgen van een betrouwbare portfoliobeoordeling zijn de zogenoemde 'holistische rubrics' die de NSO heeft ontwikkeld, gebruikmakend van recent onderzoek naar assessment in het onderwijs. In tegenstelling tot analytische rubrics, die geschikt zijn voor toetsen waar slechts enkele gedragingen of antwoorden juist zijn, zijn holistische rubrics ontwikkeld om een product of actie integraal te beoordelen. Het gaat bij deze rubrics dus niet om de beoordeling van een correct antwoord of handeling; de insteek is meer verhalend dan bij de analytische variant. Dochy stelt daarom dat het van belang is om deelnemers bij de beschrijving van de beoordelingscriteria te betrekken. Dit heeft een tweezijdig effect: de deelnemers leren waaraan zij moeten voldoen en ze bekwamen zich in het beoordelen van mededeelnemers. Dit stelt hen beter in staat om als mede-assessor op te treden bij de beoordeling van portfolio's. Deze aanpak sluit ook aan bij de visie op opleiden van de NSO, waarin deelnemers gezamenlijk leren en produceren en dus een leer-gemeenschap vormen.

In het beoordelingskader van het portfolio staan rubrics omschreven voor de master 2011-2013. Per competentie zijn rubrics opgesteld die een beoordeling van het niveau op een driepunts-schaal mogelijk maken. Docent en mede-beoordelaar (deelnemer) schalen de deelnemer in kwestie in. De normering is als volgt: wanneer alle competenties op

niveau 3 scoren krijgt de deelnemer een 'goed' als beoordeling. Een 'voldoende' wordt gehaald wanneer de deelnemer op maximaal 7 competenties een score op het niveau 1 of 2 haalt en de rest op niveau 3. De rubrics zijn ontworpen om de betrouwbaarheid van de portfoliotoets te borgen, maar dienen niet 'blind' te worden afgevinkt, zo benadrukt de opleiding. De beoordelaars dienen de indruk te hebben dat de deelnemer op masterniveau functioneert; het eindoordeel wordt bepaald door het professionele, intersubjectieve oordeel van twee docenten.

De NSO heeft met de invoering van de nieuwe opleiding een externe examencommissie aangesteld die een belangrijke rol speelt bij de vaststelling van en toezicht op het vernieuwde Onderwijs- en Examenregeling (OER), het toetsprogramma en toetsbeleid. De examencommissie is samengesteld uit vier onafhankelijke leden. Deze zijn gekozen op grond van hun expertise op het gebied van masteropleidingen en/of het gebied van toetsen en beoordelen. De programmamanager 'open opleidingen' treedt bij de bijeenkomsten op als secretaris. De commissie is in het schooljaar 2010-2011 driemaal bijeen geweest en heeft onder meer gekeken naar (een steekproef uit) het aanbod van toetsen. De commissie heeft bij deze toetsen gekeken naar de samenhang tussen resultaat en procedure van toetsen; bij enkele toetsen heeft zij gekeken naar het gehele proces vanaf het aanbod van de toets tot en met de uitgewerkte beoordeling; ook heeft zij enkele meesterproeven en portfolio's gezien. Naar aanleiding van deze voorbeelden heeft de examencommissie positief geoordeeld over de kwaliteit van het toetsbeleid als over de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen. Ook in gesprek met de visitatiecommissie bevestigt de examencommissie dat de toetsen gedetailleerd en gelaagd zijn: zij meten adequaat de verworven inzichten, vaardigheden en attitudes van de deelnemers. Daarnaast is de examencommissie erg te spreken over de 'peer-group'-evaluaties die met de vernieuwing van het programma een grotere rol zijn gaan spelen.

De visitatiecommissie prijst de keuze van de NSO voor een externe, onafhankelijke examencommissie. Uit het jaarverslag (2010-2011) en in gesprek met de leden van de examencommissie kwam naar voren dat de MEM, naar aanleidingen van de adviezen van

de examencommissie bijzonder consistent en snel inhoudelijke, procesmatige en procedurele verbeteringen in het toetsbeleid heeft aangebracht.

Inzichtig voor studenten

De toetsprocedure is inzichtelijk voor deelnemers, zo heeft de commissie kunnen vaststellen. In de studiegidsen van de beide varianten van de master zijn de toetsoverzichten opgenomen, in de OER zijn de procedures rond toetsing beschreven. De toetsopgaven met de beoordelingscriteria en procedure zijn minimaal twee maanden voorafgaand aan de inleverdatum beschikbaar. De deelnemer ontvangt van alle toetsen een beoordeling waarin de criteria afzonderlijk gescoord worden. Bij een onvoldoende beoordeling ontvangt de student feedback over wat er verbeterd moet worden om aan de gestelde criteria te voldoen. De toetsen mogen onbeperkt herkanst worden.

Deelnemers worden zoals hierboven beschreven getraind in het samenstellen en beoordelen van de portfolio's en zijn dus goed op de hoogte van welk niveau er van hen wordt verwacht. Bij de portfoliotoets ontvangt de deelnemer een format met alle rubrics die gescoord zijn, naast een evalueatie van de portfoliotoets.

De frequentie van de toetsen is studeerbaar en de deelnemers worden goed begeleid: naast het contact met de leermanager, kunnen zij ook elkaar begeleiden (o.m. via de VLC) naar de toetsen toe. De toetsen laten deelnemers veel ruimte voor inbreng van hun eigen praktijk en voor samen leren. Veel van de summatieve toetsen hebben dan ook een formatief karakter.

Gerealiseerde eindniveau

Standaard 16, deel 2: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd..

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **voldoende**.

Uit de schriftelijke toetsen, de portfolio's en de meesterproeven die de commissie heeft bekeken tijdens de visitatie blijkt dat het eindniveau van de deelnemers van de MEM voldoet aan de eisen van een professionele master – dat wil zeggen, het eindniveau van de cohorten van voor 2010 (voorjaar). Strikt genomen kan de commissie niet oordelen of de cohorten die het vernieuwde programma volgen de eindkwalificaties hebben

behaald. Wel zijn alumni en oudere cohorten positief over het oude en deels vernieuwde programma, zo blijkt uit de gesprekken tijdens de visitatie. Allen geven aan dat zij dankzij de MEM als schoolleider anders in hun werk zijn gaan staan en dat zij vaak na hun afstuderen een leidinggevende functie zijn gaan vervullen met meer verantwoordelijkheden. Zo blijkt ook uit het alumni-onderzoek dat 5 jaar na afstuderen 50% van de alumni functioneert als leidinggevende van leidinggevend. Het succes van de alumni is een indicatie dat de competenties (die immers inhoudelijk niet gewijzigd zijn) deelnemers daadwerkelijk bekwamen in vaardigheden en kennis die noodzakelijk zijn om als schoolleider te ontwikkelen en te groeien. De veldadviesraad en alumni geven aan dat afgestudeerden van de MEM te herkennen zijn aan de manier waarop zij omgaan met processen, vraagstukken en dilemma's in een onderwijsorganisatie. De persoonlijke benadering, dat wil zeggen, de reflectie op hun eigen rol als leider en de keuzes die zij maken, onderscheidt hen van schoolleiders, die veelal 'actie willen zonder nadenken' zoals een van de alumni het verwoordde. Uit de gesprekken met de huidige studenten kon de commissie opmaken dat het vernieuwde programma deelnemers nog beter in staat stelt zich te ontwikkelen tot competente schoolleiders met een specifieke benadering van leiderschap in het onderwijs, typerend voor de NSO: analytisch, maatschappelijk bewust, schooloverstijgend en bovenal persoonlijk en reflectief.

Omdat er geen vervolgopleiding voorhanden is voor afstudeerders van de master, operationaliseert de opleiding dit als volgt: de deelnemer moet een volgende stap in de eigen ontwikkeling kunnen vaststellen en initiëren. Dit vermogen wordt getoetst in de toets 'persoonlijke ontwikkeling'. De visitatiecommissie merkt op, mede naar aanleiding van de gesprekken met de alumni, dat de opleiding meer zou kunnen doen aan haar alumnibeleid om deze voortgaande persoonlijke ontwikkeling van alumni te ondersteunen. Alumni geven aan behoefte te hebben aan een voortzetting van hun ontwikkeling als schoolleider na het afstuderen. De NSO zou hiertoe modules of bijeenkomsten kunnen aanbieden en deze ook kunnen gebruiken om *feeling* te houden met de behoeftes die er leven in het beroepenveld. De opleiding heeft aangegeven dat zij in de toekomst meer aandacht zal gaan besteden aan haar alumnibeleid.

De studievoortgang is adequaat, zo heeft de commissie kunnen constateren. Uit de cijfers in de zelfevaluatie blijkt dat er weinig uitval is en dat de meerderheid van de studenten met succes en binnen de gestelde termijn afstuderen, ondanks de grote werkdruk en de uitdagingen die een duale opleiding met zich meebrengt. De studievertraging is in sommige gevallen relatief groot. Deelnemers staan vaak onder grote druk en moeten studie, werk en privé zien te combineren.

Naast dat deelnemers de beheersing van de eindkwalificaties moeten aantonen in de portfoliotoets, moeten zij ook een proeve van bekwaamheid afleggen in de vorm van een meesterproef. De deelnemers van de MEM moeten op basis van de meesterproef laten zien dat zij (een deel van) de eindkwalificaties in hun samenhang beheersen. Nadat deelnemers zelf een begeleider selecteren, leggen zij in een eerste bijeenkomst de globale opzet en probleemstelling voor aan de begeleider. Deze vraag of kwestie moet betrekking hebben op de beroepspraktijk en/of het vakgebied van het onderwijs(management). Deelnemers kiezen voor een van de drie varianten en werken via de verschillende fases en deelproducten naar het eindproduct toe. Uit de bestudering van de vijftien meesterproeven uit de cohorten 2008-2010 en 2009-2011 (zie bijlage 6 voor studentnummers van deze scripties) heeft de commissie kunnen vaststellen dat deze eindwerken over het geheel genomen blijf geven van een toereikend eindniveau. De leden van de commissie hebben verschillende varianten bestudeerd: literatuuronderzoek, onderzoek naar een specifieke casus of kwestie, praktijkonderzoek. Soms was er sprake van een combinatie van onderzoeksvarianten. De producten varieerden eveneens: scripties, een artikel, een film en een website. De commissie kon zich vinden in de beoordelingen van de opleiding. Daar waar er hoog gescoord werd, kwam dat overeen met het niveau van het geleverde product, lagere cijfers strookten met een minder doortimmerd afstudeerwerk. Zo was de commissie zeer te spreken over een meesterproef die een cum laude toegekend had gekregen. Deze deelnemer had niet alleen onderzoek gedaan, maar haar resultaten verwerkt tot een leesbare scriptie en vervolgens omgezet in een film over een kwestie in het onderwijs.

Waar de visitatiecommissie wel vragen over had waren de eisen die gesteld worden aan de uitvoer en rapportage van de (literatuur- en praktijk-) onderzoeken in de meesterproeven. Het feit dat de meesterproef via verschillende methoden tot stand komt, zorgt ervoor dat de invulling, toepassing en weergave van onderzoek van meesterproef tot meesterproef varieert. Daarmee zijn ze moeilijk ten opzichte van elkaar te beoordelen. Soms leek een literatuuronderzoek te bestaan uit een verzameling van citaten en was het moeilijk de relatie te reconstrueren tussen het geleverde product

(scriptie, artikel, website) en het onderzoek. Bij praktijkonderzoek ontbrak in sommige gevallen een afdoende beschrijving van de gebruikte methoden, zoals een omschrijving van achtergrondinformatie over de ondervraagde respondenten. De commissie is dan ook van mening dat wanneer de eisen voor onderzoeksvaardigheden gedetailleerder worden uitgewerkt per product, dit zal resulteren in meesterproeven waarin de beheersing van onderzoeksvaardigheden door deelnemers beter aantoonbaar is.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Dr. F.P. Geijssel	lid	ja
Drs. R. de Lusenet	voorzitter	ja
Prof. Dr. R. Vandenberghe	lid	ja
A.G.W. Hoeben	studentlid	ja

Secretaris/Coördinator

Drs. J. Batteau	Gecertificeerd okt. 2011	
-----------------	--------------------------	--

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	Mevrouw Geijssel is Lector Pedagogische Kwaliteit bij Hogeschool Windesheim
2	De heer De Lusenet is Bestuursvoorzitter van de IJsselgroep
3	De heer Vandenberghe is hoogleraar emeritus van de KU Leuven
4	De heer Hoeben is Locatiedirecteur VMBO Groen Borculo, en tevens masterstudent Innoveren & Leren

Overzicht deskundigheden binnen panel¹

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	Mevrouw Geijssel initieert en geeft leiding geven wetenschappelijk verankerd programma van praktijkgericht onderzoek naar pedagogische kwaliteit; begeleiding promovendi en kenniskringleden; bijdrage aan curriculumvernieuwing en professionalisering in het educatieve domein; bijdrage in master- en bacheloronderwijs. De heer Vandenberghe was het hoofd van het Centrum voor Onderwijsbeleid en –vernieuwing. Hij promoveerde in 1970 op een onderzoek over onderwijsvernieuwing in het Secundair Beroepsonderwijs. Zijn onderzoek heeft hoofdzakelijk betrekking op verandering en vernieuwing in educatieve settings. Hij heeft daarover verschillende boeken en artikelen gepubliceerd in internationale en nationale tijdschriften. Hij heeft gedurende vijf jaar meegewerkt aan het International School Improvement Project van het Center for Research and Innovation van de OESO (Parijs). In het kader van de Raad van Europa heeft hij onderzoek gedaan over de vernieuwing van het Basisonderwijs.
b. internationale deskundigheid	De heer Vandenberghe heeft gedurende vijf jaar meegewerkt aan het International School Improvement Project van het Center for Research and Innovation van de OESO (Parijs). In het kader van de Raad van Europa heeft hij onderzoek gedaan

¹ N.B. De secretaris is GEEN panellid

	over de vernieuwing van het Basisonderwijs.
c. werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	De heer Hoeben is locatiedirecteur AOC Oost VMBO Groen Borculo, en vanuit die hoedanigheid ook lid van het MT van AOC Oost. De heer De Lusenet heeft vele management functies bekleed, zo is hij o.a. sinds deze zomer voorzitter a.i. van het CvB van de IJsselgroep. Ook mevrouw Geijssel als de heer Vandenberghe hebben ruime ervaring als leidinggevende in onderwijs-/ onderzoeksorganisaties
d. ervaring met het geven en ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en) ²	Mevrouw Geijssel is vanuit het lectoraat aan de hogeschool Windesheim actief als: - Docent innovatiekring 'Pedagogische Kwaliteit' van de Masteropleiding Learning and Innovation CHW - Adviseur Expertisegroep Onderzoek van de School of Education - Betrokken bij ontwikkeling beoordelingsmaatlat voor opleidingen Master SEN, Master MLI en Lerarenopleiding Voortgezet Onderwijs - Betrokken bij vernieuwing van module pedagogiek van het kind in de bacheloropleiding PABO
e. visitatie- of auditdeskundigheid	De heer De Lusenet heeft vele visitatiecommissies voorgezeten
f. studentgebonden deskundigheid	De heer Hoeben volgt de masteropleiding Leren & Innoveren van Stoas hogeschool

Curricula Vitae

Dr Femke P. Geijssel

Huidige functie:

Naam en adres werkgever:

Aanstelling sinds:

Aard werkzaamheden:

Lector Pedagogische kwaliteit van het onderwijs

Kenniscentrum Educatie, Chr. Hogeschool Windesheim

1 januari 2009

Initieren van en leiding geven aan wetenschappelijk verankerd programma van praktijkgericht onderzoek naar pedagogische kwaliteit; verwerven subsidiegelden; begeleiding promovendi en kenniskringleden; bijdrage aan curriculumvernieuwing en professionalisering in het educatieve domein; bijdrage in master- en bacheloronderwijs.

Huidige functie:

Naam en adres werkgever:

Universitair Docent

Interfacultaire Lerarenopleidingen, afd. Pedagogiek,

Onderwijskunde en Lerarenopleiding (POWL)

Research Institute of Child Development and Education

Universiteit van Amsterdam

15 oktober 2006

Aanstelling sinds:

Aard werkzaamheden:

Senior onderzoek 1^e geldstroom, o.a. begeleiding promovendi en schrijven PROO-subsidieaanvragen (0.3 fte); NWO-Postdoc 'Meetinstrument burgerschap (0.2 fte tot 01-09-'09); evaluatie (Ac.) opleidingsscholen; onderzoek DDD (VO-raad); onderwijs.

² Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Drs Rob de Lusenet

De heer De Lusenet studeerde Bedrijfskunde aan de Universiteit van Nijenrode en aan de TU Delft. Hij werkte twintig jaar voor 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. Tevens heeft hij vele visitatiecommissies voorgezeten van zowel bachelor als masteropleidingen.

Prof. dr. Roland Vandenberghe

Roland Vandenberghe (1939) is sinds 1 oktober 2004 hoogleraar emeritus van de KU Leuven. Hij was het hoofd van het Centrum voor Onderwijsbeleid en –vernieuwing. Hij promoveerde in 1970 op een onderzoek over onderwijsvernieuwing in het Secundair Beroepsonderwijs. Zijn onderzoek heeft hoofdzakelijk betrekking op verandering en vernieuwing in educatieve settings. Hij heeft daarover verschillende boeken en artikelen gepubliceerd in internationale en nationale tijdschriften. Hij heeft gedurende vijf jaar meegewerkt aan het International School Improvement Project van het Center for Research and Innovation van de OESO (Parijs). In het kader van de Raad van Europa heeft hij onderzoek gedaan over de vernieuwing van het Basisonderwijs.

Aan de universiteit heeft hij verschillende bestuursmandaten opgenomen: hij was departementaal secretaris en vervolgens ook voorzitter van het Departement Pedagogische Wetenschappen van de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen. Van 1995-1996 tot en met 2000-2001 was hij decaan van dezelfde faculteit. Gedurende tien jaar was hij lid van de beoordelingscommissie Psychologie en Pedagogische Wetenschappen van het Nationaal Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek. Hij was ook lid van de Programmaraad voor Onderwijskundig Onderzoek van NWO (Den Haag).

Hij was redactielid van het International Journal for Qualitative Research in Education, van het Tijdschrift voor Onderwijsresearch en van het Pedagogisch Tijdschrift.

André G. W. Hoeben

Beroepsopleiding HBO	Nieuwe Lerarenopleiding Zwolle (Engels & Aardrijkskunde)
	Manager Voortgezet Onderwijs (Seminarium voor Orthopedagogiek)
	Excellent Leiderschap (Hay Group)
	Diverse cursussen in het onderwijsveld
Huidige scholing (sept. 2010 tot juli 2012)	Ik volg een masterstudie Innoveren & Leren, Stoas hogeschool. In deze studie staat een onderzoeksopdracht centraal. Deze opdracht gaat over professionalisering van docenten in relatie tot de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Aan de onderzoeksopdracht is een innovatietraject verbonden; Motivatie voor deze studie is gelegen in persoonlijke ontwikkeling, vakinhoudelijke verdieping en in het hebben van een voorbeeldfunctie (lerende school);
Cursusjaar 2010/2011	Leergang coachend leiderschap (interne leergang gericht op ondersteuning van de invoering van competentiegericht onderwijs).

Werkervaring:

1996-2005	AOC Oost VMBO/MBO Groen Almelo, in verschillende functies: Docent Engels Decaan Opleidingscoördinator
2005-2010 (project, 1 dag per week)	Projectleider Onderwijs Innovatieproject Kleurrijk Groen Dit project had tot doel het stimuleren van de invoering van competentiegericht onderwijs op de 5 VMBO locaties van AOC Oost. Hierbij waren 12 teams betrokken.
2005-heden	AOC Oost VMBO Groen Borculo Locatiedirecteur (– 39 FTE) De locatie telt ruim 300 leerlingen en ca. 50 personeelsleden (OP en OBP). De directeur is integraal verantwoordelijk voor de locatie.
2005-2010	Lid managementteam AOC Oost De locatiedirecteur maakt onderdeel uit van het management team van AOC Oost. Vanuit dit team geeft hij mede leiding aan de totale organisatie AOC Oost.

Bijlage 2 Programma visitatie

Dag 1: verkenning op 18 januari 2012

- 12.30-13.30 uur** **Aankomst panel**
Werklunch en interne vergadering panel
- 13.30-14.00 uur** **Bestuur, directie en programmamanagement NSO**
Kennismaking, doel en programma visitatie
- 14.00-14.30 uur** **Presentatie Virtuele Learning Community**
- 14.30-16.00 uur** **Managementteam van de opleiding, leermanagers.**
Domeinspecifieke eisen, masterniveau, hbo-oriëntatie
Programma van de opleiding, didactisch concept, kwaliteitsmanagement,
internationalisering, toetsing en examinering
- 16.00-17.00 uur** **Vertegenwoordiging veldadviesraad**
Aansluiting van de opleiding op het werkveld, toetsing en afstuderen
Beroepsprofiel, domeinspecifieke eisen, hbo oriëntatie, programma, eindniveau
Aanwezigen:
Drs. G. van Luin, algemeen directeur Trinitas College, Heerhugowaard (vo);
B.J.M. van der Laak, directeur De Rooi Pannen, Breda (mbo), alumnus MEM;
E.R.M. Verhoef, lid college van bestuur De Haagse Hogeschool (hbo), alumnus MCM;
R.H.K. Sluiter, eigenaar B&B Onderwijs (zelfstandig, alle sectoren).
- 17.00-17.30 uur** **Inloopspreekuur en Intern Beraad Visitatiecommissie**
- 17.30-18.00uur** **Opleidingsmanagement**
Terugkoppeling bevindingen van eerste visitatiedag

Dag 2: verdieping op 19 januari 2012

- 09.00-09.30 uur** **Aankomst visitatiecommissie**
- 09.30-10.30uur** **Docenten**
Doelen, eindniveau en competenties, programma van de opleiding, lesmodulen/blokken,
toetsing, HRM-beleving
Drs. M.T.J. Delen (MEM): gastcolleges, assessor portfolio's;
H.L.M. Friedrichs: internationalisering, meesterproefbegeleiding, e-consult;
H. Verschoor (MCM en CMC): leidinggeven aan professionals, leidinggeven aan
verandering, beoordeling toetsen en meesterproeven, assessor portfolio;
Drs. M.P.M. van Loo (MEM): bedrijfsvoering/HRM, projectmatig werken/verbetertraject,
meesterproefbegeleider, beoordeling toets en meesterproef, assessor portfolio;
Drs. C.H.M.G. Engelen (CMC): systeemtheorie, organisatie-ontwerp, sociocybernetica,
beoordeling toets;

Prof. dr. P.R.J. Simons (directeur): leidinggeven aan leren, onderwijsvisies, onderzoek, beoordeling toets en meesterproef;

A.A.J. Van Vught: Schoolbeheer en kwaliteit, meesterproefbegeleiding, beoordeling toets en meesterproef.

10.30-11.30 uur

Studenten

Studielast, studiebegeleiding, kwaliteit opleiding, toetsen, informatie en communicatie, cultuur en sfeer, kwaliteit docenten

- 2010-2012 (voorjaar):
M.M. Kwakman, afdelingsleider SG Tabor, vestiging Oscar Romero, Hoorn (vo);
H. Stam, teamleider VMBO bovenbouw, Vechtdal College Schuinesloot (vo);
- 2010-2012 (najaar):
W. Vlakveld, adj. Directeur Havo Caland Lyceum Amsterdam (vo);
W. Hoedemaker, schoolleider onderbouw Scholengemeenschap Bijlmer (vo);
- 2011-2013 (najaar):
M. van Tol, teamleider vwo Kennemer College Beverwijk (vo);
- Master in Modulen: J. van den Bosch, teamleider ROC Midden Nederland (mbo).

11.30-12.30 uur

Alumni

Resultaten opleiding, aansluiting bij de praktijk, programma.

- 2009-2011:
P. ter Schiphorst, coördinator Politieacademie (hbo), Apeldoorn;
C.M. Schouten, opleidingsmanager Horizon College Hoorn (hbo);
M. de Groot, afdelingsleider onderbouw VMBO Hilfertsheem (vo), Hilversum;
- 2008-2010:
H.J. Jippes, teamleider Stenden Hogeschool, Leeuwarden (hbo);
- 2007-2009:
J.A. Rijks-Lutke, bovenschools directeur CS De Hoven (vo), Gorinchem.

12.30-14.00 uur

Documentenonderzoek, lunch

14.00-15.00uur

Examencommissie

Procedure/proces examinering, borging niveau, niveau toetsen en examens.

Prof. dr. S. Karsten, universitair hoofddocent aan de faculteit pedagogiek, onderwijskunde en lerarenopleiding aan de UvA en bijzonder hoogleraar beleid en organisatie van het beroepsonderwijs bij het ECBO;

Drs. M.I. Schade, toetsdeskundige van de bacheloropleiding geneeskunde, VU Medisch Centrum, Amsterdam.

15.00-17.00 uur

Visitatiecommissie

Aanvullend onderzoek, intern beraad

17.00-18.00 uur

Opleidingsmanagement

Terugkoppeling bevindingen

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

In-, door- en uitstroom:						
	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

	Gemiddeld aantal gecontracteerde docenturen voor MEM	Aantal deelnemers per groep	Studieduur	Docent/student- ratio
	1740 uur	20	2 jaar	1,05: 20

Contacturen tweejarige master	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Totaal
Aantal dagdelen	30	34	28	32	124

Contacturen Master in Modulen	Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5	Module 6	Module 7
Aantal dagdelen	5	13	8	32	9	21	18

Contacturen Master in Modulen	Module 8	Module 9	Module 10	Workshops	Totaal
Aantal dagdelen	8 + E- coaching	10	4	10	116

Bijlage 4 Eindkwalificaties

Beschrijving van de eindkwalificaties in relatie tot de Dublin Descriptoren.

		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
1	U kunt de maatschappelijke omgeving van een school analyseren met het doel deze school daarin te positioneren.					
a	U voert een externe en interne analyse uit waarbij u gebruik maakt van inzichten uit scenarioplanning en onderzoeksmethodologie.					
b	De analyse van de externe factoren omvat ten minste de gebieden technologie, economie, historie en demografie, leren, wet + regelgeving en sociaal maatschappelijke ontwikkelingen.					
c	In de weergave van uw analyse weet u waarnemen, ordenen en beoordelen te onderscheiden.					
2	U kunt een school positioneren in het maatschappelijk veld en u kunt de netwerken bepalen waaraan u deze school derhalve deel wilt laten nemen.					
a	U maakt vanuit verschillende scenario's strategische keuzen voor de school.					
b	U draagt de strategische keuzen uit aan verschillende externe en interne stakeholders.					
3	Op basis van de positionering van uw school, kunt u in een school een visie op leren en het bijbehorende onderwijsconcept ontwikkelen met als doel het toerusten van de					

		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
	leerlingen/deelnemers voor hun volgende stap in leren en werken. U kunt deze visie vertalen naar de relevante beleidsgebieden.					
a	U onderbouwt uw visie met kennis over leren en onderwijzen.					
b	U beschrijft vanuit de visie een onderwijsconcept voor de leerlingen/deelnemers van uw school, waarmee het doel hen toe te rusten op hun volgende stap in leren en werken kan worden bereikt.					
c	U weet leerprocessen op gang te brengen en te faciliteren, op individueel, team- en organisatieniveau.					
d	U heeft zicht op de consequenties voor de beleidsgebieden strategisch HRM, financiën, facilitaire zaken, onderwijs, en ict en u vertaalt deze consequenties in eisen.					

4	U stuurt en beheerst de bedrijfsprocessen van de school. U zet het personeel (intern of extern) adequaat en met de juiste opdracht in.					
a	U kunt de bedrijfsprocessen van de organisatie bezien als onderling gerelateerde systemen die elkaar beïnvloeden; u kunt vanuit die perspectieven de hefboom voor gewenste ontwikkelingen vinden, benutten en zichtbaar maken voor anderen.					
b	U past wetenschappelijke kennis en concepten toe bij de aansturing van een school.					
c	U geeft leiding aan het behalen van vooraf overeengekomen resultaten waarbij u het gewenste effect voor deelnemers steeds op het oog hebt.					
5	U kunt een kwaliteitszorgsysteem in een school opzetten en onderhouden en als verantwoordelijke binnen een school zorg dragen voor de					

		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
	horizontale en verticale verantwoording.					
a	U beoordeelt het kwaliteitssysteem in een (deel van een) schoolorganisatie.					
b	U leidt een verbetering in het kader van kwaliteitszorg.					
c	U legt verantwoording af voor het organisatieonderdeel van de school waaraan u leiding geeft.					

6	U kunt leiding geven aan een veranderingsproces. U kunt daarbij omgaan met ongestructureerde situaties en onvolledige informatie, met onzekerheid en weerstand.					
a	U geeft leiding aan vernieuwing in een middelgroot project (d.w.z. waarbij minstens 2 beleidsgebieden zijn betrokken).					
b	U onderbouwt uw aanpak met kennis uit de betreffende beleidsgebieden en uit de veranderkunde.					

7	U reflecteert op uw eigen handelen. Professionele, ethische en integriteitsoverwegingen zijn onderdeel van uw reflectie. Aldus houdt u de leiding over uw eigen leren.					
a	U heeft helder zicht op uw eigen situatie in uw organisatie, in uw levensfase, in uw (persoonlijke en) professionele ontwikkeling en kent uw eigen sterkten en zwakten.					
b	U kunt een redenering geven voor uw handelen als schoolleider op verschillende momenten.					
c	U formuleert uw volgende stap van ontwikkeling of uw keuze in uw loopbaan op grond van uw situatie.					

		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheden
--	--	-------------------	-----------------------------	-----------------	--------------	------------------

8	U stimuleert uw teamleden en collega's bij professionalisering en persoonlijke ontwikkeling, gericht op het verkrijgen en behouden van bekwaam en goed functionerend personeel met het oog op uw organisatiedoelen.					
a	U coacht individuele medewerkers en een team van medewerkers.					
b	U stuurt op resultaat van de organisatie.					

9	U verkrijgt door uw optreden vertrouwen en medewerking.					
a	U leeft uw visie omtrent leren en organiseren voor en weet aldus uw medewerkers te inspireren.					
b	U weet afhankelijk van de situatie uw gedrag te variëren in leider, inspirator, manager, innovator, teamspeler.					

Bijlage 5 Programmaoverzicht

Tweejarige Master	<i>Periode 1</i>	<i>Periode 2</i>	<i>Periode 3</i>	<i>Periode 4</i>
	Startreis (11 dagdelen)	Masterclass 4: Bedrijfskunde	Kwaliteitszorg bij vernieuwing	Intervisie
	Masterclass 1: perspectieven op organiseren	Huis op orde: Projectmatig werken	HRM bij vernieuwing	Werkcollege Internationalisering
	3 Workshops persoonlijke ontwikkeling	Huis op orde: Resultaatgericht werken	Leidinggeven aan vernieuwing	Workshop Persoonlijke ontwikkeling 5
	Masterclass 2: Systeemsturing en transactioneel organiseren	Huis op orde: Kwaliteitszorg	Innovatiecatelers	Communicatielab 6: Effectief beïnvloeden
	Masterclass 3: Veranderredeneringen	Huis op orde: HRM	Huis van de Samenwerking (10 dagdelen)	Open Seminar
	Communicatielab 1: Debat en dialoog (deelnemers kiezen 4 uit 6 labs)	Projectatelers	Communicatielab 5: Omgaan met conflicten	Onderzoek 4
	Training Portfoliotoets	Financiën	Onderzoek 3	Leiderschapsacademie (10 dagdelen)
	Klein onderzoek	Communicatielab 2: Organiseren en feedback	Open seminar	Individueel eindgesprek
	Onderzoek 1	Communicatielab 3: Zakelijk schrijven	Presentatie onderzoek	Afronding persoonlijk leiderschap
	Presentatie onderzoek	Communicatielab 4: Coachen en sturen op resultaat	Individueel voortgangsgesprek	Portfoliotoets
	E-consult	Workshop persoonlijke ontwikkeling 4		Meesterproef
	Individueel voortgangsgesprek	Onderzoek 2		
		Innovatieweek (10 dagdelen)		
		Formatieve portfoliotoets en persoonlijke ontwikkeling		
		Individueel voortgangsgesprek		

Master in Modulen	<i>Contacturen</i>	<i>Domein</i>
Module 1: Startmodule	5 dagdelen	De deelnemer maakt kennis met de opleiding en doet een assessment van zichzelf en zijn organisatie.
Module 2: Strategie en organisatie ontwerp	15 dagdelen	De deelnemer weet waar hij met zijn organisatie naar toe wilt en weet hoe hij dat moet doen. Domein: de maatschappelijke functie van de onderwijsorganisatie
Module 3: Leidinggeven aan leren	2 conferenties (8 dagdelen) 4 leerarrangementen; portfolioassessment	Het leren van medewerkers, deelnemers, leerlingen, studenten en leidinggevend Domein: het kernproces van de onderwijsorganisatie.
Module 4: Bedrijfsvoering	Kennislab (3 dagdelen); Communicatielab (2 dagdeel);	Domein: het management van de onderwijsorganisatie als werksysteem.

	Masterclass Financiën en HRM; 3 Leerarrangementen	
Module 5: Kwaliteitszorg	Strategische HRM (1 dagdeel); Resultaatgericht werken (3 dagdelen); Conferentie Kwaliteitszorg (5 dagdelen); Werkcolleges Verbetertraject (2 dagdelen); Leerarrangement; Portfolioassessment	De deelnemer geeft leiding aan een verbetertraject in zijn organisatie. Domein: het management van de onderwijsorganisatie als werksysteem
Module 6: Veranderen en innoveren	Masterclass Organisatieverandering (3 dagdelen); Communicatielab (6 dagdelen); Workshop Strategieën en interventies (3 dagdelen); Workshop Monitoren en bijsturen (3 dagdelen); Werkconferentie 'Veranderen voor de ogen van anderen' (2 dagdelen); 5 Leerarrangementen	De deelnemer geeft leiding aan een vernieuwing in zijn organisatie. Domein: het management van de onderwijsorganisatie als werksysteem in combinatie met het kernproces van de onderwijsorganisatie.
Module 7: Leiderschap	Conferentie (3 dagdelen)	Een traject van anderhalf jaar waarin de deelnemer zich persoonlijk ontwikkelt als leider.
Module 8: Onderzoek	Conferenties: - Praktijkonderzoek - Onderzoeksplan schrijven - ontwerpen onderzoeksinstrumenten - literatuuronderzoek - rapporteren onderzoek - presentatie onderzoek	De deelnemer participeert in een (doorlopend) onderzoek op zijn vakgebied.
Module 9: Masterreis	10 dagdelen	Integratie van het hele programma en afronding.
Module 10: Meesterproef		Eindwerkstuk

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Kritische reflectie
Internationale reviews buitenlandse opleiders/hoogleraren
Summary Reviews opleiding
Handleiding afstuderen 2010-2012 najaar
Alumnionderzoeksverslag 2004-2010
Aanmeldingsformulieren tweejarige master en Master in Modulen
Intakeformulier
Literatuurlijst opleiding 2010-2012 najaar
Studiegids 2011-2013 tweejarige master najaar
Studiegids 2011-2012 Master in Modulen
Onderwijs- en examenregelingen studierichtingen
Overzicht opleiding en ervaring medewerkers
Medewerkersteveredenheidsonderzoek
Handleiding Virtual Learning Community
Beschrijving NSO-database
Eindevaluatie hele opleiding 2009-2011 najaar
Evaluaties modulen 2010-2012, 2011-2013
Jaarverslag examencommissie 2010-2011
Toetsbeleid opleiding
Kwaliteitszorgplan 2011-2014
Onderzoeksbeleidsplan 2011-2014
Personeelsbeleidsplan 2011-2014
Strategisch Beleidsplan 2011-2014
Onderwijsbeleidsplan 2011-2014
Beleidsnotitie Internationalisering 2011-2014
Handleiding Meesterproef 2010-2012 najaar
Beoordelingskader Portfoliotoets
Overzichtslijst laatste 25 afstudeerwerken
Bestudeerde eindwerkstukken (15), studentnummers:

Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in de rol van studentlid. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam:


A.G.W. Hoeben

Datum:

De 3-1-2012

Plaats:

Diepenheim

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in de rol van extern deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

R. Vanden Berghe

Datum:

4. 01. 2011

Plaats:

Wiersele

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in de rol van extern deskundige. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

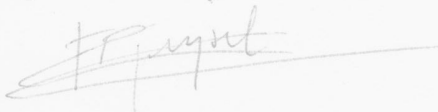
Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

18 januari 2012

Handtekening:



Naam:

Dr. F.P. Geijsel (Femke)

Datum:

18 januari 2012

Plaats:

Amsterdam

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in de rol van secretaris. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

des. J. Batteau

Datum:

18-01-2012

Plaats:

Woudenberg

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Management van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement in de rol van voorzitter. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

R de Cusereit

Datum:

18/1/2012

Plaats:

Amsterdam