

## **Master of Educational Management NSO–CNA Leiderschapsacademie**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
29 en 30 mei 2017*

Utrecht  
augustus 2017  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Samenvatting .....	4
Colofon .....	7
Inleiding.....	8
Beoogde eindkwalificaties .....	10
Programma .....	12
Personeel .....	17
Voorzieningen .....	18
Kwaliteitszorg.....	20
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties .....	21
Bijlagen.....	25
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	26
Bijlage 2 Programma visitatie .....	27
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens.....	29
Bijlage 4 Eindkwalificaties .....	31
Bijlage 5 Programmaoverzicht .....	32
Bijlage 6 Bestudeerde documenten .....	32
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen .....	36

## Samenvatting

Op 29 en 30 mei 2017 is de opleiding Master of Educational Management van de NSO–CNA Leiderschapsacademie gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **voldoende**.

De opleiding kenmerkt zich als een modulair opgebouwde master waarin een student in eigen tempo en volgorde modules doorloopt.

### Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties van de MEM als **voldoende**. De opleiding geeft een duidelijk beeld van het beroepsperspectief. De opleidingen MEM en MIL hebben het afgelopen jaar gezamenlijk een beroepsprofiel opgesteld. Als beoogde eindkwalificaties hanteert de opleiding twaalf eindkwalificaties. Naar het oordeel van de commissie sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij internationale eisen, zijn deze inhoudelijk relevant en voldoen ze qua niveau.

### Programma

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving van de MEM als **goed**. De commissie constateert dat de verschillende modules de studenten in staat stellen de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie constateert dat de opleiding scherp zicht heeft op ontwikkelingen in het beroepenveld. De opleiding is geworteld in de beroepspraktijk en anticipeert hierop in de opleiding. De instroomeis dat studenten minimaal drie jaar leidinggevende ervaring moeten hebben bij instroom versterkt de mogelijkheid voor het verbinden van de praktijk aan het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie is positief over de vormgeving van het programma. NSO-CNA heeft een scherpe visie op de manier waarop zij het leren en opleiding vormgeeft. Er is sprake van een goed ontwikkelde 'learning community' waarin studenten en docenten samen leren en waarin wisselwerking tussen de schoolorganisatie van de student en de opleiding ontstaat. Sterk is de invulling van het transformatieve leren: studenten werken continu aan hun reflectieve houding.

### Personeel

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie het

personeel van de MEM als **goed**. De commissie constateert dat de opleiding beschikt over betrokken en gedreven docenten. De opleiding kent via haar docenten en onderzoeksbegeleiders een sterke verankering in wetenschap en praktijk, wat zeer wordt gewaardeerd door het werkveld en studenten. De visitatiecommissie heeft er waardering voor dat alle onderzoeksbegeleiders zijn gepromoveerd en ervaring hebben met praktijkgericht en/of wetenschappelijk onderzoek.

### Voorzieningen

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de voorzieningen van de MEM als **voldoende**. De commissie constateert dat de voorzieningen op de nieuwe locatie en de informatievoorziening aan studenten toereikend zijn voor de realisatie van het programma. De studiebegeleiding is effectief. Wel valt het de visitatiecommissie op dat de studiebegeleiding vooral inhoudelijk van aard is. De visitatiecommissie waardeert de uitbreiding van de studiebegeleiding met de individuele leiderschapscoaching.

### Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwaliteitszorg van de MEM als **voldoende**. De commissie constateert dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de uitkomsten van evaluaties.

### Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing van de MEM als **voldoende**. Voor elke module wordt een summatieve toets afgenomen. Deze

wordt voorafgegaan door een formatieve toets. De toetsen laten een opbouw in complexiteit en beheersingsniveau zien naarmate de studie vordert. De toetsen zijn toepassingsgericht, er vindt beperkt kennistoetsing plaats. De visitatiecommissie waardeert de toetsing dan ook als vrij eenvormig, doch goed passend bij het profiel van de opleiding, sterk praktijkgericht en gericht op de eigen context van de schoolleider.

De opleiding treft goede maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. Ook heeft de opleiding de toetsmatrijzen goed op orde, waardoor de validiteit van de toetsing is geborgd. De examencommissie pakt met ondersteuning door de toetscommissie haar taak voldoende op om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding.

### Gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde eindkwalificaties van de MEM als **voldoende**. De opleiding sluit aan op de beroepspraktijk. Afgestudeerden ervaren dat zij het geleerde en de praktijkopdrachten direct kunnen toepassen op hun eigen werkomgeving. Als positieve effecten van het volgen van de opleiding noemen zij dat zij beter zijn toegerust voor hun huidige leidinggevende func-

tie in het onderwijs en de mogelijkheid voor het maken van carrièrestappen.

Op basis van de bestudeerde meesterproeven en op basis van tevredenheid van het werkveld met alumni van de opleiding concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende is. De meesterproeven zijn van een voldoende niveau. De studenten passen relevante literatuur toe, waarbij het opvalt dat het kritisch omgaan met de verschillende soorten bronnen waarop de studenten zich beroepen over het algemeen beperkt is. Het valt de visitatiecommissie op dat de meesterproeven van de afgelopen jaren niet allemaal in even grote mate inzoomen op schoolleiderschap. De visitatiecommissie ondersteunt dan ook het voornemen van de opleiding om sterker te gaan sturen op de uitwerking van en reflectie op leiderschapsvraagstukken in de meesterproeven. In de meesterproeven van de komende jaren zal deze inspanning voldoende zichtbaar worden, verwacht de visitatiecommissie.

### Aanbevelingen

De koppeling tussen het nieuwe beroepsprofiel en de eindkwalificaties van de opleiding is nog niet afgerond. De visitatiecommissie adviseert NSO-CNA om een nieuwe set eindkwalificaties voor beide opleidingen gezamenlijk te ontwikkelen en deze te verbinden aan het beroepsprofiel.

Ook adviseert de commissie om meer variatie in de gebruikte toetsvormen toe te passen.

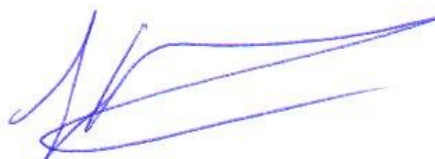
Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de Master of Educational Management van de NSO-CNA Leiderschapsacademie.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, augustus 2017



drs. R.R. van Aalst  
Voorzitter



drs. L. van der Grijspaarde  
Secretaris

## Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b> 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>
<b>Programma</b> 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom	<i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>
<b>Personeel</b> 6. Personeel	<i>Goed</i>
<b>Voorzieningen</b> 7. Materiële voorzieningen 8. Studiebegeleiding	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
<b>Kwaliteitszorg</b> 9. Evaluatie resultaten	<i>Voldoende</i>
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b> 10 Toetsing 11 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
<b>Eindbeoordeling</b>	<b>Voldoende</b>

## Colofon

### Instelling en opleiding

Instelling:	NSO-CNA Leiderschapsacademie
Opleiding:	Master of Educational Management
Variant:	deeltijd
Graad:	Master of Educational Management
Locaties:	Amsterdam
Studieomvang:	60 EC
CROHO-onderdeel:	Onderwijs
CROHO-nummer:	70075

Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

### Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:

drs. Raoul van Aalst, voorzitter

prof. dr. Geert Kelchtermans

drs. Harry Claessen

AnneLinn Nilsen, studentlid

De commissie werd ondersteund door drs. Linda van der Grijspaarde, 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](http://www.AeQui.nl)

## Inleiding

De NSO-CNA Leiderschapsacademie (hierna afgekort tot NSO-CNA) biedt sinds 2016 twee masteropleiding aan op het terrein van de ontwikkeling van schoolleiders en schoolleiderschap in Nederland: de Master of Educational Management (MEM) en de Master Integraal Leiderschap (MIL). De MEM werd van oudsher verzorgd door de NSO, Stichting Nederlandse School voor Onderwijsmanagement. De MIL was voorheen een opleiding van CNA Leiderschapsacademie, onderdeel van het Centrum voor Nascholing van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). In 2015 gaf het bestuur van de HvA te kennen het Centrum voor Nascholing te gaan opheffen. Op 1 januari 2016 hebben het Centrum voor Nascholing en de NSO de krachten gebundeld en is één organisatie ontstaan: NSO-CNA Leiderschapsacademie, handelsnaam onder de Stichting Nederlandse School voor Onderwijsmanagement. Bij verkenning voor de fusie bleek dat beide masteropleidingen een eigen profiel hebben met een duidelijke eigen doelgroep. Daarom is er voor gekozen om beide opleidingen, hoewel ze opleiden tot een vergelijkbaar diploma en beroepsprofiel, te blijven aanbieden.

Dit rapport heeft betrekking op de beoordeling van de MEM. De beoordeling van de MIL is tegelijkertijd uitgevoerd en is in een separaat rapport vastgelegd.

### Het instituut NSO-CNA

NSO-CNA is een Opleidingscentrum, een Maatwerk & expertisecentrum en een Kenniscentrum. Vanuit het Maatwerk & expertisecentrum verzorgt het instituut opleidingen in schoolorganisaties en voert programma's op maat uit ten behoeve van school- en leiderschapsontwikkeling. Met het Kenniscentrum wil het instituut een platform zijn voor kennisontwikkeling door en met schoolleiders en voor kennisdeling over onderzoek naar leiderschap in het onderwijs en schoolorganisaties. Met de optiek van het instituut als een moderne maatschappelijke onderneming streeft het ernaar op vernieuwende wijze praktijk, opleiding en wetenschap te verbinden. De MEM en de MIL zijn op vergelijkbare wijze georganiseerd. Onder verantwoording van de opleidingsmanager coördineren domeinhouders de uitvoering van de opleiding.

### De opleiding MEM

De MEM is een modulair opgebouwde master waarin een student in eigen tempo en volgorde modules doorloopt. De MEM gaat in de modules de diepte in op kernthema's van leiderschap. In het curriculum wordt steeds geschakeld tussen theorie en (werk)praktijk. De MEM vergt zelfsturing van het leren door de student, waarbij de leerlijnen 'leiderschapsontwikkeling' en 'onderzoekende houding' als een rode draad door de MEM lopen en de verschillende modules integreren. De totale opleiding kan

de student volgens een eigen studieplan in twee tot maximaal vijf jaar afronden.

### De visitatie

NSO-CNA heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven onderhavige onderwijsvisitatie 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, zie bijlage 2.

NSO-CNA heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Er zijn geen studenten noch medewerkers die gebruik hebben gemaakt van deze mogelijkheid.

De visitatiecommissie heeft een keuze gemaakt uit afstudeerscripties (meesterproeven) die de laatste twee jaar door studenten zijn geproduceerd en heeft deze beoordeeld. De resultaten van die beoordeling zijn mede input geweest voor de gesprekken met de opleiding, zie hoofdstuk 3 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 NSO-CNA. De reacties van het instituut zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

## Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties van de MEM als **voldoende**. De opleiding geeft een duidelijk beeld van het beroepsperspectief. De opleidingen MEM en MIL hebben het afgelopen jaar gezamenlijk een beroepsprofiel opgesteld. Als beoogde eindkwalificaties hanteert de opleiding twaalf eindkwalificaties. Naar het oordeel van de commissie sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij internationale eisen, zijn deze inhoudelijk relevant en voldoen ze qua niveau. De koppeling tussen het nieuwe beroepsprofiel en de eindkwalificaties van de opleiding is nog niet sterk gelegd. De visitatiecommissie adviseert de NSO-CNA om een nieuwe set eindkwalificaties voor beide opleidingen gezamenlijk te ontwikkelen en deze te verbinden aan het beroepsprofiel.

### Beoogde eindkwalificaties

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

### Bevindingen

#### Doelgroep

De opleidingen MEM en MIL zijn bedoeld voor schoolleiders met ervaring in het leiding geven in het basis- en voortgezet (speciaal) onderwijs en in het middelbare en hogere beroepsonderwijs. Potentiële studenten van zowel de MEM als de MIL zoeken naar ontwikkeling van hun leiderschap, willen bewuster en bekwaam worden in hun rol en willen leren omgaan met lastige situaties vanuit een stevige basis. Studenten zijn na de opleiding ook inzetbaar als leidinggevende in andere dan hun eigen onderwijssector; niet omdat de context gelijk is, maar omdat de student heeft leren omgaan met de complexiteit van sturing in een context en heeft leren afstemmen op wat er in die context nodig is.

De potentiële studenten maken hun keuze voor één van de twee opleidingen voornamelijk vanuit hun voorkeursstijl voor leren. Bij de MEM past een voorkeur voor zelfsturing en verdieping op kernonderwerpen vanaf het begin van de opleiding. Bij de MIL past een voorkeur voor 'scaffolding', waarin meer houvast, structuur en een overzicht op het geheel wordt aangereikt, hetgeen afneemt naarmate er geleidelijk aan meer zelfstandigheid en vaardigheid in het leren en thematisering ontstaat bij de student.

#### Gezamenlijk beroepsprofiel

De opleidingen hebben het afgelopen jaar gezamenlijk een nieuw beroepsprofiel opgesteld, het 'beroepsprofiel van de schoolleider'. Het beroepsprofiel is besproken in de veldadviesraad van NSO-CNA en is

in april 2017 vastgesteld door het MT en bestuur van NSO-CNA. Met ingang van cohort 2017 wordt het vernieuwde beroepsprofiel leidend voor de onderwijsprogramma's van beide masteropleidingen. De opleiders van de MEM scherpen vanaf april 2017 de huidige leerlijnen aan in het licht van het vernieuwde beroepsprofiel.

In het nieuwe beroepsprofiel is de visie op schoolleiderschap beschreven. In deze visie wil NSO-CNA recht doen aan de dynamische en veelzijdige beroepspraktijk van de schoolleider en aan de kracht van persoonlijk en onderzoekend leiderschap. Voortbouwend op (inter)nationale voorbeelden en met onderbouwing uit de praktijk en de wetenschappelijke literatuur benadrukt NSO-CNA in het profiel de passie van de waardengedreven schoolleider, die persoonlijke leiderschapsbronnen ontwikkelt en tot uiting laat komen in de meer gezamenlijke leiderschapspraktijken. NSO-CNA beschrijft dit als volgt: 'De schoolleider verbindt de leiderschapspraktijken met de toekomst van het onderwijs, de school en de samenleving. Hij reflecteert op wat er van buiten de school naar binnen komt en andersom en is daarmee evenwichtig én vernieuwend aanwezig. De student leert hoe bronnen en praktijken verweven zijn en ontwikkelt daarmee zijn professionele identiteit als schoolleider in interactie met de context waarin hij als leider opereert; waarbij de (gezamenlijke) praktijken er meer toe doen dan de persoon die leidt en tegelijkertijd de schoolleider vanuit de eigen positie en met inzet van leiderschapsbronnen een wezenlijke bijdrage aan leerlingen, schoolorganisatie en samenleving heeft te leveren.'

In het beroepsprofiel worden drie domeinen van persoonlijke leiderschapsbronnen omschreven:

- Professionele waarden en intenties
- Kennis en werkwijsheden
- Persoonlijke en relationele kwaliteiten.

Daarnaast worden zeven domeinen van leiderschapspraktijken onderscheiden en uitgewerkt:

- Richting en betekenis
- Pedagogie en onderwijsproces
- Strategie en netwerk
- Professionele gemeenschap en lerende cultuur
- Organisatieontwerp en creativiteit
- Coherentie en slim verantwoorden
- Lerende leiders en responsief leiderschap.

### **Eindkwalificaties**

De MIL en MEM hanteren beide een eigen set eindkwalificaties. De MEM heeft een set van twaalf eindkwalificaties geformuleerd (zie bijlage 4).

De opleiding heeft een voorlopige koppeling gemaakt tussen het nieuwe beroepsprofiel en de bestaande eindkwalificaties door in een kruisjestabel de eindkwalificaties te koppelen aan de drie domeinen van persoonlijke leiderschapsbronnen en de zeven domeinen van leiderschapspraktijken.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie concludeert op basis van de opleidingsdocumentatie en de gesprekken dat de NSO-CNA een passend beroepsprofiel heeft opgesteld dat uitgangspunt is voor de inrichting van de onderwijsprogramma's van de masteropleidingen MIL en MEM. De visitatiecommissie heeft er waardering voor dat de twee opleidingen er in korte tijd in zijn geslaagd om gezamenlijk vast te stellen wat gedeelde waarden zijn en deze te vertalen in een gezamenlijke visie op schoolleiderschap in het beroepsprofiel.

De visitatiecommissie adviseert de NSO-CNA om in het beroepsprofiel (ook in de titel) het masterniveau van de opleidingen en het leiderschap met een onderzoekende grondhouding meer te benadrukken, om zo het onderscheid te verduidelijken tussen basisopleidingen voor het schoolleidersregister en deze professionele masteropleidingen.

De visitatiecommissie stelt vast dat de twaalf eindkwalificaties van de opleiding qua niveau voldoen aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen (Dublin descriptoren). De aansluiting van de eindkwalificaties op het beroepsprofiel kan nog worden verduidelijkt. De verbinding tussen het profiel en de (los bijgevoegde) eindkwalificaties wordt slechts summier gelegd in een kruisjestabel. Daarnaast lijkt het niet logisch dat de MEM en de MIL ieder een eigen set eindkwalificaties presenteren, terwijl zij beogen te werken vanuit eenzelfde beroepsprofiel. De visitatiecommissie begrijpt dat de twee sets eindkwalificaties nog voortkomen uit de oude situatie en moedigt NSO-CNA aan om een nieuwe set eindkwalificaties voor beide opleidingen gezamenlijk te ontwikkelen en deze te verbinden aan het beroepsprofiel.

Uit de gesprekken is het de visitatiecommissie duidelijk geworden dat de studenten een bewuste keuze maken voor één van de twee opleidingen, voornamelijk op basis van het didactisch concept en hun voorkeursstijl van leren. Studenten van de MEM zijn voor aanvang van de opleiding goed op de hoogte van het opleidingsprofiel en van het gehanteerde concept.

### **Conclusie**

Voldoende.

## Programma

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving van de MEM als **goed**. De commissie constateert dat de verschillende modules de studenten in staat stellen de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie constateert dat de opleiding scherp zicht heeft op ontwikkelingen in het beroepenveld. De opleiding is geworteld in de beroepspraktijk en anticipeert hierop in de opleiding. De instroomeis dat studenten minimaal drie jaar leidinggevende ervaring moeten hebben bij instroom, versterkt de mogelijkheid voor het verbinden van de praktijk aan het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie is positief over de vormgeving van het programma. NSO-CNA heeft een scherpe visie op de manier waarop zij het leren en opleiding wil vormgeven. Er is sprake van een goed ontwikkelde 'learning community' waarin studenten en docenten samen leren en waarin wisselwerking tussen de schoolorganisatie van de student en de opleiding ontstaat. Sterk is de invulling van het transformatieve leren: studenten werken continu aan hun reflectieve houding.

### Oriëntatie

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

### Bevindingen

In het aanvraagdossier geeft de opleiding aan dat de oriëntatie van het programma op masterniveau is. Dit blijkt volgens de opleiding uit de volgende punten:

- de complexiteit van de vraagstukken die in de opleiding aan de orde komen;
- het niveau van reflectie en analyse dat in de verdieping van deze vraagstukken wordt gevraagd tijdens de opleiding;
- de multidisciplinaire theoretische kaders die daarbij worden gebruikt;
- het hoge niveau waarop niet alleen leiderschapsvaardigheid wordt getraind, maar ook tot verdere ontwikkeling wordt gebracht, met reflectie op de transfer naar gedrag in de praktijk van het leiderschap;
- de bijdrage aan (praktijkgerichte) kennisontwikkeling ten behoeve van voortgaande professionalisering van de beroepsgroep die via de meesterproeven van studenten wordt gevraagd;
- het dubbele uitgangspunt van niet alleen een goede leider, maar ook een blijvend-lerende leider als 'opbrengst' van de opleiding.

### Beroepspraktijk

De ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk krijgt in het programma vorm

door opdrachten die de studenten in de eigen context op de (eigen) school uitvoeren en de reflectie daarop. In de contacttijd tijdens de opleiding worden ook oefensituaties gecreëerd, simulaties gedaan en praktijkcasussen uitgewerkt. Alle opleidingsonderdelen kennen oefensituaties waardoor de beoogde eindresultaten ten aanzien van de praktijkdomeinen en daartoe ingezette leiderschapsbronnen uit het beroepsprofiel aan bod komen. In de module Persoonlijk Leiderschap wordt verdiepend stilgestaan bij de ontwikkeling van de leiderschapsbronnen, bezoeken studenten in een driedaagse een aantal scholen en organiseren ze zelf een deel van het slotprogramma.

De opleiding geeft in de zelfevaluatie aan dat zij de praktijk in de scholen meer als leeromgeving wil benutten. De opleiding gaat hiervoor de moduleopdrachten nog nadrukkelijker gebruiken om uitdagingen in de praktijk aan te gaan.

### Onderzoeksvaardigheden

De NSO-CNA visie op onderzoek onderscheidt twee elementen van het onderzoekend vermogen van studenten: de onderzoeksvaardigheden van de schoolleider die praktijkonderzoek doet en de ontwikkeling van een onderzoekende grondhouding. Het onderwijs rond onderzoek, de onderzoeksbegeleiding en de onderzoeksbeoordeling voor de twee opleidingen is recent geïntegreerd in de NSO-CNA module Onderzoek. De studenten werken hierin aan een onderzoeksvoorstel en een meesterproef. Naast deze module hebben beide opleidingen een eigen aanvulling. De MEM-student ontwikkelt onderzoeksvaardigheid en vooral ook een onderzoekende houding niet alleen in de module Onderzoek maar ook

geïntegreerd in de programma's van de andere modules. De leerlijn Onderzoekende Houding borgt de samenhang. In de module 'Leidinggeven aan leren' komt bijvoorbeeld het maken van een interviewleider aan bod, bedoeld om op andere manier in gesprek te komen over de onderwijs- en leervisie en zich te leren te verplaatsen in andermans perspectief.

NSO-CNA wil de visie op onderzoek, de onderzoekende houding en onderzoeksmatig leidinggeven verder uitwerken en inpassen in de opleidingen. Hiertoe start volgend jaar een werkgroep met docenten uit beide masters die deze begrippen nader gaan uitwerken.

NSO-CNA beschikt over een Kenniscentrum, waarmee het instituut een platform wil realiseren voor kennisontwikkeling door en met schoolleiders. Het Kenniscentrum is in opbouw. NSO-CNA wil het kwaliteitsbeleid een extra impuls geven door onderzoek te gaan doen naar de kwaliteit van de opdrachten en toetsen die schoolleiders gedurende hun studie maken. Voor de uitvoering is op dit moment nog niet voldoende capaciteit. Via stage- en scriptieonderzoeken en promotiebegeleiding draagt de bijzondere leerstoel van NSO-CNA bij aan wetenschappelijk potentieel. Dat wil NSO-CNA een doorvertaling laten krijgen via deelname aan NRO-gesubsidieerd onderzoek. Ook zou NSO-CNA structureel onderzoek willen doen in het NSO-CNA Kenniscentrum naar de loopbaanontwikkeling van de alumni: waar staan zij na tweeënhalve en tien jaar en welke meerwaarde heeft de opleiding daarbij gehad?

### **Overwegingen**

De commissie constateert dat de opleiding goed zicht heeft op ontwikkelingen in het beroepenveld. De opleiding is sterk geworteld in de beroepspraktijk en anticipeert hierop in de opleiding. De visitatiecommissie waardeert de inspanning die de opleiding gaat verrichten om de werkomgeving van de studenten nog meer te gaan benutten als leeromgeving.

Het is de commissie duidelijk geworden dat docenten in ruime mate hun ervaring inbrengen in de opleiding. Ook de deeltijdstudenten met ruime schoolleiderschapservaring brengen veel ervaring met de beroepspraktijk in. De instroomeis dat studenten minimaal drie jaar leidinggevende ervaring moeten hebben bij instroom en de verschillende

achtergronden van de studenten versterken de mogelijkheid voor het verbinden van de praktijk aan het onderwijsprogramma. Studenten en alumni noemen in de gesprekken met de commissie het leren van elkaar als bijzonder pluspunt van de opleiding.

De commissie stelt vast dat studenten in voldoende mate werken aan onderzoeksvaardigheden. De opleiding bereidt studenten goed voor op het opzetten en uitvoeren van een volledig onderzoek op master-niveau. Valorisatie en disseminatie van het onderzoek door studenten en docenten kan nog worden versterkt wanneer het kenniscentrum haar volle potentie bereikt. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen die NSO-CNA verricht om dit kenniscentrum verder uit te bouwen.

In het bijzonder heeft de commissie waardering voor de aandacht in de opleiding voor leiderschap met een onderzoekende grondhouding. Veel studenten komen de opleiding binnen met een specifieke blik op en mening over gebeurtenissen in het onderwijs, waarbij zij deze niet gefundeerd kunnen onderbouwen. In de opleiding vormen studenten een brede blik, leren zij onderbouwen en ontwikkelen zij van daaruit persoonlijk leiderschap.

### **Conclusie**

Goed.

### **Inhoud**

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

### **Bevindingen**

Het onderwijsprogramma van 60 EC kan door de studenten worden gevolgd in twee tot vijf studiejaar. De opleiding bestaat uit zeven kernmodules van 4 tot 16 EC en vier keuzemodules van 3 EC. Een student volgt alle kernmodules en kiest minimaal één van de keuze-modules.

In de module Persoonlijk Leiderschap (13 EC, doorlooptijd twee jaar) werkt de student vanuit verschillende invalshoeken aan leiderschapsonwikkeling.

De module Leidinggeven aan leren (8 EC, doorlooptijd vijf maanden) geeft een overzicht van leertheorieën en onderwijsconcepten die de student in staat stelt een betere en duidelijkere visie op onderwijs en

leren te formuleren. Naast de theorie wordt in deze module ook gewerkt aan en geoefend met de praktijk van het leidinggeven aan het leren van medewerkers (en leerlingen).

In de module Strategische bedrijfsvoering (4 EC, doorlooptijd 3 maanden) gaat het om inzicht krijgen, kennis vergaren en vaardigheden eigen maken op het gebied van financiën en HRM.

De speerpunten in de module Projectmatig werken aan kwaliteit (6 EC, doorlooptijd 5 maanden) zijn kwaliteitszorg, de PDCA-cyclus, de inspectie en het meetbaar maken van processen. De student leert deze processen te sturen en leren de kennis en vaardigheden die ze hierbij nodig hebben.

Tijdens de module Veranderen en innoveren (6 EC, doorlooptijd 9 maanden) leidt de student in de eigen organisatie een verandering die twee of meer beleidsterreinen bestrijkt. De opleiding begeleidt de studenten tijdens dit proces en reikt perspectieven op innoveren aan.

De module School en omgeving (4 EC, doorlooptijd 4 maanden) gaat over de wisselwerking tussen de school(organisatie) en haar omgeving, waarbij strategie en besturing in onderlinge samenhang centraal staan.

De zevende module is de module Onderzoek (16 EC, doorlooptijd 2 jaar). Deze module is bij standaard 2 besproken.

Er zijn vijf keuzemodules: Leidinggeven aan je bestuur, Stuurkunst, Toekomstgericht onderwijs, Passend onderwijs, en Studiereis.

De leerlijnen Leiderschapsontwikkeling en Onderzoekende Houding zorgen voor verbinding tussen de modules. De leerlijn Onderzoekende Houding is besproken bij standaard 2. De leerlijn Leiderschapsontwikkeling gaat over de wijze waarop de student zichzelf laat zien als leider, de interactie aangaat met individuen en groepen en de mate waarin de student zichzelf kent.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie heeft het onderwijsprogramma bestudeerd en besproken met studenten en docenten. De visitatiecommissie stelt vast dat de

inhoud en het niveau van de programmaonderdelen adequaat zijn en waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de gehanteerde eindkwalificaties. Het palet aan modules en keuzemodules is sterk gekozen; alle relevante onderdelen komen met voldoende diepgang aan bod. In elke module worden andere leiderschapspraktijken en -bronnen verdiept in verbinding tot elkaar, wat bijdraagt aan een integraal perspectief op leiderschap. Het programma is actueel en wordt zichtbaar jaarlijks afgestemd op ontwikkelingen in het werkveld. Met de module Strategische Bedrijfsvoering biedt de opleiding een stevige inhoudelijke bijdrage aan het in de praktijk gewenste schoolleiderschap. Met dit aanbod onderscheidt de opleiding zich van andere vergelijkbare masteropleidingen. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om, naast de ruime inbreng van eigen ervaringen, reflectie en kennisconstructie door studenten, ook de inhoudelijke ambitie van het programma te blijven bewaken. Dit kan bijvoorbeeld door studenten te blijven stimuleren tot een meer studerende houding: niet alleen kennis nemen van meer complexe relevante theoretische kaders, maar zich deze ook werkelijk eigen maken. De commissie meent dat dit hun blik verbreedt en verscherpt, om zo concrete praktijksituaties te begrijpen in hun complexiteit, als vertrekpunt voor adequate leiderschapsinterventies. Studenten waarmee het panel sprak gaven aan dat zij het programma voldoende samenhangend vinden: 'In alle modules komt de paraplu rond leiderschap terug.' In een modulaire master blijft afstemming en samenhang tussen de modules echter een aandachtspunt. De opleiding heeft de afgelopen periode zichtbaar gewerkt aan optimalisatie van het afstemmingsoverleg en samenhang tussen de modules. De visitatiecommissie stelt vast dat docenten nadrukkelijk verbinding zoeken met elkaar en op verschillende domeinen acteren. Dit wordt versterkt doordat de domeineigenaren veelal ook als docent in een ander domein werkzaam zijn. De twee leerlijnen Onderzoekende Houding en Leiderschapsontwikkeling zijn een goede aanzet voor een versterkte interne samenhang, maar kunnen volgens de visitatiecommissie nog worden doorontwikkeld. Ook de ontwikkeling van een verbindende toets (zie ook standaard 10) zal bijdragen aan de optimalisatie van de samenhang in het onderwijsprogramma.

De visitatiecommissie heeft tijdens de visitatie het studiemateriaal van verschillende modules ingezien en heeft ter verificatie van de documentatie in de

verschillende gesprekken uitgebreid gesproken over de inhoud en het niveau van het materiaal. De visitatiecommissie concludeert dat de opleiding passende, actuele literatuur van een goed niveau hanteert, waarbij ze wel van mening is dat de opleiding het aandeel literatuur van academisch/onderzoeksgebaseerd niveau en internationale literatuur zou kunnen ophogen.

### Conclusie

Goed.

### Vormgeving

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

### Bevindingen

In het document 'Onze visie op leren en opleiden' beschrijft NSO-CNA haar didactische uitgangspunten en invulling. De basis is sociaal-constructivisme en transformatief leren. Leren is hierbij het verkrijgen van nieuwe perspectieven door te interacteren met anderen (met inbegrip van de opleider) en in de werkelijkheid. In een sociaal-constructivistische visie op leren is er ruimte voor de wisselwerking tussen het organisatieperspectief en persoonlijk perspectief, voor de eigen leerdoelstellingen van studenten aan de opleiding en voor vormen van zelfgestuurd leren in en buiten de opleiding om.

NSO-CNA beschrijft drie aspecten van het leren en de ontwikkeling van schoolleiders: kennisverwerving en betekenisvolle toepassing, persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap. Deze drie aspecten van leren en ontwikkelen van schoolleiders krijgen vorm in het onderwijs in een leeromgeving waarin de volgende drie kenmerken duidelijk naar voren komen:

1. Praktijkgericht opleiden: Het leren van de studenten wordt gesitueerd in een concrete context en waarin de authenticiteit van die context en de functionaliteit van het leren zo hoog mogelijk is.
2. Het construeren van het eigen leren: De studenten zijn in staat om vanuit een intrinsieke motivatie met elkaar te leren en worden geacht om zoveel mogelijk zelfstandig hun leerproces en ontwikkeling te sturen en te controleren.

3. Transformatief leren: De studenten worden uitgenodigd om vanuit een reflectieve houding, middels praktijkgericht onderzoek en feedback van medestudenten en docenten, te werken aan de transformatie van hun leiderschap.

Bij het vormgeven van de leeromgeving hanteert de opleiding een aantal ontwerpprincipes.

1. Sluit aan bij de praktijk van de student.
2. Maak verbinding tussen het leerproces van de schoolleider en het leerproces van de gehele school.
3. Laat de student de verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces dragen.
4. Laat leren naar voren komen in (nieuw) gedrag.
5. Geef ruimte voor persoonlijke en directe feedback.
6. Stimuleer de onderzoekende houding van de student.
7. Werk aan een professionele werkrelatie tussen student en opleider.
8. Beschouw en beoordeel leiderschap altijd in de bijhorende context.
9. Geef de student de persoonlijke aandacht en begeleiding die hij of zij nodig heeft.
10. Varieer in werkvormen.
11. Maak gebruik van actuele en ondersteunende leermiddelen.

De didactiek in de bijeenkomsten wordt getypeerd door de integratie van kennis, onderzoek, feedback, (persoonlijke) reflectie en vaardigheden. Bij deze verwerking worden verschillende activerende werkvormen ingezet en wordt altijd een koppeling gemaakt met de eigen schoolcontext. Daarmee is volgens de opleiding de wisselwerking tussen de individuele professionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de schoolorganisatie gegarandeerd.

### Overwegingen

De visitatiecommissie is positief over de vormgeving van het programma. NSO-CNA heeft een scherpe visie op de manier waarop zij het leren en de opleiding vormgeeft en in de uitvoering is het voor de visitatiecommissie zichtbaar dat de MEM het belang van sociale betekenisconstructie in de opleidingsomgeving serieus neemt. Er is sprake van een goed ontwikkelde 'learning community' waarin studenten en docenten samen leren en waarin wisselwerking tussen de schoolorganisatie van de student en de opleiding ontstaat. Sterk is de invulling van het trans-



formatieve leren: studenten werken continu aan hun reflectieve houding door zowel op zichzelf als op elkaar te reflecteren. De balans tussen zelfstudie en contacturen is adequaat.

Kortom, de visitatiecommissie kan zich vinden in de drie kenmerken van de leeromgeving die NSO-CNA beschrijft. Er is aandacht voor ervaring, reflectie en constructie van het eigen leren.

### **Conclusie**

Goed.

### **Instroom**

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

### **Bevindingen**

De instroomeisen zijn landelijk afgestemd met SAMOS (Samenwerkende Opleidingen voor Schoolleiders). Een instroomeis is dat studenten minimaal drie jaar leidinggevende ervaring hebben als schoolleider met personele verantwoordelijkheid in het basis- of voortgezet (speciaal) onderwijs of het middelbare of hogere beroepsonderwijs.

De opleiding gaat vanaf september 2017 bij de intake beter detecteren of mensen problemen kunnen verwachten tijdens de opleiding en daarvoor extra ondersteuning nodig gaan hebben. Extra ondersteuning kan bijvoorbeeld schrijfbegeleiding, extra leiderschapscoaching of onderzoeksbegeleiding zijn.

De studenten zijn schoolleider als ze instromen en zijn nog steeds schoolleider als ze uitstromen. Een

gedeelte heeft al tijdens de studie promotie gemaakt en een gedeelte slaagt daar na de studie in. Uitval heeft doorgaans met ziekte of andere levensloopomstandigheden te maken; ook zijn schoolontwikkelingen zoals fusies en opheffingen debet. Er is een consequente instroom van masterstudenten vanuit de opleidingen basisbekwaam en vakbekwaam, en de opleiding middenmanagement (eerst aangeboden door CNA, nu door NSO-CNA). De opleiding ziet dit als een teken van herkenbaarheid van zowel de identiteit als de kwaliteit van de geboden opleiding.

### **Overwegingen**

Uit de behaalde resultaten blijkt dat de instroomeisen realistisch zijn met het oog op de beoogde leerresultaten. De visitatiecommissie waardeert de eis voor drie jaar werkervaring. Dit past bij het benutten van en de continue reflectie op de leidinggevende ervaring van de studenten in het onderwijsprogramma.

De visitatiecommissie stelt op basis van het gesprek met de studenten vast dat niet alle studenten bij de start van de opleiding goed zicht hadden op een logische volgorde voor het doorlopen van de modules. De visitatiecommissie adviseert de opleiding om bij de intake extra aandacht te besteden aan de studeerbaarheid en planning en in overleg met de student een studeerbaar programma op te stellen.

### **Conclusie**

Goed.



## Personeel

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie het personeel van de MEM als **goed**. De commissie constateert dat de opleiding beschikt over betrokken en gedreven docenten. De opleiding kent via haar docenten en onderzoeksbegeleiders een sterke verankering in wetenschap en praktijk, wat zeer wordt gewaardeerd door het werkveld en studenten. De opleiding faciliteert een sterke professional learning community om de docenteninbreng in te bedden en de samenhang tussen de bijdragen van de verschillende (gast)docenten te waarborgen. De visitatiecommissie heeft er waardering voor dat alle onderzoeksbegeleiders zijn gepromoveerd en ervaring hebben met praktijkgericht en/of wetenschappelijk onderzoek.

### Personeel

*Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang er van is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.*

### Bevindingen

Om het modulaire aanbod van de opleiding vorm te geven, werkt de opleiding met domeinhouders die verantwoordelijk zijn voor één of meer modules. Zij zorgen voor de aansturing, inhoud en uitvoering van de module en bewaken met elkaar de samenhang tussen de modules. De domeinhouders maken deel uit van het masteroverleg met de algemeen manager als voorzitter. Wetenschappelijk directeur prof. dr. Femke Geijssel zorgt voor de theoretische 'voeding' en inbedding. Daarnaast is er een klankbordgroep, waarin de medewerker onderwijs, de medewerker kwaliteit, docenten en studenten plaats hebben. Deze klankbordgroep bespreekt de inhoud van het curriculum, de aansluiting van de inhoud op de beroepspraktijk, de vormgeving van de leerweg, de toetsing en de studeerbaarheid van de opleiding. De klankbordgroep koppelt terug aan MT en masteroverleg.

De MEM wordt (van oudsher) grotendeels verzorgd door docenten die uit de beroepspraktijk komen dan wel specialist zijn in de onderdelen van hun programma en daar in hun eigen beroepspraktijk veel ervaring mee hebben. Bijna alle docenten en onderzoeksbegeleiders, verbonden aan de MEM, zijn verbonden als zelfstandige. Zij zijn niet in dienst en doen naast hun werk voor de MEM ook werkzaamheden voor andere opdrachtgevers.

Vanaf cohort 2016 begeleiden aparte onderzoeksbegeleiders het onderzoek van de studenten. Deze begeleiders zijn gepromoveerd en hebben ervaring met praktijkgericht en/of wetenschappelijk onderzoek op terrein van school- of onderwijsontwikkeling vanuit het perspectief van leiderschap, management, schoolorganisatie en/of organisatieontwikkeling.

### Overwegingen

De visitatiecommissie heeft domeinhouders en onderzoeksbegeleiders van de opleiding gesproken en baseert mede daarop haar oordeel over de kwaliteit van het onderwijsgevend personeel. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding beschikt over betrokken en gedreven docenten. De opleiding kent via haar docenten een sterke verankering in wetenschap en praktijk. Dit wordt zeer gewaardeerd door het werkveld en studenten. De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch deskundig om de opleiding goed te kunnen verzorgen. De opleiding faciliteert een sterke professional learning community om de docenteninbreng in te bedden en de samenhang tussen de bijdragen van de verschillende (gast)-docenten te waarborgen.

De visitatiecommissie heeft er waardering voor dat alle onderzoeksbegeleiders zijn gepromoveerd en ervaring hebben met relevant praktijkgericht en/of wetenschappelijk onderzoek.

### Conclusie

Goed.

## Voorzieningen

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de voorzieningen van de MEM als **voldoende**. De commissie constateert dat de voorzieningen op de nieuwe locatie en de informatievoorziening aan studenten toereikend zijn voor de realisatie van het programma. De studiebegeleiding is effectief. Wel valt het de visitatiecommissie op dat de studiebegeleiding vooral inhoudelijk van aard is. De visitatiecommissie waardeert de uitbreiding van de studiebegeleiding met de individuele leiderschapscoaching.

### Materiële voorzieningen

*Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

#### Bevindingen

Sinds juli 2016 heeft NSO-CNA een nieuwe locatie op de campus Diemen-Zuid, met eigen onderwijsvoorzieningen, een trein- en metrostation naast de deur en parkeergelegenheid voor docenten en mindervalide studenten.

In de opleiding werd gebruik gemaakt van een digitale leeromgeving in VLC (Virtual Learning Community). In september 2016 is een nieuwe digitale leeromgeving, gebouwd in Moodle, in gebruik genomen. Het gebruiksgemak voor docenten en studenten is hiermee volgens NSO-CNA verbeterd en er is minder overschatting van de waarde van de communicatie in de leeromgeving als onderdeel van het leerproces tijdens de opleiding. Belangrijke overweging voor deze overgang is de fusie tussen NSO en CNA en de wens om beide masteropleidingen in één omgeving onder te brengen.

NSO-CNA beschikt over een fysieke bibliotheek en een digitaal kenniscentrum voor studenten (via de website). Voor docenten en begeleiders is er in de leeromgeving een aparte ruimte om kennis te delen. De professionele ontwikkeling van docenten wordt daarnaast ondersteund met een aantal jaarlijkse docentenbijeenkomsten.

De nieuwe leeromgeving en de studentenadministratie zijn pas in hun eerste jaar van gebruik en nog volop in ontwikkeling. NSO-CNA is voornemens de nieuwe implementaties voor het eerst eind 2017 te evalueren. NSO-CNA werkt dan een ruim jaar in de gefuseerde organisatie, met een nieuw onderwijsbureau en met de nieuwe systemen. Deze evaluatie is impuls voor de ontwikkeling van de organisatie in 2018.

### Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat huisvesting en materiële voorzieningen toereikend zijn. De nieuwe locatie in Diemen ligt op een goed toegankelijk plek en biedt voldoende mogelijkheden voor ontmoetingen tussen studenten, docenten en medewerkers van het onderwijsbureau.

De nieuwe digitale leeromgeving biedt volgens de visitatiecommissie voldoende de mogelijkheid voor studenten om op één plaats alle informatie over hun opleiding kunnen vinden, hun werk kunnen delen met docenten en studenten en elkaar feedback kunnen geven. De visitatiecommissie ondersteunt het voornemen van NSO-CNA om de omgeving op een aantal punten nog verder te ontwikkelen.

### Conclusie

Voldoende.

### Studiebegeleiding

*Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

#### Bevindingen

##### Informatievoorziening

De informatie aan de studenten loopt sinds 2016 via de nieuwe digitale leeromgeving en het nieuwe studentadministratiesysteem. In de systemen kunnen de docenten en studenten inloggen om hun studiegegevens, waaronder hun beoordelingen, op te vragen en zich in te schrijven voor één van de opleidingen.

##### Studiebegeleiding

Het onderwijsbureau vormt de spil in de uitvoering van het onderwijs van NSO-CNA. Het onderwijsbureau beoogt te werken vanuit de volgende uitgangspunten: pro-actief, directe relatie met studenten en docenten, accurate digitale vastlegging van student-

gegevens, inzichtelijke studentlogistiek en werving en marketing volgens een inhoudelijk en modern profiel. In de ondersteuning van de student gaat het onderwijsbureau vanaf 2017 een signalerende functie vervullen als het gaat om studievoortgang, zowel richting student als docent.

De begeleiding van de studenten in de MEM is als volgt georganiseerd:

- ondersteuning door de kerndocenten: feedback en (studie)advies, zodat studenten weten in welke mate hun prestaties voldoen aan de eisen van de opleiding
- feedback van de docenten en van medestudenten op waarneembaar gedrag in de groep
- individuele begeleiding als onderdeel van de module Persoonlijk Leiderschap in vier voortgangsgesprekken en als onderdeel van de onderzoeksmodule waar studenten elf individuele uren aan begeleiding ontvangen
- individuele leiderschapscoaching: dit is nieuw ingevoerd, omdat deze gewaardeerde persoonlijke begeleiding was weg gevallen door de modulaire opzet.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie stelt vast dat de studiebegeleiding aansluit bij de behoefte van de studenten en voldoende de studievoortgang bevordert. Wel valt het de visitatiecommissie op dat de studiebegeleiding vooral inhoudelijk van aard is: studenten benoemen vooral de uitgebreide begeleiding bij het onderwijs. De visitatiecommissie waardeert de toevoeging van de individuele leiderschapscoaching als persoonlijke begeleiding.

De informatievoorziening sluit goed aan bij de behoeften van de studenten, blijkt uit het gesprek met de studenten. De informatiesystemen bieden adequate informatie en studenten kunnen bij vragen vlot terecht bij onder andere het onderwijsbureau.

### **Conclusie**

Voldoende.

## Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwaliteitszorg van de MEM als **voldoende**. De commissie constateert dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de uitkomsten uit evaluaties.

### Evaluatie

*Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.*

### Bevindingen

De directie van NSO-CNA is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs van de MEM. De directie rapporteert over zowel de harde als zachte kwaliteit aan het bestuur. Harde kwaliteit betreft bijvoorbeeld instroom- en rendementcijfers en rapportages op gebied van kwaliteitszorg. Zachte kwaliteit gaat over wat er leeft en speelt. Het bestuur ziet erop toe dat de directie de kwaliteit goed in beeld heeft en dat er beleid gevoerd wordt met betrekking tot kwaliteitszorg.

De werkgroep Kwaliteit adviseert en controleert de directie op het gebied van kwaliteit. Hiervoor ziet de werkgroep toe op zowel het proces als op de inhoud van de evaluaties en de manier waarop de directie hier navolging aan geeft. Het kwaliteitszorgbeleid is vastgelegd in de notitie Kwaliteitszorg NSO-CNA. Streefdoelen rond kwaliteit zijn vastgelegd in het Strategisch Plan NSO-CNA Leiderschapsacademie 2017. De examencommissie neemt een duidelijke rol in de cycli van kwaliteitszorg en –borging.

In 2016 is de procedure voor evaluatie van de opleidingsonderdelen op peil gebracht. In de jaren daarvoor heeft de MEM geen systematische evaluatie uitgevoerd. Wel hebben docenten op eigen gelegenheid hun onderwijs geëvalueerd door studenten om feedback te vragen via de elektronische leeromge-

ving. Ook hebben gesprekken plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van de studenten en het managementteam in klankbordgesprekken. In 2016 is een evaluatieonderzoek onder alumni uitgevoerd. Hiertoe is gesproken met tien alumni. De resultaten zijn verwerkt in een evaluatierapport waarin een aantal aanbevelingen is gepresenteerd. De opleiding laat met voorbeelden zien dat er op basis van de feedback verbeteringen in het onderwijs zijn doorgevoerd. Zo is er bijvoorbeeld op basis van feedback van studentengroepen bij de module Leiding geven aan leren voor een betere volgorde van onderwerpen gekozen met een duidelijkere inleiding op de eerste dag en een optimalere spreiding van de opdrachten.

### Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding MEM de afgelopen jaren geen structurele evaluaties heeft uitgevoerd en dat evaluaties geen onderdeel zijn geweest van een systematisch evaluatiecyclus. Inmiddels heeft NSO-CNA volgens de visitatiecommissie passend kwaliteitszorgbeleid ontwikkeld. De MEM bewaakt vanaf het huidige studiejaar de kwaliteit van de opleiding via regelmatige evaluaties. Deze periodieke evaluaties zijn volgens de commissie signalerend en geven voldoende basisinformatie voor eventuele verbeteractiviteiten.

### Conclusie

Voldoende.

## Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing van de MEM als **voldoende**. Voor elke module wordt een summatieve toets afgenomen. Deze wordt voorafgegaan door een formatieve toets. De toetsen laten een opbouw in complexiteit en beheersingsniveau zien naarmate de studie vordert. De toetsen zijn toepassingsgericht, er vindt beperkt kennistoetsing plaats. De visitatiecommissie waardeert de toetsing dan ook als vrij eenvormig, doch goed passend bij het profiel van de opleiding, sterk praktijkgericht en gericht op de eigen context van de leidinggevende.

De opleiding treft goede maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. Ook heeft de opleiding de toetsmatrijzen goed op orde, waardoor de validiteit van de toetsing is geborgd. De examencommissie pakt met ondersteuning door de toetscommissie haar taak voldoende op om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding.

### Toetsing

*Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Bevindingen

#### Systeem van toetsing

Elke module wordt afgesloten met één of meer summatieve toetsen. Deze worden voorafgegaan door formatieve toetsing. Voorbeelden van toetsvormen zijn een reflectieopdracht, essaytoets, onderzoeksopdracht, praktijkopdracht, casustoets en portfolioassessment. Verwerking van theorie uit actuele literatuurbronnen en reflectie op de ontwikkeling van persoonlijke leiderschapsbronnen vormen een onderdeel van de toetsing. Toetsen worden (minimaal ten dele) uitgevoerd in de eigen praktijk situatie.

Er is op dit moment nog geen verbindende toets waarin het geleerde uit de verschillende modules en leerlijnen samen wordt gebracht. De opleiding is voornemens om een dergelijke toets te gaan ontwikkelen, gekoppeld aan de twee leerlijnen.

#### Beoordeling

Alle summatieve toetsen worden aan de hand van beoordelingscriteria beoordeeld. Deze beoordelingscriteria worden jaarlijks besproken en herzien op basis van de ervaringen. De summatieve toetsen worden beoordeeld met het vier-ogen principe. De kerndocent maakt van beide beoordelingen één eindbeoordeling waarin de cijfers voor de verschillende onderdelen gemiddeld worden. Bij een verschil van meer dan 1 heel punt in het eindcijfer wordt door de beoordelaars overleg gevoerd. Bij een verschil van meer dan 2 hele punten wordt een derde beoordelaar ingeschakeld. Dit is in de afgelopen

jaren tweemaal voorgekomen. Gewoonlijk is er een verschil van minder dan 0,5 in het eindcijfer. Jaarlijks vinden kalibreersessies plaats.

#### Borging van toetskwaliteit

Het toetsbeleid van de MEM is vastgelegd in de OER en het Toetskader NSO-CNA. Het toetskader is voorzien van een uitgebreide visie op toetsen en beoordelen en van uitgangspunten voor toetsing en beoordeling.

De examencommissie bevat twee interne en twee externe leden, inclusief een vertegenwoordiger van de MEM. De commissie is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsen en beoordelen. De toetscommissie ontvangt haar opdracht van de examencommissie. De examencommissie bepaalt met welk instrumentarium de toetscommissie haar opdracht uitvoert.

In 2017 zijn in samenwerking met de toetscommissie alle toetsen tegen het licht gehouden en waar nodig aangescherpt. Daarbij is ook voor elke toets het beoordelingsinstrumentarium opnieuw bekeken. Voor elke toets is een toetsmatrijs ontwikkeld. Daarnaast is er een toetsprogrammamatrijs ontwikkeld, die het hele toetsprogramma verbindt met het beroepsprofiel en de eindkwalificaties.

Vanaf september 2017 is plagiaatcontrole van eindwerkstukken voorzien via het programma Urkund. Overigens hebben werkstukken in de meeste gevallen betrekking op de eigen onderwijspraktijk, en is plagiaat door de studenten volgens de opleiding bijna niet mogelijk.

### **Overwegingen**

De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en op basis van het bestuderen van een aantal toetsen dat de kwaliteit van de toetsing aan de maat is. De toetsen zijn toepassingsgericht, er vindt beperkt kennistoetsing plaats. De visitatiecommissie waardeert de toetsing dan ook als vrij eenvormig, doch goed passend bij het profiel van de opleiding en gericht op de eigen context van de leidinggevende. Er zijn voldoende toetsen en de opbouw naar de summatieve toetsen door middel van de formatieve toetsen en regelmatige feedback vindt de visitatiecommissie sterk. De visitatiecommissie doet de suggestie om in het kader van diversiteit van de toetsing meer elementen van kennistoetsing in de (formatieve) toetsen op te nemen, bijvoorbeeld rond het doorgronden van systeemtheorie.

De commissie stelt vast de opleiding goede maatregelen treft om kwaliteit van de toetsing te borgen. Ook heeft de opleiding de toetsmatrijzen goed op orde, waardoor de validiteit van de toetsing is geborgd. De commissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig en kritisch oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding voldoende oppakt. Er is een actieve toetscommissie die namens de examencommissie de kwaliteit van het toetsprogramma borgt. Positief vindt de commissie dat NSO-CNA aandacht heeft voor nadere scholing van examinatoren, en van leden van de examen- en toetscommissie.

### **Conclusie**

Voldoende.

## Gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde eindkwalificaties van de MEM als **voldoende**. De opleiding sluit aan op de beroepspraktijk. Afgestudeerden ervaren dat zij het geleerde en de praktijkopdrachten direct kunnen toepassen op hun eigen werkomgeving. Als positieve effecten van het volgen van de opleiding noemen zij dat zij beter zijn toegerust voor hun huidige leidinggevende functie in het onderwijs en de mogelijkheid voor het maken van carrièrestappen.

Op basis van de bestudeerde meesterproeven en op basis van tevredenheid van het werkveld met alumni van de opleiding concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende is. De meesterproeven van de studenten die het eindniveau representeren, zijn van een voldoende niveau. De studenten passen relevante literatuur toe, waarbij het opvalt dat het kritisch omgaan met de verschillende soorten bronnen waarop de studenten zich beroepen over het algemeen beperkt is. Het valt de visitatiecommissie op dat de meesterproeven van de afgelopen jaren niet allemaal in even grote mate inzoomen op schoolleiderschap. De visitatiecommissie ondersteunt dan ook het voornemen van de opleiding om sterker te gaan sturen op de uitwerking van en reflectie op leiderschapsvraagstukken in de meesterproeven. In de meesterproeven van de komende jaren zal deze inspanning waarschijnlijk voldoende zichtbaar worden, verwacht de visitatiecommissie.

### Gerealiseerde eindniveau

*Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd..*

#### Bevindingen

Voor de toetsing van de realisatie van de eindkwalificaties werken de studenten aan een onderzoeksvoorstel en aan een meesterproef. Voor de meesterproef kiest de student een onderzoeksthema dat direct voortkomt uit een verlegenheidssituatie binnen de eigen sturingspraktijk. Daarmee beoogt de opleiding een wisselwerking tussen de individuele professionele ontwikkeling van de deelnemer en de ontwikkeling van de schoolorganisatie.

Naast de meesterproef geven twee andere opdrachten, gekoppeld aan de leerlijn Leiderschapsonwikkeling, ook uitdrukking aan het behaalde eindniveau bij afsluiting van de opleiding:

- de individuele mondelinge leiderschapspresentatie in de afsluitingsweek van de module Persoonlijk leiderschap. In deze presentatie vertelt de student binnen de eigen leergroep en de docent van de module Persoonlijk leiderschap over de ontwikkeling van het eigen leiderschap (bronnen en praktijken) in de context van de werksituatie op school en de leersituatie gedurende de opleiding. De presentatie is een uitingvorm van wat er in het portfolio is getoetst.
- de schriftelijke presentatie van leiderschap in de vorm van het leiderschapssessay. In het leiderschapssessay demonstreert de student de

vaardigheid om met voldoende schriftelijke zakelijkheid de visie als leidinggevende te verwoorden. Beoordeling vindt plaats door experts die grotendeels buiten NSO-CNA actief zijn.

Via de digitale leeromgeving presenteert de opleiding een databank met kwalitatieve onderzoeksmethodes. De opleiding beoogt met deze databank de studenten een palet aan mogelijkheden te bieden, zonder dat de studenten een tijdrovende studie hoeven te maken ten behoeve van een passende keuze voor een onderzoeksmethode in hun meesterproef.

#### Overwegingen

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie in totaal vijftien meesterproeven gelezen van studenten die de afgelopen twee jaar afgestudeerd zijn (zie bijlage 6). De commissie stelt vast dat de meesterproeven van voldoende niveau zijn. De toegekende cijfers komen redelijk overeen met de oordelen van de commissie, waarbij de commissie bij een aantal meesterproeven ongeveer een half punt lager zou oordelen. De meesterproeven zien er over het algemeen goed verzorgd uit en het taalgebruik is voldoende. Bij de zwakkere werken met een eindcijfer rond de zes valt het op dat de literatuurverzameling smal is en snel wordt overgestapt van het theoretisch kader naar de keuze voor een onderzoeksmethode. De studenten passen relevante literatuur toe, waarbij het opvalt dat het kritisch omgaan met de verschillende soor-



ten bronnen waarop de studenten zich beroepen (zoals een artikel uit een peer-reviewed internationaal tijdschrift versus een praktijkverslag of een toepassingsgerichte vertaling van onderzoeksgebaseerde theorie) over het algemeen beperkt is: de visitatiecommissie ziet nauwelijks terug dat studenten de verschillende soorten bronnen op hun waarde wegen in de argumentatie, terwijl dit van een onderzoeksgerichte masteropleiding toch verwacht mag worden.

Het valt de visitatiecommissie op dat enkele meesterproeven van de afgelopen jaren niet nadrukkelijk inzoomen op een leiderschapsvraagstuk. In een aantal meesterproeven is gekozen voor een vraagstelling rond een onderwijskundig thema dat de visitatiecommissie eerder bij afstudeerders van een masteropleiding Leren en Innoveren zou verwachten. Daar waar sturingsvraagstukken nadrukkelijker aan de orde zijn, ontstaan rijkere en betekenisvollere meesterproeven met een hogere beoordeling, constateert de visitatiecommissie. De visitatiecommissie ondersteunt dan ook het voornemen van de opleiding om sterker te gaan sturen op de uitwerking van en reflectie op leiderschapsvraagstukken in de meesterproeven. In de meesterproeven van de komende

jaren zal deze inspanning voldoende zichtbaar worden, verwacht de visitatiecommissie. Verder adviseert de commissie om het werkveld (in concreto de leidinggevende van de student) meer te betrekken bij de meesterproef ten einde het sturingsvraagstuk binnen het praktijkonderzoek te accentueren.

De visitatiecommissie begrijpt, gezien de aard van deze professionele masteropleiding, de keuze voor het ontwikkelen van een databank met kwalitatieve onderzoeksmethodes. Studenten worden op deze wijze gefaciliteerd in het vlot kunnen kiezen van passende onderzoeksmethodes. Wel is de visitatiecommissie van mening dat de opleiding voldoende aandacht dient te besteden aan het methodologisch inzicht ten behoeve van het schoolleiderschap met een de onderzoekende grondhouding. Methodologische scholing blijft nodig voor het verantwoord kiezen, toepassen en interpreteren van adequate methodes en dient in de opleiding in ruime mate aan bod te komen.

### **Conclusie**

Voldoende.



## **Bijlagen**

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

<b>Naam</b> (inclusief titulatuur)	<b>Korte functiebeschrijving van de panelleden</b> (1 regel)
Drs R.R. van Aalst	De heer Van Aalst treedt veelvuldig op als voorzitter van visitatiepanels. Hij is tevens programma-manager van een groot vitaliteitstraject binnen TenneT: 'Always Energy'
Prof dr G. Kelchtermans	Onderwijsdeskundige, doctor in de Pedagogische Wetenschappen, gewoon hoogleraar en hoofd van het Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding van de K.U. Leuven
Drs. H.M. Claessen	De heer Claessen is rector van het Twents Carmel College te Oldenzaal, Dene-kamp en Losser en tevens voorzitter van de Academische Opleidingsschool Oost Nederland.
A.L. Nilsen	Annelinn Nilsen rondt momenteel haar opleiding B Advanced Business Creation af aan Avans hogeschool, vanaf september zal zij daar werkzaam zijn als onderwijsontwikkelaar
Drs L. van der Grijspaarde	Linda van der Grijspaarde is gecertificeerd secretaris sinds 2010

## Bijlage 2 Programma visitatie

29 mei 2017		
9.00 – 9.30	-	Ontvangst commissie: Prof. dr. Femke Geijssel Drs. Bart Schipmolder Drs. Jolanda Botke
9.30 – 11.00	Interne vergadering commissie	
11.00 – 12.15	<i>Directie en management</i> Kennismaking, doel en programma visitatie inclusief presentatie (bestuur is hierbij)	Prof. dr. Femke Geijssel Drs. Bart Schipmolder Drs. Catrien Mesman Dr. Peter Leisink Drs. Sarien Shkolnik MME  Prof. dr. Monique Volman
12.15 - 12.45	<i>Bestuur</i> (Directie en management zijn hierbij)	
13.00 – 14.00	<i>Lunch en inloopspreekuur</i> (Ruimte om even bij lopende opleiding te kijken)	
14.00 – 14.45	<i>Examencommissie</i> Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Prof. Dr. Eric Verbiest (plv vz) Drs. Henny Molenaar MA Dr. Marjolein Rietveld
14.45 – 15.30	<i>Recente alumni MIL</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen	Marco Meily MEL (directeur mbo; alumnus cohort 2014) Ellen Tomberg MEL (interim directeur po; alumna cohort 2014) Agnes Kreuger MEL (teamleider vo; alumna cohort 2013)
15.30 – 16.15	<i>Recente alumni MEM</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen	Margret Koolen MEM Bob Elemans MEM Marjan Onderwate MEMr Tanja van Tuyl MEM
16.15 – 17.00	<i>Werkveldcommissie</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing en afstuderen	Conny Daansen Drs. Alle van Steenis MSC Drs. Ria Sluiter MEM

17.00 – 17.15	Afsluiting van de dag, bepalen aandachtspunten voor dag 2	Prof. dr. Femke Geijssel  Drs. Bart Schipmölde Drs. Catrien Mesman Drs. Jolanda Botke
---------------	---	---

30 mei 2017		
09.00 – 09.30	Aankomst commissie	
9.30 – 10.30	Onderzoeksbegeleiders	Dr. Jos Zuijlen  Dr. Floor Basten Prof. dr. Robert-Jan Simons Dr. Eline Raaphorst  Prof. dr. Femke Geijssel
10.30 – 11.30	<i>Docenten MEM</i> Programma, toetsing, professionalisering docenten	Drs. Freerk Wortelboer Drs. Gelbrich Feenstra John Schreijer Drs. Charles Engelen
11.30 – 12.15	<i>Studenten MEM</i> Programma, toetsing, kwaliteit docenten	Dr. Daan van Welie (vo) Elly Taal MEd (hbo) Christa van Delen (vo)
12.15 – 13.15	Lunch en documentenbeoordeling <i>Hier ook een presentatie van de DLO</i>	
13.15 – 14.15	<i>Docenten MIL</i> Programma, toetsing, professionalisering docenten	Drs. Catrien Mesman Drs. Henny Molenaar MA Henk Westerveld MSc
14.30 – 15.15	<i>Studenten MIL</i> Programma, toetsing, kwaliteit docenten	Patricia Hanssen (vo, student MIL 1) Bianca Morsch ( vmbo student MIL 1) Muriel Piek MSc (mbo student MIL 1) Hans Slotboom MSc (vo student MIL 2)
15.15 – 17.15	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies	
17.30 – 18.00	Terugkoppeling resultaten, afsluiting van de visitatie	

## Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

### *Kwantitatieve gegevens over de opleiding*

1. In-, door- en uitstroomgegevens van - zo mogelijk - de laatste 6 cohorten;
2. Gerealiseerde docent-student ratio;
3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie (een fase kan bijvoorbeeld aangegeven worden in reguliere studiejaren, de stage en de afstudeerperiode).

### **Bijlage 3a. In-, door- en uitstroomgegevens MEM**

Cohort	Gestart	Gediplomeerd	Nog bezig	Gestopt
2012-2013	43 MEM	13 MEM	3	7
2013-2014	42 MEM	15 MEM	8	0
2014-2015	23 MEM	21 MEM	7	0
2015-2016	50 MEM	27 MEM	10	0
2016-2017	21 MEM	15 MEM	4	0

Bij onze modulaair opgebouwde Master is lastig te bepalen hoe groot de instroom is van studenten die de gehele Master gaan volgen. Wij werken ook niet meer met het begrip Cohort.

### **Bijlage 3b. Gerealiseerde docent-student ratio**

De MEM werkt met een of meer kerndocenten per module op een groep van ongeveer 18 studenten. Gemiddeld is de docent-student ratio ongeveer 1,6 op 18 studenten.

Voor onderzoek gelden andere aantallen. Met ingang van het leerjaar 2016-2017 begeleiden 7 onderzoeksbegeleiders 33 (MIL) + 21 (MEM) = 54 studenten. Dat is een ratio van ongeveer 1/8.

### **Bijlage 3c. Gemiddeld aantal contacturen per fase**

De MEM-studenten kunnen hun eigen studieplanning maken en in 5 jaar de verschillende modules van de MEM volgen. Daarmee bepalen zij ook hun eigen studiedruk. Per module zijn de aantal dagen contacttijd verspreid.

Kernmodules	Omvang	Aantal Contactdagen
Persoonlijk Leiderschap	13 ects, 2 jaar	18 dagen en 4 individuele gesprekken
Onderzoek	16 ects, 2 jaar	11 dagen en 12 uur individuele begeleiding
Leidinggeven aan leren	8 ects, 5 maanden	6 dagen
School en omgeving	4 ects, 4 maanden	5 dagen

Strategische Bedrijfsvoering	4 erts, 3 maanden	7 dagen
Projectmatig werken aan kwaliteit	6 erts, 5 maanden	4 dagen
Veranderen en innoveren	6 erts, 9 maanden	10 dagen
Keuzemodules	Omvang	
Leidinggeven aan je bestuur	3 erts, 4 maanden	4 dagen
Stuurkunst	3 erts, 4 maanden	4 dagen
Toekomstgericht Onderwijs	3 erts, 4 maanden	4 dagen
Studiereis	3 erts, 4 maanden	p.m.

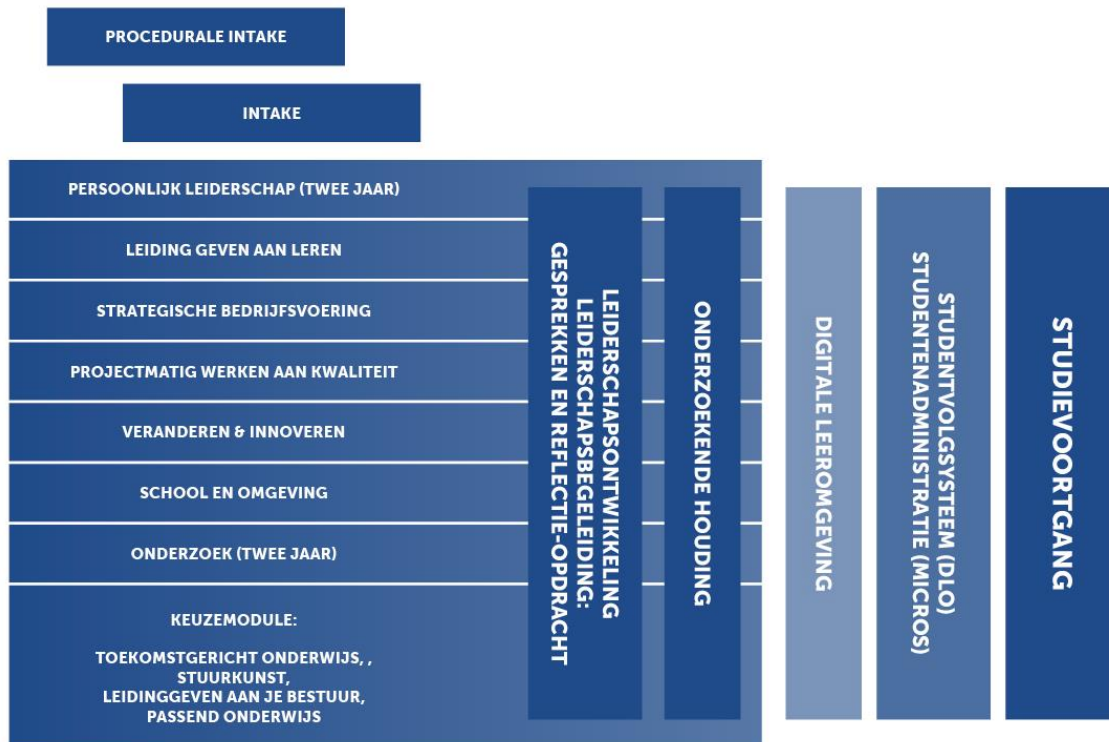
## Bijlage 4 Eindkwalificaties

1. U analyseert de maatschappelijke omgeving van een school met het doel deze school daarin te positioneren.
2. U positioneert een school in het maatschappelijk veld en bepaalt de netwerken waaraan u deze school derhalve deel wilt laten nemen
3. Op basis van de positionering van uw school, ontwikkelt u in een school een visie op leren en het bijbehorende onderwijsconcept met als doel het toerusten van de leerlingen/deelnemers voor hun volgende stap in leren en werken. U vertaalt deze visie naar de relevante beleidsgebieden.
4. U stuurt en beheerst de bedrijfsprocessen van de school. U zet het personeel (intern of extern) adequaat en met de juiste opdracht in.
5. U kunt een kwaliteitszorgsysteem in een school opzetten en onderhouden en als verantwoordelijke binnen een school zorg dragen voor de horizontale en verticale verantwoording.
6. U geeft leiding aan een veranderingsproces. U kunt daarbij omgaan met ongestructureerde situaties en onvolledige informatie, met onzekerheid en weerstand.
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.
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.
9. U verkrijgt door uw optreden vertrouwen en medewerking.
10. U laat een onderzoekende houding zien. U laat zien dat kennisverzameling ten behoeve van kennisconstructie een belangrijke rol speelt bij het nemen van beslissingen binnen de school. Daarnaast bent u in staat om collega's binnen de school te inspireren om op een professionele manier deel te nemen aan het ontwikkelen van betrouwbare kennis.
11. U voert kennisgericht onderzoek uit in de praktijk, waarbij u complexe problemen analyseert, mede met behulp van kennis voortkomend uit fundamenteel onderzoek.
12. U reflecteert kritisch op eigen handelen en formuleert leerpunten voor verdere professionele ontwikkeling.

## Bijlage 5 Programmaoverzicht

Kernmodules	Omvang
Persoonlijk Leiderschap	13 EC, 2 jaar
Onderzoek	16 EC, 2 jaar
Leidinggeven aan leren	8 EC, 5 maanden
School en omgeving	4 EC, 4 maanden
Strategische Bedrijfsvoering	4 EC, 3 maanden
Projectmatig werken aan kwaliteit	6 EC, 5 maanden
Veranderen en innoveren	6 EC, 9 maanden
Keuzemodules	Omvang
Leidinggeven aan je bestuur	3 EC, 4 maanden
Stuurkunst	3 EC, 4 maanden
Toekomstgericht Onderwijs	3 EC, 4 maanden
Passend Onderwijs	3EC, 4 maanden
Studiereis	3 EC, 4 maanden





## Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Voor het bezoek heeft de commissie de scripties bestudeerd van de studenten met de volgende studentnummers:

- 1000152
- 1000959
- 1001068
- 1001103
- 1001158
- 1001195
- 1001218
- 1001224
- 1001244
- 1001262
- 1001268
- 1001269
- 1001272
- 1001274
- 1001985

### **Digitaal beschikbaar voorafgaand aan visitatiebezoek**

#### *Algemeen*

- Beroepsprofiel
- Visie op leren
- Toetskader
- Kwaliteitszorg NSO-CNA Leiderschapsacademie

#### *Toetsen en beoordelen*

- OER MEM en MIL 2016-2017
- Borgingsagenda examencommissie
- Beleid examinatoren
- Toetscommissie
- Intake-procedure
- Toetsprogrammamatrijs MEM en MIL

#### *MEM*

- Leerlijn Leiderschapsontwikkeling
- Leerlijn onderzoekende houding
- Studie- en leiderschapscoaching
- Literatuurlijst
- Overzicht docenten en begeleiders
- Toetsdocumenten per module
- Onderzoek gerealiseerd eindniveau

### **Aanvullende documenten tijdens visitatie**

#### *Algemeen*

- Strategisch beleidsplan
- Overeenkomst van overdracht MIL
- Oratie Femke Geijssel
- Thesis Ewout van Luijck
- Thesis Linda Crans
- Onderzoek instroom NSO-CNA zomer 2016
- Arbeidsvoorwaardenhandboek NSO-CNA
- Overzicht netwerkreliaties
- Internationalisering

#### *Toetsen en beoordelen*

- Jaarverslagen examencommissie MEM en MIL
- Profiel lid examencommissie
- Notitie studeerbaarheid

#### *MEM*

- CV's van docenten en begeleiders
- MEM evaluaties

## **Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen**

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

**secretaris**

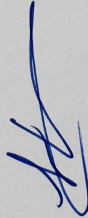
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleidingen Educational Management en Integraal Leiderschap van NSO-CNA Leiderschapsacademie. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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 mij 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:

Linda van der Gryspeerde

Datum:

29-5-2017

Plaats:

Amsterdam

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

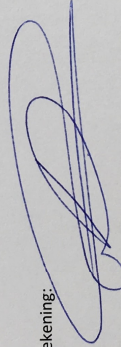
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleidingen Educational Management en Integraal Leiderschap van NSO-CNA Leiderschapsacademie. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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 mij 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. VAN AALST

Datum:

29-5-2017

Plaats:

Delft



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

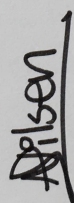
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleidingen Educational Management en Integraal Leiderschap van NSO-CNA Leiderschapsacademie. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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 mij 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:

  
Annelinn Nilsen

Naam:

Datum:

29 mei 2017

Plaats:

A'dam

## 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 masteropleidingen Educational Management en Integraal Leiderschap van NSO-CNA Leiderschapsacademie. 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 mij 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:

  
Geert Kelchtermans

Naam:

Datum:

29.05.2017

Plaats:

Amsterdam.



**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**  
voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

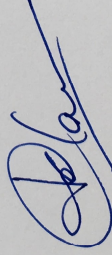
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleidingen Educational Management en Integraal Leiderschap van NSO-CNA Leiderschapsacademie. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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 mij 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:

H.M. Claessen

Datum:

29-05-2017

Plaats:

Amsterdam