

NVAO • NEDERLAND

HBO-MASTER INNOVATION & LEADERSHIP  
IN EDUCATION  
C-LION HOGER ONDERWIJS

ADVIESRAPPORT

*18 NOVEMBER 2019*



NVAO • NEDERLAND

# HBO-MASTER INNOVATION & LEADERSHIP IN EDUCATION

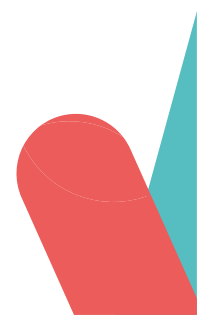
## UITGEBREID TOETS NIEUWE OPLEIDING ADVIESRAPPORT

*18 NOVEMBER 2019*



## Inhoud

1	Samenvattend advies .....	4
2	Introductie .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
2.1	Werkwijze panel .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
2.2	Panel rapport.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3	Beschrijving van de instelling .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.1	Algemene gegevens .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.2	Profiel instelling .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3.3	Profiel Opleiding .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4	Beoordeling per standaard.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.2	Programma.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.2.1	Oriëntatie .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.2.2	Inhoud.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.2.3	Leeromgeving.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.3	Instroom.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.4	Personeel.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.5	Voorzieningen.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.6	Gerealiseerde eindkwalificaties .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.7	Kwaliteitszorg .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.8	Toetsing.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.9	Gerealiseerde leerresultaten .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.10	Graad en CROHO-onderdeel.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.11	Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
4.12	Aanbevelingen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
5	Overzicht oordelen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
	Bijlage 1: Samenstelling panel .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen .....	25



# 1 Samenvattend advies

## 1 Beschrijving van de opleiding

### 1.1 Algemeen

Instelling:	C-LiON Hoger Onderwijs
Opleiding:	hbo-master Master Innovation & Leadership in Education
Variant(en):	deeltijd
Graad:	Master of Arts
Afstudeerrichtingen:	-
Locatie(s):	Breda, Utrecht, Zwolle, Hoofddorp, Amsterdam en Kerkrade
Studieomvang (EC):	63
CROHO-onderdeel:	Gedrag & Maatschappij

### 1.2 Profiel instelling

Het Centrum voor Leiderschap en Innovatie in het Hoger Onderwijs (hierna C-LiON) verzorgt onderzoek, advies, begeleiding, training en opleiding in het onderwijs. Het onderzoek van C-LiON is onder andere gericht op thema's als drijfveren en waardenpatronen in het team, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, schoolmarketing en groeistimulering, excellente school en verbetering van de schoolcultuur. De management opleidingen van C-LiON zijn gericht op de voorgezette professionalisering van schoolleiders in het primair en voorgezet onderwijs. De opleidingen hebben betrekking op thema's als onderwijsmanagement en leiderschap, onderwijszorg en -hulpverlening, begeleiding, coaching en training, mediation gedrag en sociaal-emotionele ontwikkeling, taal- en leesontwikkeling, reken- en wiskundeontwikkeling en ICT in het onderwijs.

C-LiON heeft een eigen opleidingsdidactiek ontwikkeld, Creation Based Learning, dat in de verschillende opleidingen wordt toegepast. Kern van deze didactiek is dat studenten in staat gesteld worden om in de praktijk en door onderzoek vorm en inhoud te geven aan nieuwe inzichten en werkwijzen door de ontwikkeling van hogere denkvaardigheden, dialoog en sociaal constructivistische benadering. Daarbij staat de activiteit 'creëren' centraal: een nieuw proces ontwerpen (en succesvol implementeren); een innovatief product of concept ontwikkelen; groei bewerkstelligen, in kwantitatieve of kwalitatieve zin.

De ter goedkeuring voorliggende opleiding Master Innovation & Leadership in Education (MILE) kent twee hoofdfases. Hoofdfase 1 loopt parallel aan de opleiding Schoolleider Primair Onderwijs (vakbekwaam, ongedeeld, vormgevend profiel) en de opleiding Schoolleider Voortgezet Onderwijs van C-LiON. Dit zijn erkende opleidingen voor de basisregistratie van schoolleiders in primair en voortgezet onderwijs. Studenten kunnen ervoor kiezen de hele MILE te volgen maar ook onderdelen of alleen het eerste deel. Het eerste deel van de MILE voldoet aan de eerdergenoemde eisen voor de registratie Schoolleider Primair Onderwijs op het niveau vakbekwaam en voldoet ook aan de eisen van het Beroepsprofiel Schoolleider Voortgezet Onderwijs. Hoofdfase 2 is exclusief onderdeel van de MILE opleiding en leidt de studenten op tot het beoogde masterniveau.

### 1.3 Profiel opleiding

C-LiON wil een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van onderwijsorganisaties door processen van waarde creatie en waarde-innovatie te stimuleren. Deze processen worden

gekaracteriseerd als onderzoeksmatige processen waarin de schoolleider sterk gebruik maakt van innovatief en transformationeel leiderschap. C-LiON heeft haar eigen visie op de schoolleider in de 21<sup>e</sup> eeuw geformuleerd. Onderdeel van deze visie is dat de schoolleider van de 21<sup>e</sup> eeuw dient te functioneren in de volgende vijf domeinen: onderwijskwaliteit en –innovatie, professionele leergemeenschap, leiderschap, onderzoek en de ondernemende schoolleider. De nieuwe opleiding richt zich op het ontwikkelen van authentiek leiderschap binnen het spanningsveld van deze vijf domeinen. De opleiding is bedoeld voor school- of teamleiders uit het primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar en hoger beroepsonderwijs en biedt hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot authentiek leider (die in de vijf domeinen kan opereren). De opleiding heeft als doel dat studenten vanuit hun eigen authenticiteit samen met hun teams en andere samenwerkingspartners vorm geven aan wat zij als hun gezamenlijke maatschappelijke opdracht beschouwen.

De MILE wordt sinds 2014 uitgevoerd. In juli 2019 heeft de opleiding twee volledige cycli doorlopen en inmiddels hebben negen studenten de MILE afgerond. De opleiding omvat 63 EC en wordt in deeltijd aangeboden. Studenten kunnen de opleiding binnen drie jaar volgen en afronden.



## 2 Opleidingsbeoordeling

In dit hoofdstuk wordt de evaluatie door het panel van de standaarden beschreven. Bij elke standaard geeft het panel zijn bevindingen, overwegingen en oordeel weer. De beoordeling is gebaseerd op de standaarden en criteria zoals beschreven in het Beoordelingskader voor de uitgebreide en verzwaarde Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2019, nr. 3198). De beoordeling komt tot stand op basis van een discussie met 'peers' over de inhoud en kwaliteit van de opleiding.

Over de standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel: voldoet of voldoet niet. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding: positief of negatief, waarbij een 'voldoet niet' op één van de standaarden leidt tot een negatief oordeel.

### 2.1 Standaard 1: Beoogde leerresultaten

*De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.*

#### *Bevindingen*

De opleiding is ontwikkeld in nauwe afstemming met het werkveld: de input van praktijkdocenten van C-LiON, van studenten die werkzaam zijn in de praktijk, van de Veldadviesraad en opdrachtgevers van C-LiON is hierin verwerkt. De opleiding hanteert de landelijk opgestelde beroepsprofielen voor schoolleiders in het primair en voorgezet onderwijs als uitgangspunt. Daarbij wordt opgemerkt dat inzake het beroepsprofiel van het Schoolleidersregister Primair Onderwijs, de competenties van het vormgevend profiel als basis gelden. De beroepsprofielen zijn opgesteld met en vastgesteld door het werkveld. De bijbehorende kennisbasis is eveneens afgestemd met het werkveld. C-LiON heeft daarin geparticipeerd.

De opleiding heeft in haar visie de Dublin descriptoren, de landelijk vastgestelde beroepsprofielen voor schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs en de ervaringen van studenten en docenten meegenomen. De opleiding heeft een bewuste keuze gemaakt voor een eigen MILE profiel. Daarmee wil de opleiding aansluiten bij haar stakeholders en ontwikkelingen in het werkveld. Onderdeel van de bestudeerde documentatie is een vergelijking met vergelijkbare opleidingen c.q. profielen. Het eigen profiel is ter validering voorgelegd aan de Veldadviesraad en aan schoolleiders.

Het eigen profiel wordt gekenmerkt door de visie van C-LiON op de schoolleider in de 21<sup>e</sup> eeuw. C-LiON wil een bijdrage leveren aan de toekomstbestendigheid van onderwijsorganisaties door processen van waarde-creatie en waarde-innovatie te stimuleren. Deze processen hebben een onderzoeksmatig karakter, waarbij de schoolleider gebruikt maakt van innovatief en transformationeel leiderschap. Daarbij stuurt de schoolleider op een duurzame onderwijsorganisatie die in open verbinding staat met de belangrijkste stakeholders, excellent toekomst gericht onderwijs voor elke leerling biedt en een ambitieuze professionele leergemeenschap vormt. Onderdeel van deze visie is dat de schoolleider dient te functioneren in de volgende vijf domeinen: 1) de ondernemende schoolleider, 2) onderwijskwaliteit en –innovatie, 3) professionele leergemeenschap, 4) leiderschap en 5) onderzoek. Binnen deze domeinen verwerven de studenten de mastercompetenties van de opleiding:

- in relatie staan tot de omgeving;
- visie-gestuurd werken
- vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid;
- hanteren van strategieën ten behoeve van samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus;
- hogere orde denken.

De mastercompetenties zijn uitgewerkt in opleidingsdoelen. Per opleidingsdoel is de relatie met de Dublin descriptor benoemd. De opleiding heeft ook tussendoelen geformuleerd, die afgeleid zijn van de opleidingsdoelen. De tussendoelen worden in het eerste jaar formatief getoetst (met uitzondering van de tussendoelen op het gebied van onderzoek, deze worden in het eerste jaar summatief getoetst). In een schema wordt de relatie tussen mastercompetenties, opleidingsdoelen, Dublin descriptoren en de programmaonderdelen weergegeven.

C-LiON heeft een veldadviesraad. Deze raad bestaat uit 4 vertegenwoordigers van de beroepspraktijk en komt twee à drie keer per jaar bijeen waarbij ook twee gecommiteerden uit het werkveld aansluiten. De veldadviesraad is betrokken bij de ontwikkeling van het programma. Het panel heeft tijdens het locatiebezoek met enkele werkveldvertegenwoordigers c.q. leden van de veldadviesraad gesproken. Zij bevestigden hun betrokkenheid bij het programma. De veldadviesraad is gedeeltelijk aanwezig bij de creatiedagen (zie standaard 6), waarbij gereflecteerd wordt op het programma en aandacht is voor uitwisseling van ervaringen en ontwikkelingen in het werkveld. Ze waarderen de flexibiliteit van de opleiding, de aandacht in het programma voor onderzoeksvaardigheden en de relatie met stakeholders en omgeving van de school. Schoolleiders van hun eigen instelling worden gestimuleerd de masteropleiding te volgen.

Het onderscheid tussen de MILE en andere educatieve masteropleidingen zoals de Master Educational Leadership (MEL) of Master in Educational Management (MEM), is dat de MILE gericht is op het opleiden van schoolleiders die doelbewust verbetering c.q. verandering dan wel innovatie kunnen initiëren, ondersteunen en realiseren in de beroepspraktijk (creatie) en daarbij inspelen op gewenste ontwikkelingen in de 21<sup>ste</sup> eeuw. De Master Leren en Innoveren (MLI) is met name bedoeld voor docenten of HRD-professionals die zich op master niveau willen bekwalen op het innoveren van het onderwijs en het innoveren van leren in (docenten)teams, e-leren, het leren van leerlingen op meso niveau en op microniveau in het ontwikkelen van innovatieve leermiddelen en leersituaties, gestoeld op ondersteunend onderzoek.

#### *Overwegingen*

Op basis van bovenstaande bevindingen is het panel van oordeel dat C-LiON een nieuwe opleiding heeft ontwikkeld die beantwoordt aan een actuele behoefte in het werkveld. De opleiding is, met een duidelijke focus op het opleiden van authentieke schoolleiders die gebruik maken van innovatief en transformationeel leiderschap op masterniveau, een aanvulling op bestaande educatieve masteropleidingen. Het panel stelt vast de opleiding een intensief ontwikkelproces heeft doorlopen met verschillende evaluatiemomenten en (externe) audits. Daarbij zijn diverse stakeholders nauw betrokken geweest.

Het panel stelt vast dat de opleiding de mastercompetenties en opleidingsdoelen in overleg met het werkveld en docenten heeft opgesteld. Het beoogde niveau (master) komt volgens het panel tot uiting in adequaat geformuleerde mastercompetenties, opleidingsdoelen en tussendoelen. De opleiding heeft de formulering daarvan afgestemd op de landelijk vastgestelde schoolleiderscompetenties voor primair en voortgezet onderwijs. De mastercompetenties en opleidingsdoelen hebben een centrale rol in de opleiding en zijn leidend voor de toetsing (zie ook standaard 10). Het panel constateert dat de opleiding voldaan heeft aan de voorwaarde die tijdens de vorige verzwaarde TNO is gesteld bij deze standaard. De mastercompetenties en opleidingsdoelen zijn expliciet en aantoonbaar gerelateerd aan de Dublin descriptoren en daarmee het vereiste masterniveau. Met de formulering van mastercompetenties die vertaald zijn in opleidingsdoelen die direct gerelateerd zijn aan de verschillende programma onderdelen heeft de opleiding bovendien meer overzicht gecreëerd.

De beoogde mastercompetenties bevestigen volgens het panel de uitgesproken professionele oriëntatie van de opleiding: de opleiding brengt studenten op een hoger (master)niveau door hen competenties te laten ontwikkelen binnen de (de eigen) beroepscontext als schoolleider.

#### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## **2.2 Standaard 2: Oriëntatie**

*Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.*

### *Bevindingen*

In de opleiding is aandacht voor zowel beroepsvaardigheden als onderzoeksvaardigheden. Deze vaardigheden zijn bovendien verwoord in de mastercompetenties en de opleidingsdoelen. Bij elk domein en elke leergang is aandacht voor beroepsvaardigheden, zoals communicatievaardigheden, het voeren van HR gesprekken, personeelsgesprekken en gesprekken met en presentaties voor stakeholders in het domein professionele leergemeenschap. Binnen het domein leiderschap is ook aandacht voor het toepassen van communicatiestrategieën, het inzetten van verschillende leiderschapsstrategieën en planmatig werken aan integrale veiligheid op school. Het domein ondernemende schoolleider omvat onder andere vaardigheden op het gebied van projectmanagement en het opbouwen en onderhouden van netwerkrelaties. Alle vraagstukken die studenten tijdens de opleiding maken zijn gerelateerd aan de beroepspraktijk. Studenten werken bovendien tijdens de opleiding in hun eigen beroepspraktijk aan de uitwerking van deze vraagstukken en de ontwikkeling van hun beroepsvaardigheden. Docenten brengen daarnaast actuele ontwikkelingen vanuit hun eigen beroepspraktijk in tijdens de lesdagen. Met behulp van gastdocenten, praktijkdocenten en excursies wordt de relatie met het werkveld verbreed. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat studenten ook elkaars werkplek bezoeken en indien nodig opdrachten uitvoeren op een andere werkplek dan de eigen werkplek.

Inzake onderzoek heeft de opleiding als ambitie dat studenten een onderzoekende houding ontwikkelen, onderzoeksvaardigheden kunnen toepassen, onderzoek van anderen kunnen beoordelen op hun waarde voor de eigen praktijk en teamleden kunnen begeleiden bij het doen van onderzoek. Dit laatste is gerelateerd aan het creëren van een onderzoekende cultuur en professioneel leiderschap en derhalve onderdeel van het derde domein. De eerste drie aspecten zijn onderdeel van het vijfde domein, gericht op onderzoek. Daarbinnen zijn onderzoeksvaardigheden onderdeel van de leergangen 'Onderzoeksvaardigheden' (3 EC) en 'De onderzoekende schoolleider' (12 EC).

De leergang 'Onderzoeksvaardigheden' omvat twee modules: 'Onderzoek in onderwijs' (0,5 EC) en 'Onderzoeksvaardigheden voor de professional' (2,5 EC). In de eerste module leren studenten kritisch te kijken naar onderzoek in en om de school. In de tweede module komen onderzoeksvaardigheden als het formuleren van een onderzoeksvraag, het gebruik maken van literatuur, de onderzoeksopzet en het analyseren van de resultaten aan bod. Studenten voeren groepsgewijs een onderzoek uit. De leergang 'Onderzoeksvaardigheden' staat geprogrammeerd in het begin van de masteropleiding. De opleiding heeft deze leergang toegevoegd omdat bij slechts een beperkt deel van de studenten onderzoek een onderdeel was van hun bacheloropleiding. Studenten die aantoonbaar onderzoeksvaardigheden beheersen, kunnen vrijstelling aanvragen voor de module 'Onderzoeksvaardigheden voor de professional'. Pas na afronding van deze module kunnen studenten starten met de leergang 'De onderzoekende schoolleider'.

De leergang 'De onderzoekende schoolleider' omvat het zelf uitvoeren van een praktijkgericht onderzoek dat een bijdrage levert aan de beroepspraktijk. De leergang wordt afgerond met het schrijven van een onderzoeksverslag, dat tevens als afstudeerdocument geldt. Om studenten hierin te ondersteunen wordt in de lesdagen en lesstof ingegaan op de verschillende fases van onderzoek (literatuurstudie, methode, kwantitatieve en kwalitatieve data, conclusie en discussie). Tijdens het locatiebezoek is opgemerkt dat studenten in de leergang basis onderzoeksvaardigheden krijgen aangereikt. Gedurende hun praktijkgericht onderzoek worden, op individuele basis, meer specifieke aspecten besproken (bijvoorbeeld op het gebied van statistiek) die voor hun eigen onderzoek relevant zijn. Daarin worden ze individueel begeleid door hun tutor. Ook kunnen studenten de eerder gevolgde lesdagen inzake onderzoeksvaardigheden nog een keer volgen.

De hoofddocent is op verschillende manieren betrokken bij het praktijkonderzoek dat de student in het domein Onderzoek en de leergang 'De onderzoekende schoolleider' uitvoert. Zo beoordeelt de hoofddocent, samen met de betrokken kerndocent en de tutor, het onderzoeksvoorstel van de student. Op basis hiervan vindt een go / no go beslissing plaats en krijgt de student tijdens een feedforward gesprek feedback op het onderzoeksvoorstel. Een 'go' is noodzakelijk om verder te kunnen met het onderzoek en te kunnen starten met de dataverzameling.



Daarnaast heeft de hoofddocent een rol in de beoordeling van het praktijkgericht onderzoek. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat de hoofddocent samen met de kerndocent het lesmateriaal en de invulling van de lesdagen (door)ontwikkelt.

C-LiON werkt aan de inrichting van een lectoraat met bijbehorende kenniskring. Met het lectoraat wil C-LiON het praktijkonderzoek van studenten qua inhoud en niveau ondersteunen en een bijdrage leveren aan de kwaliteitsontwikkeling van het funderend onderwijs. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat het lectoraat in de komende periode wil werken aan dataverzameling waarmee studenten in staat gesteld worden meer vergelijkend onderzoek te doen en in staat gesteld worden over de grenzen van hun eigen school te kijken.

De studenten en alumni waarmee het panel gesproken heeft, waarderen de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in het programma. Ze hebben opgemerkt dat ook in andere domeinen het gebruik van wetenschappelijke bronnen vereist is. Alumni hebben bevestigd dat tijdens het praktijkgericht onderzoek individuele begeleiding op het gebied van onderzoeksvaardigheden plaats vindt. Studenten hebben eveneens aangegeven dat het aandeel onderzoeksvaardigheden in het programma onderwerp van gesprek is in de studentenraad. Daarnaast hechten studenten waarde aan de vraag wat ze als schoolleider doen met (de resultaten van) onderzoek in hun eigen beroepspraktijk. Toegang tot wetenschappelijke literatuur krijgen studenten via hun hoofd- of kerndocent, zo bleek tijdens het locatiebezoek. Daarnaast leren ze google scholar te gebruiken.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat in het programma voldoende aandacht is voor de ontwikkeling van professionele beroepsvaardigheden op het gebied van onderwijskundig leiderschap. Deze vaardigheden worden direct versterkt doordat studenten werkzaam zijn in de beroepspraktijk en het geleerde daardoor direct kunnen toepassen. Dit wordt door studenten ook gewaardeerd, zo bleek tijdens het locatiebezoek.

Het panel constateert, op basis van de gevoerde gesprekken en de bestudeerde documentatie, dat de opleiding aan de voorwaarde die tijdens de vorige verzwaarde TNO is gesteld bij deze standaard voldaan heeft. Met de invoering van de module 'Onderzoeksvaardigheden', waarmee studenten in het begin van de opleiding onderzoeksvaardigheden aangeboden krijgen, is er meer aandacht voor onderzoeksvaardigheden. Deze vaardigheden kunnen ze vervolgens gedurende de opleiding verder ontwikkelen en toepassen. Alleen studenten die aantoonbaar kunnen maken dat zij deze vaardigheden afdoende beheersen, kunnen voor deze module een vrijstelling krijgen. Ook hebben de hoofddocenten een meer nadrukkelijke rol gekregen in het onderwijs op het gebied van onderzoek. Zo zijn zij betrokken bij de go/no go inzake het onderzoeksvoorstel, bij de beoordeling van het uiteindelijke resultaat en bij de ontwikkeling van lesmateriaal en lesdagen. Ten opzichte van de vorige verzwaarde TNO is ook het go / no go moment in het praktijkgericht onderzoek meer geëxpliciteerd.

Het panel raadt de opleiding aan te bewaken dat de kennisbasis op het gebied van onderzoeksvaardigheden past bij het beoogde masterniveau. En in dat kader aandacht te besteden aan analysevaardigheden en 'zwaardere', adequate literatuur op het gebied van onderzoeksvaardigheden.

Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om supervisie in te richten voor studenten tijdens de uitvoering van hun praktijkgericht onderzoek. Daarnaast is het panel positief over de verdere ontwikkeling en inrichting van het lectoraat.

#### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.



## 2.3 Standaard 3: Inhoud

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

### *Bevindingen*

De opleiding is als volgt opgebouwd:

- intakefase;
- startfase;
- hoofdfase MILE I;
- hoofdfase MILE II;
- afstudeerfase.

Na een succesvolle intake (zie standaard 5), start de opleiding met een startdag, waarbij studenten nader kennis maken met de opleiding en elkaar. Op de startdag worden de inhoudelijke structuur en samenhang in de opleiding met studenten doorgenomen.

Het eigen profiel van C-LiON van de schoolleider in de 21<sup>ste</sup> eeuw vormt een rode draad in de opleiding. De opleiding is opgebouwd uit de vijf eerder genoemde domeinen. Elk domein omvat twee leergangen (waarbij beide hoofdfasen bestaan uit één leergang per domein). De opleiding bestaat in totaal uit 10 leergangen. Elke leergang bestaat uit verschillende modules (variërend van twee tot vier). Het domein 'De ondernemende schoolleider' bijvoorbeeld, bestaat uit de leergangen 'Bouwen aan een toekomstbestendige organisatie' en de leergang 'Duurzaam organiseren'. Onderdeel van deze laatste leergang zijn de modules 'Het lonkend perspectief van onderwijs 3.0' en de module 'De kracht van interorganisatieel organiseren'.

Binnen de verschillende domeinen komen actuele en relevante thema's als ouderbetrokkenheid, professionele leergemeenschap, verandermanagement, high performance schools, onderwijskundig ondernemerschap, strategisch HRM en authentiek leiderschap, macht en ethiek aan bod. Bij de module '21st Century Education' bijvoorbeeld onderzoekt de student vanuit onderwijskundige achtergronden de visie, missie en praktijk van het onderwijs op duurzaamheid en toekomstgerichtheid. Daarbij staat de vraag centraal wat nu echt waardevol onderwijs is vanuit het perspectief van de leerling in de 21<sup>e</sup> eeuw. In de module 'High performance school', analyseren studenten hun eigen school vanuit de kenmerken van een High Performance School en ontwikkelen studenten een plan van aanpak om hun school te ontwikkelen tot een High Performance School.

Studenten worden middels de digitale leeromgeving geïnformeerd over de doelstellingen en inhoud van de opleiding. Voor elke leergang is een studentenhandleiding opgesteld waarin wordt ingegaan op de achtergrond van de leergang, de mastercompetenties waarop de leergang gericht is, de opleidingsdoelen en de inhoud van de onderliggende modules. Ook wordt ingegaan op de kennisbasis, de voorbereiding van de lesdagen en de toetsing (inclusief beoordelingscriteria / rubrics). Daarnaast worden de verplichte en aanbevolen literatuur benoemd. Het schema met mastercompetenties en opleidingsdoelen is, via de digitale leeromgeving, beschikbaar voor studenten.

Internationalisering krijgt vorm in het gebruik van internationale literatuur en voorbeelden in het onderwijs en de buitenlandse studiereis. Daarbij zijn studenten zelf verantwoordelijk voor de invulling van het programma: op basis van hun eigen leervragen (gerelateerd aan de domeinen) kiezen studenten het te bezoeken land, de te bezoeken instellingen en stellen ze vragen op voor de te voeren gesprekken. In de afgelopen periode hebben studiereizen plaatsgevonden naar Engeland, Zweden, Denemarken en Canada.

Studenten en alumni waarderen, zo bleek tijdens het locatiebezoek, het praktijkgerichte karakter van de opleiding. Ze kunnen het geleerde vrijwel direct in hun eigen beroepspraktijk als schoolleider toepassen. Daarnaast geeft de opleiding hen handvaten om op strategisch niveau te kunnen opereren.

### *Overwegingen*

Het programma is adequaat en gedetailleerd beschreven. Het panel vindt dat de visie van C-LiON op de schoolleider van de 21<sup>ste</sup> eeuw adequaat is uitgewerkt in het programma. Ook stelt het panel vast dat de relatie tussen de mastercompetenties, opleidingsdoelen en de domeinen en bijbehorende leergangen

inzichtelijk is gemaakt. Het panel vindt dat de opleiding het lesmateriaal goed heeft uitgewerkt; het geeft studenten een overzichtelijk beeld van wat van hen verwacht wordt. Het panel concludeert eveneens dat de literatuur vergelijkbaar is met de literatuur die soortgelijke opleidingen gebruiken. Het panel stelt vast dat de opleiding, mede naar aanleiding van een bij de vorige verzwaarde TNO gedane aanbeveling, de internationale component versterkt heeft in de literatuurlijst.

*Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## 2.4 Standaard 4: Leeromgeving

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

*Bevindingen*

C-LiON heeft een eigen didactisch concept ontwikkeld: creation based learning (CBL). Dit concept is gebaseerd op action learning, competentiegericht opleiden, hogere orde leren en waarden georiënteerd leiderschap. Het concept doet een groot beroep op de metacognitieve – en zelfsturingscapaciteiten van de student en is gericht op:

- kennis: hogere cognitieve prestaties (de drie hoogste niveaus van de verbeterde taxonomie van Bloom: analyse, evaluatie en creatie);
- gedrag: zichtbaar te maken in de schoolpraktijk en de daar aangetoonde competenties van de schoolleider;
- houding: professionele identiteit, waaronder bewustzijn van de eigen ethische normen en waarden en een onderzoekende houding.

Met dit didactisch concept wil C-LiON de opleiding laten aansluiten bij de doelgroep: professionals in het onderwijs. Het leren vindt plaats in de context van de praktijk, waarbij nieuwe kennis wordt opgebouwd gebaseerd op reeds aanwezige kennisstructuren en praktijkervaringen. De kennis wordt opgebouwd in samenwerking met medestudenten, begeleiders en collega's. Doel is dat studenten tot een innovatief en relevant creatieproces in de eigen beroepspraktijk realiseren. Ethisch bewustzijn is een belangrijk onderdeel van dit concept, waarbij studenten zich ervan bewust dienen te zijn dat elke keuze die ze als schoolleider maken, invloed heeft op de ontwikkeling van kinderen.

Creation based learning doet volgens de opleiding een groot beroep op de metacognitieve en zelfsturende vaardigheden van de studenten. Om hen hierin te ondersteunen krijgen ze elk een persoonlijk studiebegeleider (ook wel leiderschapscoach genoemd) aangewezen (zie verder standaard 8).

Binnen dit concept hebben docenten de rol van facilitator en expert. Als facilitator is de docent gericht op het begeleiden van het groepsproces en het op gang brengen van co-creatie. Als expert draagt de docent, aan de hand van praktijkvoorbeelden of leervragen van studenten theorie aan en ondersteunt de docent studenten bij het interpreteren van de theorie. Het didactische concept wordt tijdens de startdag met studenten besproken; daarnaast wordt het uitgelegd in de studiegids.

Elke twee à drie weken vindt een studiedag plaats. Voorafgaande aan de studiedag worden de volgende werkvormen gebruikt: literatuurstudie, internet-search, e-learning (video's en artikelen), interviews op de werkvloer, boekenkring met medestudenten, onderlinge schoolbezoeken en excursies. Daarnaast wordt van studenten verwacht dat zij voorafgaande aan de studiedagen vooronderzoek op hun school uitvoeren bijvoorbeeld middels een inventarisatie van verwachtingen van relevante stakeholders of een multidisciplinaire discussie op de eigen school over toekomstgericht onderwijs. Tijdens de studiedagen wordt gebruik gemaakt van werkvormen als inzicht verrijkende hoor- en werkcolleges, onderwijsleergesprek, praktijktraining, subgroep gesprekken en het maken van analyses (bijvoorbeeld SWOT, DESTEP of van een professionele cultuur). Na de studiedag werken studenten aan een praktijkopdracht.

Tijdens het locatiebezoek is opgemerkt dat studenten van de masteropleiding bij werkvormen tijdens de lesdagen zoveel mogelijk gekoppeld worden aan andere masterstudenten (een domein kan ook gevolgd worden door studenten die alleen een domein volgen of alleen de MILE 1 volgen).

Om innovatie te stimuleren worden tijdens bijeenkomsten en middels literatuur innovatieve ideeën en concepten aangeboden en worden studenten gestimuleerd in opdrachten zelf tot innovatie van (onderdelen van) hun eigen onderwijspraktijk te komen. Excursies zijn ook bedoeld om studenten te inspireren. Tijdens de recent ingevoerde creatiepodia-dagen kunnen studenten hun creaties / innovatieve ideeën presenteren aan medestudenten en docenten.

#### *Overwegingen*

Het panel is van mening dat C-LiON een overtuigend didactisch concept heeft ontwikkeld, dat aansluit bij de leer- en werkomgeving van studenten. Op basis van de gevoerde gesprekken, stelt het panel bovendien vast dat de opleiding dit didactisch concept ook daadwerkelijk uitvoert. Betekenis geven aan het geleerde in relatie tot de eigen beroepspraktijk, de ervaringen van mede studenten en de expertise van de docenten is hiervan een essentieel onderdeel. Docenten geven de leervraag van de student daarin een belangrijke plek en bieden ruimte voor interactie, dialoog en uitwisseling.

Het panel waardeert het dat de opleiding in staat is, met het relatief kleine aantal studenten, haar didactisch concept te realiseren waardoor samenwerkend c.q. coöperatief leren mogelijk wordt. Dit is tijdens het locatiebezoek door studenten bevestigd en wordt bovendien door hen gewaardeerd. Op basis van de gevoerde gesprekken concludeert het panel dat docenten in staat zijn om op de lesdagen te differentiëren (masterstudenten versus studenten die alleen de schoolleidersopleiding willen volgen).

#### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## **2.5 Standaard 5: Instroom**

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

#### *Bevindingen*

De opleiding is bedoeld voor schoolleiders in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Kandidaten dienen te beschikken over een bij de functie van schoolleider passend bachelordiploma en te voldoen aan de gestelde functie- en werkplekvereisten. De aanmelding dient vergezeld te gaan van een motivatiebrief. De opleiding is zowel toegankelijk voor ervaren schoolleiders als voor schoolleiders die recent gestart zijn vanuit de onderwijsorganisatie en zij-instromende schoolleiders. Onderdeel van de toelatingsprocedure is een intakegesprek waarin de motivatie van de student wordt besproken en een persoonlijk stappenplan voor de student wordt bepaald. Na de intake kunnen studenten starten met de opleiding en de startdag. Tijdens de startfase wordt het stappenplan geverifieerd en indien nodig aangepast op basis van gemaakte testen en de persoonlijke doelen van de student (die onderdeel zijn van het persoonlijk groei document, zie standaard 8).

Voor zij-instromende schoolleiders zijn extra modules beschikbaar, zoals de module 'De kunst van het lesgeven' en diverse e-learning modules. Daarnaast wordt een zij-instroom café georganiseerd, waarin aandacht is voor attitude ontwikkeling en de benadering van leerkrachten en hun vak.

De opleiding is, zoals aangegeven bij standaard 3, opgebouwd uit verschillende onderdelen. Studenten kunnen er ook voor kiezen eerst de MILE 1 te volgen en daarna de MILE 2. Van belang is dat deze studenten binnen de MILE 1 het vormgevend profiel hebben gevolgd. Voor hen geldt bovendien dat de tussendoelen in de MILE 1 summatief getoetst worden. Na de MILE 1 vindt een verdiepende intake plaats waarin bekeken wordt of de student kan doorstromen naar MILE 2. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat van studenten die bij aanvang de intentie hebben om de gehele masteropleiding te volgen, verwacht wordt dat zij bij aanvang beschikken over een relevante werkplek en een leidinggevende functie.

### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de opleiding passende toelatingseisen hanteert, die aansluiten bij het masterniveau. Het panel waardeert de individuele benadering van studenten in het intakegesprek. Het panel vindt het positief dat de opleiding een aanbeveling van de vorige verzwaarde TNO inzake deze standaard ter harte heeft genomen. De opleiding heeft de intake en de startfase meer bij elkaar betrokken, waardoor na de intake tijdens de startfase eventuele bijsturing op het persoonlijk stappenplan kan plaatsvinden.

### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## **2.6 Standaard 6: Personeel**

*Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.*

### *Bevindingen*

C-LiON onderscheidt diverse rollen: docent, hoofddocent, kerndocent en praktijkdocent. C-LiON verwacht van alle docenten dat ze in staat zijn studenten te laten leren binnen het hiervoor gedefinieerde didactische concept van creation based learning, dat ze vakinhoudelijk deskundig zijn (en hun vak kennis- en kunde actueel houden) en dat ze kennis en ervaring hebben in de beroepspraktijk. Daarnaast wordt verwacht dat ze beschikken over een brede professionele basis en hun verantwoordelijkheid nemen in de maatschappelijke opdracht gericht op het bijdragen aan de ontwikkeling van studenten tot kundige en verantwoorde leidinggevende professionals in het onderwijs.

Van hoofddocenten wordt daarnaast verwacht dat ze gepromoveerd zijn, betrokken zijn bij wetenschappelijk onderzoek (en publiceren) passend binnen de vijf domeinen van de opleiding, beschikken over een relevant professioneel netwerk en werkstukken op masterniveau kunnen beoordelen. Van kerndocenten wordt onder andere verwacht dat zij beschikken over een masterdiploma en academische vaardigheden (blijkend uit publicaties of een promotietraject). Kerndocenten bewaken de samenhang tussen onderdelen, hebben gevorderde kennis van het leren van volwassenen in deze beroepsgroep en van de vakgebieden in minstens één opleidingsdomein en dragen daarbinnen bij aan kwaliteitsverbetering. Praktijkdocenten zijn werkzaam (geweest) in de praktijk binnen één van de vijf domeinen en dienen onder andere te beschikken over een diploma van een lerarenopleiding en een masterdiploma.

Elk domein heeft een eigen domeinteam, bestaande uit één hoofddocent, één kerndocent en één praktijkdocent. Dit betekent dat aan de opleiding in elk geval vijf hoofddocenten, vijf kerndocenten en vijf praktijkdocenten verbonden zijn. Daarnaast worden in elk domein gastdocenten en trainers ingezet. Voor de begeleiding van studenten zijn naast de eerdergenoemde leiderschapscoaches ook tutoren beschikbaar (zie standaard 8).

C-LiON organiseert zogenaamde creatiedagen (vijf per jaar die elk twee dagen in beslag nemen), waarbij samen met kerndocenten, praktijkdocenten en trainers de inhoud van één domein wordt besproken, geëvalueerd en doorontwikkeld. Daarnaast vinden er maandelijks zogenaamde kennisplatforms plaats. Tijdens deze platforms, die voor alle medewerkers toegankelijk zijn, wordt kennis gedeeld, wordt vergaderd, vinden mini-colleges en vergaderingen van de opleidingscommissie plaats. Ook vinden dan studentbesprekingen plaats. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat het didactische handelen en het gebruik van activerende didactiek ook onderwerp van gesprek zijn tijdens kennisplatforms en creatiedagen.

Studenten en alumni zijn positief over hun docenten, zo bleek tijdens het locatiebezoek. Docenten zijn zeer toegankelijk, benaderbaar en gericht op coaching van de studenten.

### *Overwegingen*

Het panel heeft een gedreven en betrokken docententeam en managementteam ontmoet. Het panel constateert dat alle docenten betrokken bij de opleiding beschikken over de benodigde vakinhoudelijke en didactische expertise om hun vak te onderwijzen. Daarnaast beschikken ze over relevante praktijkervaring. Docenten werken actief aan hun eigen professionalisering, zo bleek tijdens het locatiebezoek. C-LiON biedt hiertoe volgens de docenten voldoende mogelijkheden. Het panel vindt dat positief.

Het panel waardeert het eveneens dat het docententeam regelmatig bijeenkomt, in creatiedagen, kennisplatforms en kalibreersessies, waarbij de ontwikkeling van de opleiding en de verschillende domeinen onderwerp van gesprek is.

Het panel constateert, op basis van de gevoerde gesprekken en de bestudeerde documentatie, dat de opleiding een aanbeveling van de vorige verzwaarde TNO ter harte heeft genomen en de hoofddocenten een meer prominente rol in het programma heeft gegeven. Hoofddocenten worden naast hun betrokkenheid in het verzorgen van enkele colleges en hun inbreng tijdens de kennisplatforms nu ook ingezet bij de voorbereiding van het onderwijs op het gebied van onderzoek, de beoordeling van de onderzoeksopzet van studenten in de afstudeerfase en de beoordeling van het praktijkgericht onderzoek dat studenten uitvoeren. Ook het voorgenomen besluit voor het instellen van een lectoraat in verbondenheid met de masteropleiding vindt het panel positief.

### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## **2.7 Standaard 7: Voorzieningen**

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

### *Bevindingen*

C-LiON beschikt over eigen opleidingslocaties in Hoofddorp en Breda. Daarnaast worden ruimtes gehuurd, o.a. in Utrecht en Zwolle. Op deze locaties beschikken studenten over werk- en studieruimtes, leslokalen en overleg- en presentatiefaciliteiten. De masteropleiding wordt voornamelijk op de locaties in Utrecht en Breda uitgevoerd. De digitale leeromgeving voorziet studenten van informatie over de opleiding, de leergangen en de modules. C-LiON heeft recent een nieuwe digitale leeromgeving geïmplementeerd, die tevens functioneert als student volgsysteem voor studenten (en C-LiON).

### *Overwegingen*

Het panel heeft de digitale leeromgeving kunnen bekijken en heeft het locatiebezoek uitgevoerd op één van de eigen locaties van C-LiON. Op basis daarvan stelt zij vast dat de locaties voldoende uitgerust zijn voor het aangeboden onderwijs.

### *Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## **2.8 Standaard 8: Begeleiding**

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

### *Bevindingen*

Studenten worden gedurende de opleiding begeleid door een leiderschapscoach (c.q. studiebegeleider) en een tutor. De begeleiding is gericht op het coachen van studenten in hun competentie ontwikkeling,

het signaleren van eventuele stagnaties en het samen met student en collega's zoeken naar oplossingsmogelijkheden. De leiderschapscoach ondersteunt de student in de ontwikkeling van leiderschapscompetenties en fungeert tevens als studiebegeleider. De tutor ondersteunt de student bij de opzet en uitvoering van onderzoek. Hiernaast vindt er groepsbegeleiding plaats, bijvoorbeeld (begeleide) intervisie, training op het gebied van studievaardigheden en groepsbegeleiding tijdens studiedagen. Voor studenten met een functiebeperking is extra begeleiding en ondersteuning beschikbaar.

Studenten worden uitgenodigd voor begeleidingsgesprekken en tutorgesprekken en kunnen deze ook zelf aanvragen. De leiderschapscoach bezoekt na vier tot zes maanden de werkplek van de student. Dan vindt ook afstemming plaats met de feedbackgever van de student op de werkplek. De feedbackgever is werkzaam op de school van de student (of beroepsmatig direct betrokken bij de school) en door de student zelf gekozen. De feedbackgever geeft de student relevante feedback bij de uitvoering van opdrachten op de werkplek. De student sluit met de school een werkplekovereenkomst af.

De leiderschapscoach verzorgt de intake en is bij voorkeur aanwezig bij de startdag en de eerste module. De leiderschapscoach kan dan indien nodig belemmeringen vroegtijdig signaleren. De student start naar aanleiding van het intakegesprek met het opstellen van een persoonlijk groeidocument. Mede op basis van dit groeidocument, de ondertekende werkplekovereenkomst en een indruk die van de student verkregen is tijdens de startdag, besluit de examencommissie of de student toegelaten kan worden tot de eerste hoofdfase. Zo niet, dan kan er doorgestudeerd worden in de startfase of in onderling overleg besloten worden de studie te beëindigen. (zie standaard 10).

In het vierde domein werken studenten in de leergangen Leiderschap I en II aan hun eigen leiderschapsontwikkeling en hun persoonlijk groei document waarin ze deze ontwikkeling vastleggen. Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat deze leergangen verspreid zijn over de duur van opleiding. Het persoonlijk groei document is, net als alle andere domeinwerkstukken, onderdeel van het portfolio.

In het portfolio, dat gedurende de opleiding wordt opgebouwd, maken studenten hun ontwikkeling zichtbaar. Het portfolio omvat het persoonlijk groeidocument (inclusief reflectie), de als voldoende beoordeelde werkstukken en onderzoeken (inclusief beoordelingsformulieren), ingevulde feedbackformulieren van de feedbackgever op de werkplek, collega's en medestudenten, zelfevaluatieformulieren en intervisieverslagen.

Studenten kunnen gemiste studiedagen inhalen bij een andere opleidingsgroep. Studenten kunnen indien nodig (en zonder bijbetaling) hun studieovereenkomst verlengen met twee blokken van drie maanden. Als extra ondersteuning worden modules op het gebied van snellezen, presenteren en professioneel schrijven aangeboden.

Studenten worden geïnformeerd over de doelstellingen en inhoud van de opleiding middels de studiegids en de digitale leeromgeving. De studiegids geeft een overzicht van de competenties, opleidingsdoelen, de inhoud van het programma, de studielast, de voorzieningen en overige algemene informatie. Zoals eerder opgemerkt is per leergang een studentenhandleiding opgesteld met specifieke informatie over de inhoud, opleidingsdoelen, toetsing en te gebruiken literatuur. De opleiding stelt bovendien formats en sjablonen beschikbaar voor het persoonlijk groeidocument, werkstukken en onderzoeksverslagen.

Studenten en alumni waarderen de aandacht voor hun leiderschapsontwikkeling middels coachingsgesprekken en intervisie, zo bleek tijdens het locatiebezoek. Ook het persoonlijke groei document en de leervragen die ze daarin formuleren wordt door de studenten als relevant ervaren. Dit is een essentieel onderdeel van de opleiding, waarbij de leiderschapscoach een belangrijke rol speelt.

#### *Overwegingen*

Het panel constateert dat de studiebegeleiding op een goede manier is opgezet. Het panel vindt het positief dat de leiderschapscoach gedurende de gehele opleiding dezelfde studenten begeleidt en dat in die begeleiding de ontwikkeling van de student als leider en de vraag 'welke leider wil ik zijn?' centraal staan. De panel vindt bovendien dat het persoonlijk-groei-document bijdraagt aan de ontwikkeling van

authentiek leiderschap bij de student. Dit wordt bovendien door studenten gewaardeerd, zo bleek tijdens het locatiebezoek. De informatievoorziening voor studenten, via de digitale leeromgeving, is adequaat en vroegtijdig voor studenten beschikbaar.

*Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## 2.9 Standaard 9: Kwaliteitszorg

*De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.*

*Bevindingen*

C-LiON kent een kwaliteitssystematiek waarin alle relevante aspecten van de opleiding periodiek beoordeeld worden. Middels studentevaluaties, docentevaluaties en interne en externe audits wordt gewerkt aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs van C-LiON. C-LiON werkt met een strategisch plan dat jaarlijks geupdate wordt. De hierin benoemde beleidsterreinen zijn uitgewerkt in kritische succesfactoren, prestatie indicatoren en bijbehorende normen. C-LiON organiseert verschillende evaluaties: een jaarlijkse evaluatie van het strategische plan en de strategische doelen; evaluatie van leergangen en modules door studenten en jaarlijkse algemene studentenevaluaties. De resultaten van deze evaluaties worden twee keer per jaar besproken met het hele team. Evaluatieresultaten worden besproken in de veldadviesraad. Studenten worden geïnformeerd over de evaluatieresultaten via de digitale leeromgeving. Daarnaast worden de evaluaties besproken door de opleidingscommissie. Hierbij wordt opgemerkt dat de opleidingscommissie binnen C-LiON (als private instelling) een andere invulling heeft dan in het reguliere onderwijs. De kerndocenten vormen samen de opleidingscommissie. De opleidingscommissie onderhoudt contact met het bestuur en management, de programma coördinator en de examencommissie. Studenten zijn betrokken bij kwaliteitszorg middels de studentenraad.

C-LiON werkt met een jaarplan waarin verbeteracties en -processen inzichtelijk worden gemaakt. Op basis hiervan worden jaarlijks de prestaties op de gestelde indicatoren in beeld gebracht en gerapporteerd aan de relevante stakeholders.

*Overwegingen*

Het panel is van mening dat C-LiON over een adequaat systeem van kwaliteitszorg beschikt. Het programma en de afzonderlijke leergangen (en bijbehorende modules) worden systematisch geëvalueerd. De evaluatieresultaten worden structureel gedeeld en besproken en kunnen leiden tot veranderingen in het programma. Het panel constateert bovendien dat de opleiding in de afgelopen periode een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt, waarbij op basis van evaluaties, systematisch gewerkt is aan verbetering. Het panel heeft tijdens de gevoerde gesprekken veranderbereidheid en veranderkracht bij de verschillende gesprekspartners gezien.

Het panel heeft verder vastgesteld dat alle stakeholders van de opleiding worden betrokken bij de kwaliteitszorg. Het panel stelt eveneens vast dat de opleiding, middels het instellen van een studentenraad, gehoor heeft gegeven aan een aanbeveling gedaan tijdens de vorige verzwaarde TNO inzake het meer formaliseren van de rol van studenten in de kwaliteitszorg. Hoewel alle stakeholders betrokken zijn, is het panel van mening dat de externe gerichtheid van de opleiding en het organiseren van kritische tegenspraak versterkt kunnen worden.

*Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.



## 2.10 Standaard 10: Toetsing

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

### *Bevindingen*

Zoals benoemd bij standaard 1, kent de opleiding mastercompetenties, opleidingsdoelen en tussendoelen. De tussendoelen zijn afgeleid van de opleidingsdoelen en zijn bedoeld om studenten in het eerste jaar inzicht te geven in hun voortgang.

Toetsing vindt als volgt plaats:

- de tussendoelen worden in het eerste jaar, met uitzondering van die op het gebied van onderzoek, formatief getoetst. Studenten krijgen daarbij ontwikkelingsgerichte feedback. De tussendoelen op het gebied van onderzoek worden in het eerste jaar summatief getoetst en gelden derhalve als voorwaarde om door te kunnen stromen naar het tweede jaar. De opleiding wil daarmee borgen dat studenten over voldoende vaardigheden beschikken om hun praktijkgericht onderzoek in het tweede deel van de opleiding succesvol te kunnen afronden.
- alle opleidingsdoelen worden summatief getoetst met behulp van werkstukken per domein. In toetschema's zijn de doelen per domein uitgewerkt in rubrics;
- de vijf mastercompetenties, die ook met het toetsen van de opleidingsdoelen getoetst zijn, worden in de proeve van bekwaamheid geïntegreerd (en summatief) getoetst.

Met de domeinwerkstukken worden de opleidingsdoelen behorende bij de leergangen en modules getoetst. Studenten zijn deels vrij in het vormgeven van het domeinwerkstuk, en deels is er een aantal voorgeschreven opdrachten. Zo omvatten de domeinwerkstukken van de leergang Leiderschap I en II bijvoorbeeld het persoonlijk groeidocument van de student, waarin de student de eigen ontwikkeling op het gebied van bijvoorbeeld leiderschap, verandermanagement, communicatie en persoonlijke effectmeting laat zien en onderbouwt dit met filmmateriaal en intervisieverslagen.

Bij de beoordeling van de domeinwerkstukken worden rubrics gebruikt, die direct gerelateerd zijn aan de opleidingsdoelen. Verwacht wordt dat studenten bij tenminste 50% van de onderdelen een toelichting in woorden krijgt op de feedback die gegeven is door middel van een kruisje bij de rubric. De domeinwerkstukken hebben betrekking op relevante praktijkuitdagingen van de schoolleider. Daarbij is aandacht voor praktijk, theorie en persoonlijke reflectie. Bij de beoordeling van domeinwerkstukken wordt het vier-ogen principe toegepast. Het werkstuk wordt beoordeeld door zowel de betrokken kerndocent als de hoofddocent van het betreffende domein. Tijdens kalibratiesessies vindt horizontale afstemming over de beoordelingen tussen docenten plaats.

Tijdens de afrondende proeve van bekwaamheid laat de student zien integraal over de vijf mastercompetenties te beschikken. Daarnaast worden in de proeve de aspecten action learning en bijdrage aan de beroepspraktijk getoetst. Daarbij geldt dat de mastercompetenties twee keer zo zwaar meewegen als de twee extra aspecten. De proeve bestaat uit een presentatie voor de afstudeercommissie en een daaropvolgend criteriumgericht interview, waarin aandacht is voor de relatie praktijk, theorie en persoonlijke ontwikkeling. De afstudeercommissie bestaat uit drie leden, waarvan één een adviserende rol heeft: de gecommiteerde namens het werkveld (een ervaren schoolleider of onderwijsbestuurder). Bij de beoordeling wordt gebruik gemaakt van een rubric.

De opleiding kent vijf momenten waarop de examencommissie de studievoortgang van de student beoordeelt. Het eerste moment betreft de toelaatbaarheid van de student tot de opleiding (na de intake). Het tweede moment betreft de toelaatbaarheid tot eerste hoofdfase, daarna de toelaatbaarheid tot de tweede hoofdfase, als vierde de toelaatbaarheid tot de afstudeerfase van de opleiding en het vijfde moment het valideren van de beoordeling van de student door de afstudeercommissie in de afstudeerfase. Het portfolio van de student, met daarin de persoonlijke doelen en de gerealiseerde kwaliteit van opdrachten (c.q. de beoordelingen) vormt een belangrijke bron bij het vaststellen van het bereikte eindniveau.

De examencommissie borgt de kwaliteit van de beoordelingen. De examencommissie verleent de student toegang tot de afstudeerfase en voert daartoe een beoordeling en analyse van het portfolio van de student uit. De examencommissie ziet er daarbij op toe dat intersubjectieve oordeelsvorming wordt

toegepast in de beoordelingen. De bevindingen worden door de examencommissie doorgegeven aan de afstudeercommissie van de student, en meegenomen in het criteriumgericht interview. De examencommissie is steekproefsgewijs aanwezig bij de proeve van bekwaamheid. Daarnaast controleert de examencommissie, zo bleek tijdens het locatiebezoek, steekproefsgewijs domeinwerkstukken en de beoordeling daarvan. Op basis daarvan heeft de examencommissie vastgesteld dat inzichtelijk dient te worden gemaakt waarom een student een bepaalde beoordeling krijgt (waarom het kruisje in de rubric op een bepaalde plek gezet wordt). De examencommissie heeft daarbij benoemd bij welke onderdelen dit minimaal het geval dient te zijn. Tijdens het locatiebezoek is eveneens opgemerkt dat de examencommissie naar aanleiding van bijwoning van de proeve van bekwaamheid, geadviseerd heeft een protocol voor de proeve op te stellen en van elke proeve een schriftelijk verslag te maken. De examencommissie heeft in de volgende bijwoning vervolgens getoetst of dit protocol werd toegepast. Ook kijkt de examencommissie naar de consistentie tussen het verslag van de proeve en de beoordeling van de proeve.

Tijdens het locatiebezoek is duidelijk geworden dat de examencommissie gedurende het ontwikkelen van de rubrics meerdere malen feedback heeft gegeven. Daarbij is ook gekeken naar de relatie met de Dublin descriptors en het opleidingstoetsplan. Ook de hoofddocenten en de veldadviesraad zijn betrokken geweest bij de ontwikkeling van de rubrics.

Studenten worden geïnformeerd over de toetsing en de beoordelingscriteria middels de studiegids en de studentenhandleidingen. Daarnaast is het toetsschema beschikbaar voor studenten. Daarin wordt duidelijk welke competenties waar getoetst worden en wordt de relatie tussen competenties en opleidingsdoelen inzichtelijk gemaakt. De studenten waarmee het panel gesproken heeft waarderen het gebruik van rubrics. Het geeft hen inzicht in de eisen en richting aan de op te leveren domeinwerkstukken. Ook zijn ze positief over de schriftelijke feedback die ze krijgen op de ingeleverde domeinwerkstukken. Studenten waarderen het bovendien dat ze zelf invulling kunnen geven aan hun domeinwerkstuk, passend bij hun eigen beroepspraktijk. Ook het zelf kunnen bepalen wanneer ze dit inleveren, passend bij wanneer deze thema's spelen in hun werk, wordt door de studenten als positief ervaren.

#### *Overwegingen*

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een adequaat toetsingssysteem. De toetsen die zijn ingezien beoordeelde het panel als op niveau, betrouwbaar en valide. Er wordt een variatie aan toetsvormen gebruikt. De rubrics die gebruikt worden bij de beoordeling van de domeinwerkstukken zijn goed uitgewerkt. Aan de cesuur bij het toepassen ervan kan echter nog meer aandacht worden besteed. Studenten worden geïnformeerd over wat er van ze verwacht wordt. Het vier-ogen principe wordt consequent toegepast. Het is het panel bij de beoordeling van het praktijkgericht onderzoek opgevallen dat de eerste beoordelaar vaak de begeleider van de student is. Hoewel het panel begrijpt dat dit bij kleine aantallen studenten niet altijd te vermijden is, is zij van mening dat de begeleider van de student niet de eerste beoordelaar kan zijn. Zij adviseert de opleiding dan ook hierop maatregelen te treffen.

In de proeve van bekwaamheid worden naast de mastercompetenties twee extra criteria beoordeeld. Deze extra criteria zijn toegevoegd vanwege het belang dat de opleiding hieraan hecht. Het panel stelt vast dat de opleiding een aanbeveling gedaan tijdens de vorige verzwaarde TNO ter harte heeft genomen en in de beoordeling van de proeve van bekwaamheid de mastercompetenties het zwaarst laat meewegen. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om aan de beoordeling van de domeinwerkstukken inhoudelijke feedback toe te voegen (in plaats van alleen 'kruisjes') en raadt de opleiding in dat kader aan met (externe) beoordelaars te kalibreren over de vraag waarom een bepaalde beoordeling gegeven wordt. Het panel adviseert de opleiding eveneens om de rubrics nader te analyseren op de cesuur die gehanteerd wordt. Naar de mening van het panel kan een aantal aspecten inzake onderzoeksvaardigheden dat nu bij de categorie 'goed' benoemd staat, opgenomen worden bij de categorie 'voldoende'. Het panel waardeert het dat er bij een excellente beoordeling ruimte is voor docenten om op basis van hun eigen professionaliteit invulling te geven aan de beoordelingscriteria.

Het panel constateert eveneens dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige verzwaarde TNO inzake de examencommissie opgevolgd heeft. De examencommissie heeft een meer onafhankelijke rol gekregen, de huidige samenstelling van de examencommissie draagt daar aan bij. De examencommissie is steekproefsgewijs aanwezig bij proeven van bekwaamheid en kan zich daarmee een oordeel vormen over het eindniveau dat studenten bereiken. Ook controleert de examencommissie steekproefsgewijs domeinwerkstukken en de beoordeling daarvan. Bovendien is het 'borgen' en 'zorgen' beter gescheiden waardoor de examencommissie zich kan richten op haar kerntaken. Het panel stelt vast dat de examencommissie op een pro-actieve manier invulling geeft aan haar rol.

*Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## 2.11 Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.*

*Bevindingen*

Studenten laten zien de beoogde leerresultaten (c.q. de competenties) te beheersen middels hun portfolio, waarin de domeinwerkstukken en de beoordelingen daarvan zijn opgenomen, en de proeve van bekwaamheid.

Negen studenten hebben de opleiding inmiddels afgerond. Na de vorige verzwaarde TNO in 2018 zijn er drie studenten afgestudeerd. Ter voorbereiding op het locatiebezoek heeft het panel van deze studenten de afstudeerdossiers bestudeerd, bestaande uit het portfolio. Het panel heeft in het bijzonder naar het resultaat van het praktijkgericht onderzoek gekeken.

Daarbij wordt opgemerkt dat de dossiers van deze studenten verschillen van inhoud en dat het praktijkgericht onderzoek niet allemaal conform het bij standaard 2 geschetste proces is uitgevoerd. Ook heeft de beoordeling niet voor iedereen plaatsgevonden met behulp van de ontwikkelde rubrics. Dit past bij de ontwikkeling die de opleiding in de afgelopen periode heeft doorgemaakt. Daarbij is het het panel in algemene zin opgevallen dat de kwaliteit van de afstudeerdossiers, de toetsing en beoordeling daarvan zich in de afgelopen periode positief hebben ontwikkeld.

*Overwegingen*

Het panel constateert, op basis van de drie bestudeerde afstudeerdossiers, dat de studenten de mastercompetenties realiseren en daarmee voldoen aan de basisvoorwaarden voor masterniveau. Wel valt op dat er grote verschillen zijn in het niveau dat studenten realiseren. Het panel merkt hierbij op dat de studenten van de drie bestudeerde dossiers niet hebben kunnen profiteren van de verbetermaatregelen naar aanleiding van de vorige verzwaarde TNO. Mede op basis van de aantoonbaar genomen verbetermaatregelen (gericht op het versterken van de onderzoeksvaardigheden) spreekt het panel haar vertrouwen uit in (de ontwikkelkracht van) de opleiding op deze standaard.

Daarnaast stelt het panel, op basis van het gesprek tijdens het locatiebezoek met alumni, vast dat zij blijf geven van masterwaardig functioneren in de praktijk. Alumni kunnen het geleerde toepassen in hun eigen beroepspraktijk en hebben daarin een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Dit is tijdens het locatiebezoek bevestigd door vertegenwoordigers van de veldadviesraad.

Het panel stelt vast dat opleiding in het realiseren van de beoogde leerresultaten in de afgelopen periode een significante ontwikkeling heeft doorgemaakt. Er zijn inmiddels negen studenten afgestudeerd, waarbij de bestudeerde afstudeerdossiers deze positieve ontwikkeling laten zien. De kwaliteit van de afstudeerdossiers is bovendien in het tijdsbestek van een jaar waarin de laatste drie studenten zijn afgestudeerd, toegenomen.

Het panel concludeert dat de opleiding de tijdens de vorige TNO gedane aanbevelingen ter harte heeft genomen. Zo wordt bijvoorbeeld het praktijkgericht onderzoek individueel uitgevoerd, waardoor

aantoonbaar gemaakt kan worden dat elke student de onderzoekscompetenties op masterniveau realiseert. Ook de proeve van bekwaamheid is individueel.

Hoewel de bestudeerde praktijkonderzoeken van voldoende niveau zijn, is het het panel opgevallen dat deze vooral gericht zijn op de eigen school van de student. Er wordt nog niet naar andere scholen gekeken bijvoorbeeld inzake vergelijkend onderzoek of het benutten van wat bij andere scholen ontwikkeld is. Het panel verwacht dat de inrichting van het lectoraat, dat zich in eerste instantie zal gaan richten op dataverzameling ten behoeve van vergelijkend onderzoek, daaraan een positieve impuls kan geven. Het panel daagt de opleiding bovendien uit haar eigen ambities op het gebied van onderzoek te realiseren.

Het panel adviseert de opleiding de werkgever c.q. het bestuur van de student meer actief te betrekken bij de formulering van de onderzoeksvraag van het praktijk gericht onderzoek. Het panel is van mening dat vraagarticulatie met het veld een belangrijk kenmerk is van praktijkgericht onderzoek.

*Conclusie:*

Het panel beoordeelt op grond van bovenstaande overwegingen dat de opleiding aan deze standaard voldoet.

## 2.12 Graad en CROHO-onderdeel

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Arts  
Het panel adviseert het volgende CROHO-onderdeel voor de opleiding: Gedrag & Maatschappij

## 2.13 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

Het panel beoordeelt de kwaliteit van de nieuwe opleiding als positief.

## 2.14 Aanbevelingen

In dit rapport geeft het panel de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

- Standaard 2: Het panel raadt de opleiding aan te bewaken dat de kennisbasis op het gebied van onderzoeksvaardigheden past bij het beoogde masterniveau. En in dat kader aandacht te besteden aan analysevaardigheden en 'zwaardere' literatuur op het gebied van onderzoeksvaardigheden.
- Standaard 9: Hoewel alle stakeholders betrokken zijn, is het panel van mening dat de externe gerichtheid van de opleiding en het organiseren van kritische tegenspraak versterkt kunnen worden.
- Standaard 10: Het panel adviseert de opleiding te borgen dat de begeleider van de student niet de rol van eerste beoordelaar krijgt. Daarnaast raadt het panel de opleiding aan met beoordelaars te kalibreren over de vraag waarom een bepaalde beoordeling gegeven wordt. Het panel adviseert de opleiding eveneens om de rubrics nader te analyseren op de cesuur die gehanteerd wordt. Naar de mening van het panel kan een aantal aspecten inzake onderzoeksvaardigheden dat nu bij de categorie 'goed' benoemd staat, opgenomen worden bij de categorie 'voldoende'.
- Standaard 11: Het panel adviseert de opleiding de werkgever c.q. het bestuur van de student meer actief te betrekken bij de formulering van de onderzoeksvraag van het praktijk gericht onderzoek.



### 3 Overzicht oordelen

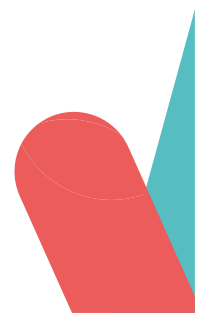
Standaard	Oordeel
<u>Beoogde leerresultaten</u> <i>Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.</i>	Voldoet
<u>Oriëntatie</u> <i>Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.</i>	Voldoet
<u>Inhoud</u> <i>Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.</i>	Voldoet
<u>Leeromgeving</u> <i>Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.</i>	Voldoet
<u>Instroom</u> <i>Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.</i>	Voldoet
<u>Personeel</u> <i>Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend</i>	Voldoet
<u>Voorzieningen</u> <i>Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.</i>	Voldoet
<u>Begeleiding</u> <i>Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.</i>	Voldoet
<u>Kwaliteitszorg</u> <i>Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.</i>	Voldoet
<u>Toetsing</u> <i>Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing</i>	Voldoet
<u>Gerealiseerde leerresultaten</u> <i>Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.</i>	Voldoet
<b>Algemene conclusie</b>	Positief

## Bijlage 1: Samenstelling panel

- Drs. A.P.M. Gielen-van Bommel (voorzitter), onderwijskundig adviseur, tot 1-1-2018 voorzitter van het landelijk Platform Professionele Masteropleidingen. Tot 1-9-2016 Directeur Instituut Masteropleidingen van de HAN;
- Drs. H.M. Claessen MME (panellid), Directeur/eigenaar van Harry Claessen Onderwijs Advies & Support, voormalig rector van het Twents Carmel College te Oldenzaal, Denekamp en Losser en tevens voorzitter van het bestuur van de Academische Opleidingsschool Oost Nederland;
- Prof. Dr. F.P.C.M. De Jong (panellid), lector (Professor of Education), Aeres University of Applied Sciences Wageningen, Faculty of Education. Research on: Responsive learning, knowledge creating & ecological and thinking; improving learning and teacher professionalism; Professor Responsief leren en kennis construeren, Open Universiteit, te Heerlen.
- Bart Hekkema, Student wo Europese talen en culturen: Duitse taal en cultuur, politiek en maatschappij, Midden- en Oost-Europese studies, Zweedse taal en cultuur, Rijksuniversiteit Groningen. Van 2011 tot 2017 Docentopleiding Geschiedenis: Afstudeerrichting: vakverdieping en leerlinggestuurde didactiek, NHL Hogeschool.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door drs. Henri Ponds, extern procescoördinator en drs. Titia Busing, extern secretaris.



## Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Verzwaarde Toets nieuwe opleiding hbo-master Innovation & Leadership in Education (MILE),  
25 september 2019

### **08.30 – 09.00 Ontvangst**

Inloop, informele start met betrokkenen (docenten, kwaliteits- en examencommissie, managementteam)

### **09.00– 09.45 Gesprek met afvaardiging van het bestuur/management**

Voorzitter college van bestuur  
Manager algemene zaken  
Programmamanager

### **10.00 – 11.15 Gesprek met het kernteam en docenten van de opleiding**

Hoofddocent onderzoek  
Hoofddocent en beoogd lector  
Kerndocenten (twee)  
Praktijkdocenten (twee) en leiderschapcoaches (twee)

### **11.15 – 12.30 Gesprek met drie studenten uit verschillende fasen van de opleiding en drie nieuwe alumni**

Student eerste deel MILE, lid Studentenraad, zij-instroom, primair onderwijs  
Student eerste deel MILE, lid Studentenraad, zij-instroom, primair onderwijs  
Student eerste deel MILE, voortgezet onderwijs  
Student tweede deel MILE, voortgezet onderwijs  
Alumna, primair onderwijs (twee)

### **12.30 – 13.30 Lunch panel in een eigen ruimte**

### **13.30 – 14.15 Gesprek met de werkveldadviescommissie en werkgevers studenten/alumni**

Lid Veldadviesraad, tevens algemeen directeur van drie studenten  
Lid Veldadviesraad, tevens directeur-bestuurder van 1 alumna

### **14.30 – 15.30 Gesprek met examinatoren van nieuwe afgestudeerden en de Examencommissie**

Voorzitter examencommissie  
Secretaris examencommissie  
Kwaliteitscoördinator en adviserend lid examencommissie  
Examinatoren (twee)

### **15.45 – 16.15 Eventueel tweede gesprek met vertegenwoordigers kernteam / management**

Beantwoording van resterende vragen

### **16.15 – 17.15 Intern overleg panel (oordeelsvorming)**

### **17.15 – 17.30 Terugkoppeling**

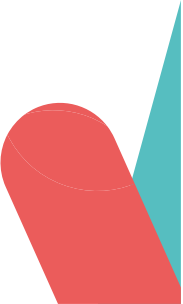
Terugkoppeling bevindingen door het panel aan de opleiding

## Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

### *Informatiedossier opleiding/instelling*

- Toets Nieuwe Opleiding (TNO) C-LiON
- Bijlagendocument
- Afstudeerdossiers

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek*





## Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
EC	European Credits (studiepunten)
Hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo master Innovation & Leadership in Education C-LION

Aanvraagnummer: 008712



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)