

hbo-master
Leiderschap in Onderwijs
Avans Hogeschool BV

11 maart 2017

1	Samenvattend advies	3
2	Werkwijze panel	6
3	Beschrijving van de opleiding	8
3.1	Algemeen	8
3.2	Profiel instelling	8
3.3	Profiel opleiding	8
4	Opleidingsbeoordeling	10
4.1	Beoogde eindkwalificaties	11
4.2	Programma	12
4.3	Personeel	17
4.4	Voorzieningen	18
4.5	Kwaliteitszorg	19
4.6	Toetsing	20
4.7	Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	21
4.8	Aanbevelingen aan de opleiding	22
4.9	Algemene conclusie over kwaliteit van de opleiding	23
5	Overzicht oordelen	24
	Bijlage 1: Samenstelling panel	25
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	26
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	27
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	29

1 Samenvattend advies

Avans Hogeschool BV heeft op 7 oktober 2016 bij de NVAO een aanvraag ingediend voor een uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijs. De NVAO heeft een panel van deskundigen gevraagd een advies over deze nieuwe opleiding uit te brengen. In deze samenvatting geeft het panel de overwegingen en de oordelen die de basis vormen van het advies van het panel aan de NVAO.

Het panel kan zich geheel vinden in de doelstelling van de opleiding om deelnemers die in het primair onderwijs werkzaam zijn als directeur of bovenschoolse directeur op te leiden tot het bestuurlijk niveau, vanuit de huidige functie of in een nieuwe, bestuurlijke functie. Ook vindt het panel de opleiding overtuigend gepositioneerd ten opzichte van bestaande, onderwijskundig gerichte masteropleidingen en generieke managementopleidingen als de *Master in Business Administration* (MBA). Naar het oordeel van het panel heeft de opleiding het relevante beroepenveld in voldoende mate bij de opzet van de opleiding betrokken. Het panel ondersteunt met kracht het voornemen van de opleiding het beroepenveld in de vorm van de werkveldadviesraad bij de opleiding te blijven betrekken om de aansluiting bij de ontwikkelingen in het werkveld te behouden. De eindkwalificaties van de opleiding zijn in lijn met de doelstellingen en weerspiegelen het masterniveau. Wel dient de opleiding de relatie tussen de eindkwalificaties en de Dublin descriptoren beter in het ontwerp en de opbouw van de opleiding in te bedden.

De internationale dimensie van de opleiding is vooral te vinden in internationale literatuur en onderzoek. Het panel bepleit meer manieren te vinden om de internationale ontwikkelingen in de opleiding een plaats te geven.

De eindkwalificaties zijn, zo heeft het panel vastgesteld, volledig en evenwichtig in het curriculum opgenomen. Daarnaast zijn de modules en de leerlijnen van het eerste jaar (in totaal 30 EC) uitgeschreven. De beschrijvingen zijn goed gestructureerd en volledig. Het panel acht de opbouw en de samenhang van het curriculum eveneens voldoende. Omdat de deelnemers uiteenlopende mogelijkheden hebben om het curriculum vorm te geven, beveelt het panel aan de deelnemers goed te begeleiden bij het samenstellen van een samenhangend en effectief curriculum. Ook beveelt het panel aan meer nadruk te leggen op onderwerpen als HRM, financieel management en IT management.

Naar het oordeel van het panel komen de deelnemers ruimschoots in aanraking met de beroepspraktijk doordat zij veel opdrachten in de eigen werksituatie en in andere omgevingen uitvoeren. Ook is het praktijkgerichte onderzoek in de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* in voldoende mate in het curriculum vertegenwoordigd. In deze leerlijn worden de deelnemers met onderscheiden aspecten daarvan vertrouwd gemaakt. Wel adviseert het panel het onderzoek goed te organiseren en de rollen en taken van de lector, de docent van de leerlijn en de begeleider bij het afstudeerproject helder te maken.

Het panel acht het didactisch concept en de werkvormen gepast, omdat deze aansluiten op de situatie van de deelnemers. Het panel is van mening dat van een studeerbare opleiding kan worden gesproken, vooral omdat leren en werken voor een belangrijk deel in elkaars verlengde liggen. Het panel acht het beleid van de opleiding voor deelnemers met een functiebeperking naar behoren.

Het panel is positief over de toelatingseisen en de toelatingsprocedure. De opleiding toetst de motivatie en de capaciteiten van de aankomende deelnemers en ook de geschiktheid van zijn of haar werkplek. Het panel adviseert de relatie met het directe werkveld van de deelnemer en de positie van de werkveldbegeleider steviger aan te zetten. De regelingen voor vrijstellingen voldoen. Wel raadt het panel aan het maximum daaraan in de onderwijs- en examenregeling op te nemen.

Het personeelsbeleid van de opleiding is in lijn met het beleid van de hogeschool en is in de ogen van het panel gepast. Voor de freelance werkende docenten zijn zinvolle eisen opgesteld en hun prestaties worden naar behoren bewaakt. Naar de mening van het panel kent de opleiding een kwalitatief sterk docententeam.

De faciliteiten en huisvesting alsmede digitale faciliteiten Blackboard, Xplora en Curatr voldoen. Curatr is volgens het panel veelbelovend. De informatievoorziening en studiebegeleiding zijn voldoende. Wel raadt het panel aan de informatie voor studenten waaronder die over de vrijstellingen en de beoordeling van toetsen en opdrachten helder en eenduidig te doen zijn.

De opleiding kent een systeem voor kwaliteitszorg met streefwaarden voor de verschillende aspecten van het onderwijs en periodieke evaluaties. Deelnemers, docenten, werkveld en examencommissie zijn daarbij betrokken. Omdat het een geheel nieuwe opleiding betreft, raadt het panel de opleiding aan de kwaliteit daarvan strikt te bewaken.

Het toetskader van de hogeschool beschrijft op passende wijze de visie, het beleid en de geplande uitvoering van de toetsing en beoordeling. Volgens het panel zal de opleiding op basis hiervan kunnen beschikken over valide toetsen en betrouwbare beoordelingen.

De gekozen vormen van toetsing zijn in overeenstemming met de leerstof van de masterclasses en modules. Daarnaast is het afstudeerproject naar behoren ingericht. Het panel beschouwt de beoordeling van de verschillende toetsen als gedegen. De voornaamste toetsen worden door twee examinatoren beoordeeld waardoor de betrouwbaarheid gewaarborgd is.

De regelingen in de onderwijs- en examenregeling zijn juist beschreven. Het panel bepleit wel de specifieke punten van de opleiding in het hoofddocument en niet in de bijlagen op te nemen.

Volgens het panel zal de examencommissie gepast toezien op het toetsplan van de opleiding, de toetsprocedures, de inhoud van toetsen en de aanstelling van examinatoren.

De afstudeerverklaring van de hogeschool biedt deelnemers voldoende garanties om af te studeren. Het panel heeft vertrouwen in de toezegging van de hogeschool de investeringen uit eigen middelen te bekostigen.

Op basis van deze overwegingen komt het panel tot de beoordeling voldoende over deze nieuwe opleiding. Het panel adviseert de NVAO positief te besluiten over de kwaliteit van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijs van Avans Hogeschool BV.

Den Haag, 11 maart 2017

Namens het panel belast met de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijs van Avans Hogeschool BV.

Prof. dr. G.G. Anthonio
(voorzitter)

Drs. W. Vercouteren RC
(secretaris)

2 Werkwijze panel

De NVAO heeft na ontvangst van de betreffende aanvraag van de zijde van Avans Hogeschool BV een panel samengesteld om de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijs van deze instelling uit te voeren.

De samenstelling van het panel was:

- Prof. dr. G.G. Anthonio, voorzitter Raad van Bestuur van Verslavingszorg Noord-Nederland en bijzonder hoogleraar Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid, Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen (voorzitter);
- Prof. dr. G. Devos, hoofddocent aan departement Onderwijskunde, Universiteit Gent (panellid);
- W.J.J. van Brecht, directeur-bestuurder van Talent Primair, Stichting Basisonderwijs Gooi en Vechtstreek (panellid);
- N. van der Meijs MSc, afgestudeerd Extended Master Organization Studies, Universiteit van Tilburg (student-lid).

Het panel werd terzijde gestaan door drs. N. Pronk, procescoördinator namens de NVAO. Drs. W. Vercouteren RC was extern secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Staatscourant, 2014, nr. 36791) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van documenten die het panel heeft ontvangen. Op basis daarvan zijn de voorlopige bevindingen en de te stellen vragen tussen de panelleden uitgewisseld. Een deel van de vragen is voorafgaande aan het locatiebezoek aan de opleiding voorgelegd. De opleiding heeft daarop tijdig een antwoord gegeven. De overige vragen zijn door de secretaris samengevoegd en als leidraad gebruikt bij de gesprekken tijdens het locatiebezoek.

Op 21 februari 2017 is het panel bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de aanvankelijke bevindingen van het panel verder besproken, is het antwoord van de opleiding op de schriftelijke vragen aan de orde gesteld, zijn de vragen voor het locatiebezoek doorgelopen en is de documentatie die de opleiding ter inzage had gelegd bestudeerd. Als gevolg van ziekte kon het panellid Devos bij het voorbereidend overleg noch bij het locatiebezoek aanwezig zijn. Hij heeft wel zijn bijdrage geleverd bij de analyse van het informatiedossier van de opleiding en bij de becommentariëring van het conceptrapport.

Op 22 februari 2017 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vragen van het panel aan de orde gesteld. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel de bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de voorzitter van het panel deze conclusies mondeling teruggekoppeld naar de opleiding. Deze conclusies werden herkend en positief ontvangen.

Tijdens het locatiebezoek bleken enkele zaken betreffende toetsing en examinering en de wijze waarop deze in de onderwijs- en examenregeling waren vermeld nog onduidelijk voor het panel. Het panel heeft om verheldering daarvan gevraagd en deze verheldering enkele dagen na het locatiebezoek ontvangen. De bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel zijn op deze verduidelijkende documenten gebaseerd.

Op basis van de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Het panel heeft dit concept van commentaar voorzien, waarna het rapport op 11 maart 2017 is vastgesteld door de voorzitter. Dit rapport is vervolgens aan de opleiding voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. Daarna is het definitieve rapport vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit rapport in volledige onafhankelijkheid opgesteld en dit als advies aan de NVAO aangeboden.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Avans Hogeschool BV
Opleiding:	hbo-master Leiderschap in Onderwijs
Variant(en):	Deeltijd
Afstudeerrichtingen:	niet van toepassing
Locaties:	Breda, Amsterdam, Zwolle
Studieomvang:	64,0 ECTS
Sector:	Onderwijs

3.2 Profiel instelling

Avans Hogeschool BV is een deelneming van de bekostigde instelling Hogeschool Avans. De hogeschool is een niet-bekostigde instelling en beschikt over een erkenning als rechtspersoon hoger onderwijs. De instelling biedt ontwikkeltrajecten in uiteenlopende sectoren aan. Deze ontwikkeltrajecten die zich gewoonlijk op het (post)bachelor- en (post)masterniveau bevinden, variëren van eendaagse trainingen tot volledige hbo-bachelor- en hbo-masteropleidingen. Binnen het totale aanbod zijn ruim tien opleidingen van Avans Hogeschool BV door de NVAO geaccrediteerd.

Avans Hogeschool BV richt zich op studenten ofwel, in de woorden van de hogeschool zelf, deelnemers die reeds werkzaam zijn, die over een vooropleiding op het niveau van bachelor beschikken en die de wens hebben zich verder in hun werk te ontwikkelen. Om die doelstellingen te bereiken biedt Avans Hogeschool BV systematisch opgebouwde en samenhangende gehelen van leeractiviteiten aan, die de deelnemers in staat stellen beter hun taken uit te voeren.

3.3 Profiel opleiding

De opleiding is nieuw voor Avans Hogeschool BV en onderscheidt zich van andere masters voor schoolleiders die hogescholen in Nederland uitvoeren. Het panel merkt op dat Fontys Hogescholen de hbo-master Leadership in Education op dit gebied aanbiedt.

De eindkwalificaties van de opleiding zijn gesteld in termen van door de afgestudeerden te beheersen competenties en luiden als volgt.

- Integraal leidinggeven. De afgestudeerden geven leiding aan de gezamenlijke ontwikkeling van een visie en strategie voor de organisatie, binnen een zich voortdurend ontwikkelende lokale, regionale en landelijke context. De afgestudeerden formuleren hierop aansluitende, concrete doelen voor de organisatie. De afgestudeerden geven vanuit de gestelde doelen integraal leiding aan (de verandering van) de organisatie en opereren vanuit dezelfde doelen binnen de context van haar externe omgeving.
- Bedrijfsmatig denken en handelen. De afgestudeerden geven vanuit onderbouwde, bedrijfskundige overwegingen vorm aan (complexe) organisatiekenmerken, zoals organisatiestructuur, organisatiecultuur, juridische zaken, huisvesting, financiën, ICT, kwaliteitszorg, public relations, marketing en HRM. De afgestudeerden borgen de continuïteit van de organisatie door effectief leiding te geven aan bedrijfskundige processen.

- Ondernemen en innoveren. De afgestudeerden zoeken voortdurend naar nieuwe kansen, zijn initiator van innovaties binnen de organisatie en het werkveld waarin zij zich beweegt en gaan daartoe proactief in gesprek met stakeholders en andere belanghebbenden. De afgestudeerden volgen hiervoor (inter)nationale ontwikkelingen in het werkveld en doen benchmarks in andere sectoren, zoals het bedrijfsleven.
- Bestuurlijk handelen. De afgestudeerden opereren en communiceren effectief in een complexe politiek-bestuurlijke omgeving. De afgestudeerden analyseren bestuurlijke verhoudingen en beschikken over passende kennis en vaardigheden om te kunnen werken in een omgeving met tegenstrijdige of machtsafhankelijke belangen.
- Onderzoeken. De afgestudeerden hebben een onderzoekende, open en reflecterende houding. Zij oriënteren zich (inter)nationaal op hun vak, werken evidence-based en genereren onderzoeksvragen. De afgestudeerden stimuleren een onderzoekende cultuur binnen hun organisatie en zetten praktijkgericht onderzoek in om de prestaties van de organisatie te verbeteren.
- Persoonlijk leiderschap. De afgestudeerden zijn betrokken, integer en authentieke leiders die handelen vanuit hun waarden, die zij meedragen. Zij onderbouwen hun visie en oordelen en houden daarbij rekening met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden. Zij communiceren open en effectief en vragen actief om feedback. De afgestudeerden reflecteren steeds op hun eigen handelen en werken voortdurend aan de verbetering van hun eigen functioneren.

Het curriculum van de opleiding luidt als volgt.

Richting geven	4,0 EC
Organiseren	4,0 EC
Leidinggeven aan de Onderwijsorganisatie	4,0 EC
Methoden en Technieken van Onderzoek	2,0 EC
Persoonlijk Leiderschap	2,0 EC
Masterclass I: Strategisch Richten	16,0 EC
Ondernemen in een Dynamische Omgeving	4,0 EC
Ontwikkelen van de Interne Organisatie	4,0 EC
Leidinggeven aan Verandering	4,0 EC
Methoden en Technieken van Onderzoek	2,0 EC
Persoonlijk Leiderschap	2,0 EC
Masterclass 2: Leren en Veranderen	16,0 EC
Strategisch Handelen en Communiceren	4,0 EC
Leidinggeven aan Innovatie	8,0 EC
Methoden en Technieken van Onderzoek	2,0 EC
Persoonlijk Leiderschap	2,0 EC
Masterclass 3: Innoveren en Ondernemen	16,0 EC
Afstudeerproject	14,0 EC
Persoonlijk Leiderschap	2,0 EC
Masterclass IV: Afstuderen	16,0 EC
Opleiding totaal	64,0 EC

4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Staatscourant, 2014, nr. 36791). Het kader wordt gebruikt als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg. De beoordeling is gericht op zeven vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wordt de kwaliteit geborgd?
6. Hoe wil de opleiding dit toetsen?
7. Zijn er voldoende financiële middelen?

Deze vragen zijn vertaald in zeven onderwerpen en elf standaarden. Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een driepuntschaal: voldoet, voldoet ten dele of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de driepuntschaal: positief, positief onder voorwaarden of negatief.

Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores van de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

Basiskwaliteit

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

Onvoldoende

De opleiding voldoet niet aan de basiskwaliteit.

Voldoende

De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit.

Indien een opleiding niet volledig nieuw is of omgevormd wordt, worden bij de oordeelsvorming ook de gerealiseerde eindkwalificaties betrokken.

4.1 Beoogde eindkwalificaties

4.1.1 Standaard 1

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

Bevindingen

De doelstelling van de opleiding is om personen die als directeur of bovenschoolse directeur werkzaam zijn in het primair onderwijs de mogelijkheid te bieden in hun functie een relevante bijdrage aan het bestuur van de organisatie te leveren. Zij worden opgeleid om vanuit hun bestaande functie mee het bestuur vorm te geven of door te groeien naar de functie van bestuurder. De opleiding is specifiek op het primair onderwijs gericht. Het kan zijn dat de opleiding later verbreed wordt naar andere schooltypen, zoals het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs maar dat is nu nog niet het geval.

De doelstelling van de opleiding is vergeleken met die van andere masteropleidingen voor schoolleiders, zoals Master Educational Leadership van Penta Nova, Master Leadership in Education van Fontys Hogeschool en Master Business Administration van Avans+ zelf. Terwijl deze vooral onderwijsinhoudelijk zijn gericht en de kennis en vaardigheden aanreiken om als onderwijskundig schoolleider binnen het primair onderwijs te functioneren, gaat deze nieuwe opleiding een stap verder en is veeleer georiënteerd op management in bredere zin, die de deelnemers overigens wel steeds in de context van het (primair) onderwijs toe moeten passen. Dat laatste is dan weer het onderscheid tussen deze opleiding en de opleiding *Master in Business Administration*. Daarin worden wel kennis en vaardigheden over management aangeleerd maar ontbreekt de onderwijskundige context.

Bij het ontwerp van de opleiding zijn vertegenwoordigers van het relevante beroepenveld, zoals (bovenschoolse) directeuren en bestuurders uit het primair onderwijs geraadpleegd. Een aantal van deze vertegenwoordigers van het werkveld is verenigd in de werkveldadviesraad. Deze raad heeft de opleiding in de voorbereiding over de gewenste signatuur en doelstellingen geïnformeerd. Ook hebben zij en anderen, bekend met het beroepenveld, het beroeps- en opleidingsprofiel en de eindkwalificaties van de opleiding opgesteld. De werkveldadviesraad zal bij de opleiding betrokken blijven om de eindkwalificaties actueel en afgestemd te houden op de eisen van de beroepspraktijk.

De opleiding heeft als concretisering van de doelstelling de eindkwalificaties opgesteld (zie voor de opsomming daarvan § 3.3. van dit rapport). De eindkwalificaties omvatten kennis en vaardigheden inzake leidinggeven, bedrijfsmatig handelen, ondernemen, innoveren en bestuurlijk handelen. Ook is het streven van de opleiding de afgestudeerden een onderzoekende houding bij te brengen en hun persoonlijk leiderschap te ontwikkelen. Bij de totstandkoming van de eindkwalificaties zijn landelijke bronnen geraadpleegd, zoals de *Beroepsstandaard voor schoolleiders in het primair onderwijs* en de *Code Goed bestuur in het primair onderwijs*.

De opleiding heeft een tabel overgelegd aan het panel waarin de beoogde eindkwalificaties van de opleiding afgezet zijn tegen de Dublin-descriptoren voor het niveau van de master. Uit deze tabel kan afgeleid worden dat de eindkwalificaties alle Dublin descriptoren voor dat niveau bestrijken.

De opleiding heeft de eindkwalificaties afgestemd op internationale ontwikkelingen, zoals die naar voren komen uit internationale literatuur en internationaal onderzoek op dit gebied.

Overwegingen

De doelstelling van de opleiding om deelnemers die in het primair onderwijs werkzaam zijn als directeur of bovenscholse directeur op te leiden tot het bestuurlijk niveau, vanuit de huidige functie of in een nieuwe, bestuurlijke functie, wordt door het panel onderschreven. Naar de mening van het panel is de opleiding duidelijk en overtuigend gepositioneerd ten opzichte van bestaande, meer onderwijskundig gerichte masteropleidingen en de veeleer generieke managementopleidingen als de *Master in Business Administration* (MBA).

De opleiding heeft zich naar de mening van het panel voldoende verstaan met het relevante beroepenveld. Het panel ziet dat terug in de ontstaansgeschiedenis van het beroeps- en opleidingsprofiel en in het actieve optreden van de werkveldadviesraad. Het panel ondersteunt met kracht het voornemen van de opleiding het beroepenveld onder meer in de vorm van de werkveldadviesraad bij de opleiding te blijven betrekken. Dit om de aansluiting bij de ontwikkelingen in het werkveld te behouden.

De eindkwalificaties van de opleiding zijn naar het oordeel van het panel overeenkomstig de doelstellingen, zijn relevant en zijn voldoende op de Dublin descriptoren voor het masterniveau mate afgestemd. Wel acht het panel het geboden de relatie tussen de eindkwalificaties en de Dublin descriptoren beter, dus zichtbaarder in het ontwerp en de opbouw van de opleiding in te bedden.

De internationale dimensie krijgt, zo heeft het panel waargenomen, vooral via internationaal onderzoek en internationale literatuur vorm. Het panel bepleit meer manieren te vinden om de internationale ontwikkelingen in de opleiding een plaats te geven.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.2 Programma

4.2.1 Standaard 2

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

Bevindingen

De duur van het curriculum is 2,5 jaar met een studiebelasting van 64,0 EC. In die tijd doorlopen de deelnemers vier masterclasses van elk 16,0 EC. Deze masterclasses zijn op hun beurt opgebouwd uit modules die niet op zich staan. Ze hebben een eigen thema maar zijn verbonden met elkaar door de integrale toetsing die binnen elke masterclass plaats vindt. In de eerste twee masterclasses gaat het om drie modules van elk 4,0 EC en in de derde masterclass om twee modules van 4,0 EC en 8,0 EC. De vierde masterclass is bestemd voor het afstudeerproject. Naast de masterclasses volgen de deelnemers binnen elk van de masterclasses bijeenkomsten in de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* en de leerlijn *Persoonlijk Leiderschap*.

De eerste leerlijn is bestemd voor het praktijkgericht onderzoek. In de leerlijn *Persoonlijk Leiderschap* werken de deelnemers aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling en leren daarop te reflecteren.

De deelnemers aan deze opleiding zijn werkzaam in de relevante beroepspraktijk. Zij volgen de bijeenkomsten binnen modules, masterclasses en leerlijnen maar voeren in hun eigen werksituatie en daarbuiten opdrachten en business-projecten uit waarin zij de opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk toepassen en daar verder ontwikkelen. Daarnaast zijn de aan de opleiding verbonden lector en docenten werkzaam in de beroepspraktijk. Ze kunnen deze ervaring in hun bijeenkomsten en begeleiding inbrengen.

Zoals eerder naar voren gebracht, kent de opleiding een werkveldadviesraad. Deze komt geregeld met het opleidingsmanagement bijeen en bespreekt ook de afstemming van het curriculum op de beroepspraktijk en de actuele ontwikkelingen daarin.

In de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* is tijd ingeruimd (totaal 6,0 EC) om de deelnemers in aanraking te brengen met verschillende kanten van praktijkgericht onderzoek. Onderwerpen die aan de orde komen, zijn formuleren probleemstelling, literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek, kwantitatief onderzoek en toepassen van de ontwerpcyclus. Aan het einde van de derde masterclass stellen de deelnemers binnen deze leerlijn een plan van aanpak voor het businessproject op waarmee deze masterclass wordt afgesloten. In het businessproject zelf wordt van de deelnemers een praktijkgericht onderzoek verwacht. In masterclass vier maakt men het afstudeerproject. Ook hiervoor dient men een plan van aanpak te maken, dat eerst wordt beoordeeld voordat men verder kan met het project zelf. Ook in het afstudeerproject voert men praktijkgericht onderzoek uit.

Binnen de opleiding is een lector aangesteld, die met name als taak heeft wetenschappelijk onderzoek voor docenten te ontsluiten en het wetenschappelijk gehalte van masterclasses en modules te waarborgen. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de inhoudelijke verbinding tussen de verschillende modules en masterclasses.

Overwegingen

Naar het oordeel van het panel komen de deelnemers ruimschoots in aanraking met de beroepspraktijk. Dat gebeurt met name door de uitwerking en toepassing van kennis en vaardigheden in de eigen werksituatie en in andere omgevingen.

Naar de waarneming van het panel is het praktijkgerichte onderzoek in voldoende mate in het curriculum vertegenwoordigd. In de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* worden de deelnemers met onderscheiden aspecten daarvan vertrouwd gemaakt. Wel adviseert het panel het onderzoek op een heldere wijze te organiseren. Er zijn meerdere personen bij betrokken waaronder de lector, de docent van de leerlijn en de begeleider bij het afstudeerproject. Het is vooralsnog niet altijd duidelijk welke functie zij hierin hebben en hoe hun rollen en taken in dezen zich tot elkaar verhouden.

Het panel acht de voorgeschreven literatuur naar behoren. Wel beveelt het panel aan de deelnemers direct in staat te stellen databanken met wetenschappelijke literatuur te raadplegen, dus ook zonder mogelijke u-bochtconstructies naar universiteiten of tussenkomst van docenten.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.2.2 Standaard 3

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

Bevindingen

De opleiding heeft een overzicht samengesteld waarin de eindkwalificaties uitgewerkt zijn in specifiekere geformuleerde leerdoelen die op hun beurt verbonden zijn met de masterclasses en modules in het curriculum en de toetsen die daaraan verbonden. Daarnaast heeft de opleiding de eerste twee masterclasses, zijnde 16 maanden en 32 EC en masterclass vier, zijnde 8 maanden en 16 EC, van het curriculum uitgewerkt in beschrijvingen van de modules en leerlijnen. In deze beschrijvingen zijn de leerdoelen, de eindkwalificaties die aangeraakt worden, de inhoud van de bijeenkomsten, de werkvormen, verplichte literatuur en de toetsing helder en uitgebreid beschreven.

Naast de verschillende onderwerpen en thema's die in de masterclasses en onderliggende modules worden behandeld (zie daarvoor § 3.3 van dit rapport), kennen de masterclasses een opbouw in termen van reikwijdte en complexiteit. Die komt het beste tot uitdrukking in de businessprojecten die de deelnemers in het kader van de masterclasses moeten uitvoeren. In de eerste masterclass gaat het om een individueel project in de eigen werkomgeving. In de tweede en derde masterclass dienen de deelnemers in groepen projecten buiten de eigen omgeving uit te voeren, de eerste buiten de eigen omgeving maar binnen een onderwijssector anders dan het primair onderwijs en de tweede buiten de sector onderwijs. In de vierde masterclass gaat het om het individuele afstudeerproject waarin het praktijkgerichte onderzoek herkenbaar moet zijn.

De docenten hebben verschillende malen met elkaar gesproken over de invulling en de samenhang van het curriculum. Elk van de masterclasses wordt gecoördineerd door een kerndocent. De kerndocenten en de lector dragen zorg voor de samenhang tussen de masterclasses.

Overwegingen

Het panel heeft het overzicht van de relaties tussen de eindkwalificaties en de leerdoelen enerzijds en de masterclasses, modules en toetsen anderzijds bestudeerd en stelt vast dat de eindkwalificaties volledig en evenwichtig in het curriculum opgenomen zijn. In de inhoud van de masterclasses en modules zijn onderwerpen als HRM, financieel management en IT management minder expliciet benoemd. Het panel bepleit deze meer nadruk te geven in het curriculum.

Ook heeft het panel waargenomen dat de modules en de leerlijnen van de eerste twee masterclasses, zijnde 16 maanden en 32 EC, volledig zijn uitgeschreven. De beschrijvingen zijn gestructureerd en bieden een goed overzicht van de inhoud van de onderdelen van het curriculum.

Het panel acht de opbouw van het curriculum en de samenhang van de onderdelen daarvan voldoende gewaarborgd.

De deelnemers hebben door de keuze van de praktijkcases nogal veel mogelijkheden om het curriculum vorm te geven. Het panel beveelt aan de deelnemers goed te begeleiden bij het samenstellen van een voor hen samenhangend en effectief curriculum.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.2.3 Standaard 4

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

Bevindingen

Het didactisch concept van de opleiding berust op de sociaal-constructivistische theorie van leren met als operationalisering daarvan de leercirkel van Kolb. De opleiding heeft daarvoor gekozen, omdat de in de praktijk werkzame deelnemers in staat geacht mogen worden de verantwoordelijkheid voor hun leerproces te nemen. Volgens deze theorie is het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden niet in de eerste plaats een gevolg van de overdracht daarvan door docenten maar eerder van de verwerking van kennis en vaardigheden door de deelnemers zelf, door nieuwe inzichten te verbinden met bestaande ervaringen.

De werkvormen van de opleiding zijn bijeenkomsten, zelfstudie en werkplekleren, onder andere in de vorm van opdrachten en businessprojecten. Ter ondersteuning van de zelfstudie, de opdrachten en de businessprojecten stelt de opleiding de digitale leeromgeving Curatr ter beschikking waarin lesstof is opgenomen en waarin individueel en groepsleren ondersteund wordt.

Het contactonderwijs bestaat uit 12 bijeenkomsten van twee dagdelen per masterclass. Een aantal bijeenkomsten is voor de leerlijnen *Persoonlijk Leiderschap* en *Methoden en Technieken van Onderzoek* bestemd. In een aantal bijeenkomsten aan het einde van de masterclass presenteren de deelnemers hun businessproject. De maximale groepsgrootte bedraagt 20 deelnemers. De studiebelasting per masterclass is verdeeld in 72 contacturen, 160 uur zelfstudie, 132 uur voor het uitvoeren van opdrachten en 84 uren voor het werken aan businessprojecten. Tijdens de vierde masterclass hebben de deelnemers recht op 12 uur aan bijeenkomsten en 9 uur individuele begeleiding.

De opleiding streeft ernaar de studiedruk evenwichtig te verdelen. In gesprek met de opleiding en de werkveldadviesraad is het panel gebleken dat de opleiding met name studeerbaar is, omdat de deelnemers een deel van hun studie met hun werk kunnen verbinden.

De opleiding volgt het beleid van de hogeschool voor deelnemers met een functiebeperking. De mogelijkheden en te bieden faciliteiten voor deze deelnemers worden op individuele basis door de opleiding bekeken bij de toelating en gedurende de opleiding.

Overwegingen

Gezien de doelgroep van deelnemers waarop de opleiding zich richt, acht het panel het op de sociaal-constructivistische theorie van leren gebaseerde didactisch concept passend. De werkvormen sluiten daar goed op aan.

De verdeling van de studiebelastinguren over het contactonderwijs, de zelfstudie en het werkplekleren past in de ogen van het panel bij het leerproces van de deelnemers.

Het panel is van mening dat van een studeerbare opleiding kan worden gesproken, mede omdat leren en werken sterk voor een belangrijk deel in elkaar verlengde liggen.

Het panel vindt het beleid van de opleiding voor deelnemers met een functiebeperking naar behoren.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.2.4 Standaard 5

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

De opleiding heeft toelatingseisen opgesteld. Deelnemers die tot de opleiding toegelaten willen worden, moeten minstens drie jaar werkervaring als manager, directeur, bovenschools directeur of bestuurder in het onderwijs hebben. Ook dienen zij een functie te bekleden waarin ze de opdrachten op het gewenste masterniveau kunnen uitvoeren. Tot slot moeten deelnemers een opleiding op het niveau van bachelor afgerond te hebben.

Voordat de deelnemer toegelaten wordt, dient hij of zij de toelatingsprocedure te doorlopen. Deze bestaat uit een intakegesprek met de projectleider, waarin onder meer de balans tussen werk, studie en privéleven wordt besproken. Naast het gesprek neemt de opleiding door middel van bij de hogeschool beproefde instrumenten de deelnemer een assessment af, dat tot doel heeft de houding, capaciteiten en motivatie van de deelnemer te toetsen. De uitkomst van het assessment vormt tevens onderdeel van het intakegesprek. Een onvoldoende resultaat in deze toelatingsprocedure leidt tot een negatief besluit over de toelating, ook al beantwoordt de deelnemer aan de formele eisen voor toelating. Het besluit is bindend.

De opleiding kent een regeling voor vrijstellingen. De examencommissie beslist over vrijstellingen op advies van de projectleider. Deelnemers kunnen een vrijstelling voor modules aanvragen maar niet voor het afstudeerproject. Er is, zo begreep het panel, een maximum van 36 EC aan de te verlenen vrijstellingen.

Overwegingen

De opleiding stelt in de ogen van het panel relevante toelatingseisen. Het panel is positief over de toelatingsprocedure waarin de opleiding op een weloverwogen wijze de motivatie, functie binnen de organisatie en capaciteiten van de deelnemers toetst.

Toelatingseisen als een meerjarige relevante werkervaring en het beschikken over mogelijkheden op de werkplek, komen het panel als gepast voor deze opleiding voor. Het panel adviseert om de positie van de werkveldbegeleider, die de deelnemer in de werkomgeving begeleidt, en de relatie met het directe werkveld steviger aan te zetten.

De regeling inzake vrijstellingen voldoet.. Het panel raadt wel aan het maximum aan vrijstellingen van 36 EC ook in de onderwijs- en examenregeling op te nemen.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.3 Personeel

4.3.1 Standaard 6

Het personeel is gekwalificeerd en de omvang ervan toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding wordt aangestuurd door de projectleider. De projectleider, de lector, de docenten en de backoffice van de hogeschool vormen het kernteam. Dit kernteam overlegt geregeld over de opleiding. De projectleider en backofficemedewerkers zijn in vaste dienst bij de hogeschool.

De docenten die aan de opleiding zijn verbonden, zijn op freelance basis aangetrokken. De opleiding heeft competentieprofiel voor de functie van docent opgesteld waarin eisen staan inzake vakinhoudelijke kennis, didactische vaardigheden en ervaring in de beroepspraktijk. Aankomende docenten geven een proefcollege. Wanneer de evaluatieresultaten te wensen over laten (minder dan 3,5 op een vijfpuntschaal), wordt de docent niet meer ingezet. De projectleider ziet toe op de uitvoering van het onderwijs door de docenten.

Overwegingen

Het panel is positief over het personeelsbeleid van de opleiding dat in lijn is met het beleid van de hogeschool. Aan de docenten worden relevante eisen gesteld op onder meer vakinhoudelijk en didactisch gebied. De monitoring van hun prestaties vindt gepast plaats.

Het panel beschouwt de vakinhoudelijke en didactische kwaliteiten en de ervaring in de beroepspraktijk van de docenten als goed. Ook de vooropleiding voldoet. Een voldoende aantal kerndocenten en de lector zijn gepromoveerd. Het panel is van mening dat de opleiding een kwalitatief sterk docententeam kent en waardeert de breedte binnen dit vakgebied die in dat team weerspiegeld wordt. Daarnaast heeft het panel waargenomen dat de meeste docenten al langere tijd aan de hogeschool verbonden zijn waardoor de continuïteit wordt bevorderd. Naar de waarneming van het panel zijn de docenten gemotiveerd om het onderwijs in deze opleiding te verzorgen.

Het betreft hier een nieuwe opleiding met nieuwe, vooralsnog onbekende kanten, ook voor de docenten zelf.

Daarom beveelt het panel aan de leercyclus van de docenten, met studenten en het werkveld, tussen de cohorten explicieter in te richten dan alleen het proces volgens de reguliere PDCA-cyclus (jaarplan en verslag) en de evaluaties daarbinnen.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.4 Voorzieningen

4.4.1 Standaard 7

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

Bevindingen

De opleiding wordt bestuurd vanuit de hoofdvestiging van de hogeschool in Breda. Voor het verzorgen van het onderwijs zal de opleiding naar behoefte ruimten op verschillende locaties huren die aan de eisen voor het onderwijs voldoen. De hogeschool heeft daar veel ervaring mee. De beoordeling van de kwaliteit van accommodaties is deel van de evaluaties die de opleiding houdt.

De deelnemers hebben het recht gebruik te maken van Xplora, het leercentrum van Avans Hogeschool. Daarnaast wordt de deelnemers toegang tot het digitale platform Blackboard geboden. Tot slot kunnen ze de digitale leeromgeving Curatr raadplegen. Het panel heeft een demonstratie van Curatr gehad.

Overwegingen

Het panel heeft tijdens het bezoek de definitieve leslocaties niet kunnen beoordelen. Mede op grond van de ervaring die de hogeschool daarmee heeft, heeft het panel het vertrouwen dat de huisvesting en uitrusting, ook op externe locaties, naar behoren zal zijn en aan de eisen van het onderwijs en het niveau daarvan zal voldoen.

Het panel beschouwt de digitale faciliteiten Blackboard, Xplora en Curatr als voldoende en ziet Curatr als veelbelovend..

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.4.2 Standaard 8

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

Bevindingen

De deelnemers hebben via de digitale leeromgeving Blackboard van de opleiding toegang tot informatie over de onderwijs- en examenregeling, studiegids, roosters, planning en inhoudelijke informatie over de modules waaronder lesmateriaal.

De deelnemers kunnen rekenen op de begeleiding door de projectleider, ook bij problemen in de studie. Voor inhoudelijke vragen kunnen ze zich wenden tot de docenten. Tijdens het afstuderen hebben de deelnemers recht op een vaste begeleider. Voor operationele zaken is de backoffice van de hogeschool beschikbaar.

De opleiding bewaakt de studievoortgang van de deelnemers. Een gesprek wordt belegd tussen de deelnemer en de projectleider, als sprake zou zijn van studievertraging.

Bij het werkplekleren worden de deelnemers bij de uitvoering van hun businessproject in masterclass 3 en het eindproject in masterclass 4 begeleid door een werkplekbegeleider die ze zelf binnen de organisatie waarvoor ze het project uitvoeren moeten kiezen. In de regel zullen dit twee verschillende begeleiders zijn.

Overwegingen

Het panel acht de informatievoorziening van de opleiding op zich voldoende maar heeft wel enkele inconsistenties in de informatie gezien. Daarom beveelt het panel aan de informatie voor de deelnemers helder en eenduidig te doen zijn. Ook raadt het panel aan de systematiek van beoordeling van toetsen en opdrachten (zie daarvoor standaard 10 van dit rapport) en de regelingen betreffende vrijstellingen in de studiegids op te nemen, opdat de deelnemers daarvan kennis kunnen nemen.

De opleiding bewaakt naar behoren de studievoortgang en zorgt voor een toereikende studiebegeleiding. Wel beveelt het panel aan de deelnemers meer ondersteuning en begeleiding te bieden bij het vinden van een werkveldbegeleider en dit niet alleen aan de betrokkene deelnemer zelf over te laten.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.5 Kwaliteitszorg

4.5.1 Standaard 9

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

Bevindingen

De opleiding beschikt over een systeem voor kwaliteitszorg dat in het kwaliteitshandboek van de opleiding uiteengezet is. Het systeem van kwaliteitszorg is geënt op de plan-do-check-act cyclus. De directie van de hogeschool zet het beleid uit dat door het kernteam voor de opleiding wordt uitgevoerd. Daarbij worden streefwaarden gehanteerd op voor het onderwijs relevante kwaliteitsindicatoren.

Om na te gaan of de beoogde streefwaarden worden bereikt, worden regelmatig evaluaties onder verschillende groepen van stakeholders waaronder deelnemers, docenten en werkveld gehouden. Ook houdt de hogeschool periodiek interne audits naar de kwaliteit van de opleiding. In voorkomende gevallen worden verbeteracties uitgezet, die worden opgevolgd.

De opleiding betreft de belanghebbenden bij de kwaliteit van het onderwijs. De deelnemers en docenten wordt regelmatig bevestigd door middel van schriftelijke evaluaties. Ook betreft de opleiding het beroepenveld in de vorm van de werkveldadviesraad en bevestigingen onder werkgevers bij de kwaliteit. Tot slot beschikt de opleiding over een examencommissie.

Overwegingen

De opleiding ziet naar de waarneming van het panel naar behoren toe op de kwaliteit. Dat gebeurt in de vorm van een systeem voor kwaliteitszorg waarvan streefwaarden op voor het onderwijs relevante kwaliteitsindicatoren en periodieke evaluaties deel uitmaken.

De opleiding betreft de direct belanghebbenden, zoals deelnemers, docenten, werkveld en examencommissie bij de kwaliteit.

Omdat het in dit geval een geheel nieuwe opleiding betreft, raadt het panel de opleiding aan de kwaliteit daarvan strikt te bewaken.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.6 Toetsing

4.6.1 Standaard 10

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De toetsing en examinering binnen de opleiding vinden plaats conform het toetskader van de hogeschool. Dit kader beschrijft de visie op toetsen, de organisatie van de toetsing en de kwaliteitscriteria die bij de toetsing gehanteerd worden.

De toetsing in de opleiding gebeurt hoofdzakelijk in de vorm van de businessprojecten. Daarin worden de leerdoelen van de masterclasses getoetst. Leerdoelen die niet binnen deze projecten vallen, wordt getoetst door middel van een essay of individuele opdrachten. De businessprojecten zijn deels groepsproducten. De opleiding zorgt voor een individuele beoordeling daarvan op grond van de individuele bijdrage van de deelnemer. De toetsen in de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* zijn individuele opdrachten. Binnen de leerlijn *Persoonlijk Leiderschap* vindt de toetsing plaats aan de hand van een persoonlijk leerplan en het logboek waarin de deelnemer de eigen ontwikkeling beschrijft.

Het afstudeerproject is een individueel uit te voeren, praktijkgericht onderzoek in de eigen organisatie. Dit project dient qua onderwerp te passen binnen het onderzoeksprogramma van de lector. Aan het begin van de vierde masterclass waarin het afstudeerproject plaats vindt, stellen de deelnemers een plan van aanpak voor onderzoek op, dat door een examinerator goedgekeurd moet worden. Elke deelnemer heeft recht op een afstudeerbegeleider.

De beoordeling van de businessprojecten, het eindgesprek in de leerlijn *Persoonlijk Leiderschap*, het plan van aanpak van het afstudeerproject en het afstudeerproject zelf wordt uitgevoerd door twee examinatoren. Zij geven onafhankelijk van elkaar een oordeel en komen samen om het cijfer vast te stellen. Als zij meer dan één punt verschillen of het niet met elkaar eens zijn over een voldoende of onvoldoende, wordt een derde examiner aangewezen die het oordeel geeft. De werkveldbegeleider kan in dezen een advies geven maar is geen examiner. De hier niet genoemde toetsen in de opleiding, zoals opdrachten en toetsen binnen de leerlijnen, worden beoordeeld door één examiner.

In de onderwijs- en examenregeling zijn de regelingen inzake *cum laude* en andere onderscheidingen en inzake vrijstellingen naar behoren beschreven.

De examencommissie van de opleiding waarborgt de kwaliteit van de procedures voor de toetsing, ziet toe op de kwaliteit van de toetsen en stelt de examinatoren aan. Ook zal de commissie een advies geven over het toetsplan van de opleiding. De leden van de examencommissie zullen in 2017 een BKE-training volgen en daarna een SKE-training.

Overwegingen

Het panel acht het toetskader van de hogeschool een voldoende beschrijving van de visie, het beleid en de geplande uitvoering van de toetsing en beoordeling. Op basis hiervan zal de opleiding kunnen beschikken over valide toetsen en betrouwbare beoordelingen.

Naar de mening van het panel zijn de gekozen vormen van toetsing in overeenstemming met de leerstof van de masterclasses en modules. Het afstudeerproject is naar behoren ingericht. Het panel beschouwt de beoordeling van de verschillende toetsen als gedegen. De voornaamste toetsen worden door twee examinatoren beoordeeld waardoor de betrouwbaarheid gewaarborgd is.

De regelingen in de onderwijs- en examenregeling zijn op correcte wijze beschreven. Het panel pleit er wel voor de punten die specifiek op de opleiding betrekking hebben in het hoofddocument en niet in de bijlagen op te nemen.

Naar het oordeel van het panel zal de examencommissie op gepaste wijze toezien op het toetsplan van de opleiding, de procedures van de toetsing, de inhoud van toetsen en de aanstelling van examinatoren.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen

4.7.1 Standaard 11

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

Bevindingen

De directie van de hogeschool garandeert iedere deelnemer schriftelijk dat hij of zij de opleiding kan afmaken, als hij of zij daarmee eenmaal begonnen is.

De hogeschool heeft verklaard de noodzakelijke investeringen voor deze opleiding uit eigen middelen te bekostigen.

Overwegingen

Naar het oordeel van het panel geeft de door de hogeschool afgegeven afstudeerverklaring voldoende garanties voor de deelnemers om te kunnen afstuderen, als ze met de opleiding gestart zijn.

De toezegging van de hogeschool (bestuurder) dat de investeringen eventueel uit eigen middelen gefinancierd worden bij een (te) laag deelnemersaantal om de opleiding rendabel te maken, biedt een duidelijke garantie.

Conclusie

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen deze standaard als voldoende.

4.8 Aanbevelingen aan de opleiding

In de tekst van dit rapport zijn enkele aanbevelingen van het panel aan de opleiding opgenomen. Deze aanbevelingen zijn hier kort samengevat bijeengebracht.

- Het beroepenveld onder meer in de vorm van de werkveldadviesraad intensief bij de opleiding te blijven betrekken om de aansluiting bij ontwikkelingen in het werkveld te behouden.
- De matrix met de relaties tussen de eindkwalificaties en de Dublin descriptoren voor het masterniveau in het ontwerp en de opbouw van de opleiding inbedden.
- Meer manieren dan internationale literatuur en internationaal onderzoek vinden om de internationale ontwikkelingen in de opleiding een plaats te geven.
- Het praktijkgerichte onderzoek helder organiseren en de functies en onderlinge verhouding van de lector, de docent van de leerlijn *Methoden en Technieken van Onderzoek* en de begeleider van de afstudeerscriptie verhelderen.
- Deelnemers in staat stellen direct databanken met wetenschappelijke literatuur te raadplegen, dus ook zonder mogelijke tussenkomst van docenten en u-bochten naar universiteiten.
- Onderwerpen als HRM, financieel management en IT management meer nadruk geven in het curriculum.
- Gezien de ruime keuze van praktijkcases in het curriculum de deelnemers begeleiden bij het samenstellen van een voor hen samenhangend en effectief curriculum.
- De relatie met het directe werkveld en de positie van de werkveldbegeleider, die de deelnemer in de werkomgeving begeleidt, steviger aanzetten.
- Het maximum aantal studiepunten aan vrijstellingen in de onderwijs- en examenregeling opnemen.
- De leercyclus van de docenten diepgaander inrichten dan alleen volgens de resultaten van evaluaties.
- De informatie voor de deelnemers in de studiegids en op andere plaatsen helder en eenduidig te doen zijn waaronder ook de systematiek van beoordeling van toetsen en opdrachten.

- De deelnemers intensiever begeleiden of ondersteunen bij het vinden van een werkveldbegeleider.
- De kwaliteit van de opleiding strikt bewaken, aangezien het in dit geval om een geheel nieuwe opleiding gaat.
- Specifieke punten van de opleiding in het hoofddocument van de onderwijs- en examenregeling en niet in de bijlagen daarvan opnemen.

4.9 Algemene conclusie over kwaliteit van de opleiding

De kwaliteit van de nieuwe opleiding wordt als voldoende beoordeeld door het panel. Het panel heeft alle standaarden als voldoende beoordeeld. Bij een aantal van de standaarden zijn aanbevelingen gedaan. Deze zijn bedoeld als aanmoediging tot verdere verbetering van de opleiding en moeten niet gelezen worden als een aanwijzing voor een onvoldoende oordeel. Alle standaarden afwegende en het geheel van de opleiding overziende, komt het panel voor de opleiding als geheel tot de beoordeling voldoende.

5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
1 Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
2 Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	V
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	V
3 Personeel	6. Het personeel is gekwalificeerd en de omvang ervan toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.	V
4 Voorzieningen	7. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	V
	8. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	V
5 Interne kwaliteitszorg	9. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
6 Toetsing	10. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	V
7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	11. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	V
Algemene conclusie	<i>Het visitatiepanel beantwoordt de vraag of de opleiding voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs</i>	Positief

V = voldoende O = onvoldoende

Bijlage 1: Samenstelling panel

Het panel was samengesteld uit de volgende personen:

- Prof. dr. G.G. Anthonio, voorzitter Raad van Bestuur van Verslavingszorg Noord-Nederland en bijzonder hoogleraar Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid, Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen (voorzitter);
- Prof. dr. G. Devos, hoofddocent aan departement Onderwijskunde, Universiteit Gent (panellid);
- W.J.J. van Brecht, directeur-bestuurder van Talent Primair, Stichting Basisonderwijs Gooi en Vechtstreek (panellid);
- N. van der Meijs MSc, afgestudeerd Extended Master Organization Studies, Universiteit van Tilburg (student-lid).

Prof. dr. G.G. Anthonio, voorzitter

De heer Anthonio is voorzitter van de Raad van Bestuur van Verslavingszorg Noord-Nederland. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en lector Leiderschap en Verandermanagement aan Stenden Hogeschool. Eerder was de heer Anthonio onder meer voorzitter van de Raad van Bestuur van Jeugdhulp Friesland en directeur Algemene Zaken van de dr. S. van Mesdagkliniek.

Prof. dr. G. Devos, panellid

De heer Devos is hoofddocent aan departement Onderwijskunde van de Universiteit Gent. Eerder was hij verbonden aan de Vrije Universiteit Brussel. De aandachtsgebieden in zijn onderzoek zijn onder meer schoolmanagement, schoolleiders en onderwijspersoneel. De heer Devos heeft veel publicaties op zijn naam staan in de vorm van wetenschappelijke artikelen, boeken en bijdragen aan wetenschappelijke congressen.

W.J.J. van Brecht, panellid

De heer Van Brecht is directeur-bestuurder van Talent Primair, de Stichting Basisonderwijs Gooi en Vechtstreek. Daartoe behoren 26 basisscholen waar bijna 5.000 leerlingen naar school gaan. Daarnaast is hij voorzitter van het bestuur van Samenwerkingsverband Unita. Eerder was de heer Van Brecht onder meer voorzitter van het College van Bestuur van de Stichting Katholieke Scholen Westelijk Weidegebied en bestuurder bij Passenderwijs, een ondersteunende organisatie in het basisonderwijs.

N. van der Meijs MSc, student-lid

Mevrouw Van der Meijs is onlangs afgestudeerd aan de Extended Master Organization Studies van de Universiteit van Tilburg. Zij studeerde eerder Pedagogisch Management Kinderopvang aan Fontys Hogescholen. Mevrouw Van der Meijs heeft regelmatig opgetreden als student-lid in panels van de NVAO.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend. Dat geldt ook voor de extern secretaris.

Het panel werd terzijde gestaan door drs. N. Pronk als procescoördinator namens de NVAO. Drs. W. Vercouteren RC was extern secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de opleiding op 22 februari 2017 in Breda. De agenda op die dag luidde als volgt.

08.30 uur – 08.45 uur	Ontvangst en vooroverleg panel (besloten)
08.45 uur – 09.30 uur	Directie en opleidingsmanagement Drs. C. Toebosch (algemeen directeur), drs. L. de Bie (operationeel directeur), J. Beks (opleidingsmanager)
09.45 uur – 10.15 uur	Lector en kwaliteitsverantwoordelijke Dr. T. Bruining (lector), drs. K. van Oosterhout (onderwijskundig adviseur/ontwerper)
10.30 uur – 11.30 uur	Docenten en ontwikkelaars W. Groot MLE RDO (kerndocent Masterclass I), drs. S. Cépèro (kerndocent Masterclass II), M. Nobels MEM MBA MCC (docent Persoonlijk Leiderschap), dr. ing. J. Wouters (docent Methoden en Technieken van Onderzoek), dr. J. Schrijvers (docent Module Leidinggeven aan de Onderwijsorganisatie)
11.45 uur – 12.15 uur	Examencommissie Dr. B. van Balen (voorzitter examencommissie), drs. W. Verhoof (lid examencommissie)
12.15 uur – 12.45 uur	Bezoek voorzieningen waaronder presentatie Curatr J. Beks, W. Groot MLE RDO (presentatie Curatr), dr. J. Schrijvers
12.45 uur – 13.30 uur	Lunch en overleg panel (besloten)
13.30 uur – 14.15 uur	Werkveldadviesraad L. Oomen (voorzitter College van Bestuur Delta Onderwijs), L. van Meegen (bestuurder Stichting SPOM), H. de Bruyn MBA (directeur BHV.NL)
14.30 uur – 15.00 uur	Directie en opleidingsmanagement (tweede gesprek) Drs. C. Toebosch (algemeen directeur), drs. L. de Bie (operationeel directeur), J. Beks (opleidingsmanager)
15.00 uur – 16.30 uur	Overleg panel (besloten)
16.30 uur – 17.00 uur	Terugkoppeling op hoofdlijnen door voorzitter panel aan directie en opleidingsmanagement

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Documenten vooraf door de opleiding ter beschikking gesteld

- Informatiedossier uitgebreide toets nieuwe opleiding Master Leiderschap in Onderwijs
- Beroeps- en opleidingsprofiel
- Verslagen werkveldadviesraad
- Notitie werkveldadviesraad
- Werkveldonderzoek
- Visie op leiderschap
- Beroepsstandaard voor schoolleiders in primair onderwijs
- Benchmark opleiding
- Code Goed bestuur in primair onderwijs
- Blauwdruk opleiding
- Curricula vitae docenten
- Notitie lectoraat
- Informatie over modules
- Praktisch, relevant en methodisch grondig? Dimensies van onderzoek in hbo, 2014
- Visie op leren Avans+
- Notitie Werkplekleren Avans+
- Toelatingsprocedure
- Onderwijs- en examenregeling
- Competentieprofielen
- Kwaliteitshandboek Avans+
- Toetskader Avans+
- Notitie examencommissie
- Verslag examencommissie
- Curricula vitae leden examencommissie
- Antwoorden op voor locatiebezoek gestelde, additionele vragen van panel
- Notitie over leiderschap
- Notitie over internationalisering

Het panel heeft toegang gekregen tot de digitale systemen Blackboard, Xplora, Curatr

Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Studiewijzer
- Matrix en overzicht curriculum
- Modulewijzers Masterclasses, Persoonlijk Leiderschap, Methoden en Technieken van Onderzoek
- Literatuurlijst en literatuur
- Beleidsdocumenten
- Lijst geïnteresseerde deelnemers
- Kwaliteitshandboek Avans+
- Notulen vergadering examencommissie
- Reflectiedocument met bijlagen
- Antwoorden op aanvullende vragen van het panel
- Lijst inloggegevens Curatr/Blackboard/Xplora
- Volledig dossier van aanlevering dossier 1 oktober met bijlagen

Documenten kort na locatiebezoek door opleiding toegezonden

- Onderwijs- en Examenregeling 2016 – 2017 (op onderdelen aangevuld)
- Beoordelingsprocedures opleiding
- Verbeterplan examencommissie met bijlagen

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
EC	studiepunten volgens European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het advies van het panel is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijs van Avans Hogeschool BV.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)

Parkstraat 28

Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG

T 31 70 312 23 00

E info@nvaio.net

W www.nvaio.net

Aanvraagnummer 005116