

Master Educational Leadership Saxion

*Verslag van de beperkte opleidingsbeoordeling
22 en 23 mei 2017*

Utrecht,
augustus 2017
www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	3
Colofon	6
Inleiding.....	7
1. Beoogde eindkwalificaties	8
2. Onderwijsleeromgeving	11
3. Toetsing.....	16
4. Gerealiseerde eindkwalificaties	19
Bijlage 1 Visitatiecommissie	22
Bijlage 2 Programma visitatie	23
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens.....	24
Bijlage 4 Eindkwalificaties	25
Bijlage 5 Programmaoverzicht	26
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	27
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen	28

Samenvatting

Op 22 en 23 mei 2017 is de Master Educational Leadership gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **voldoende**.

De opleiding Educational Leadership is bedoeld voor onderwijskundig leiders uit alle onderwijssectoren van primair onderwijs tot hoger beroepsonderwijs en beoogt deze op te leiden tot professionals die hun eigen handelen systematisch en methodisch kunnen verantwoorden, om zo onderbouwd te kunnen interveniëren in hun eigen beroepspraktijk, gericht op een duurzame en toekomstbestendige schoolontwikkeling.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties van de Master Educational Leadership als **voldoende**. De opleiding heeft een actueel profiel opgesteld, waarin zij beschrijft dat zij zich richt op integraal leiderschap en voortdurend de onderwijssetting als uitgangspunt neemt. In het profiel legt de opleiding een duidelijke verbinding met de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk worden gesteld. De opleiding heeft passende eindkwalificaties afgeleid van het beroepsprofiel. De eindkwalificaties voldoen qua niveau aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen en er is een duidelijke concretisering van de eindkwalificaties in bekwaamheden.

Programma

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving van de Master Educational Leadership als **goed**. De opleiding heeft de eindkwalificaties op adequate wijze vertaald naar het onderwijsprogramma dat is gestructureerd volgens de leerlijnen Mensen, Onderwijs, Organisatie, Visie, Onderzoek en Persoonlijk leiderschap. De opleiding actualiseert het onderwijs regelmatig.

Het onderzoek in de opleiding is gebaseerd op principes van 'ontwerpgericht onderzoek'. De visitatiecommissie is positief over de expliciete uitgangspunten en uitwerking in het programma en waardeert de inspanningen die de opleiding verricht om met elkaar uit te werken hoe zij zich meer richting kwalitatief en narratiever onderzoek kan bewegen.

De opleiding biedt passende en actuele literatuur aan, waarbij enkele delen van het vakgebied en bepaalde types van relevante bronnen (o.m. onderzoeksgebaseerde theoretische kaders) volgens de

visitatiecommissie nog meer vertegenwoordigd kunnen worden.

De opleiding hanteert een coherent en functioneel onderwijsconcept dat zowel organisatorisch als inhoudelijk transparant is uitgewerkt. De doorvertaling van de leiderschapspraktijken naar het onderwijsprogramma is sterk. Op deze wijze is een uitdagende leeromgeving gecreëerd waarin ook het 'leren van peers' een belangrijke plaats inneemt.

De opleiding beschikt over een inhoudelijk sterk, enthousiast en betrokken team dat bestaat uit elf inhoudelijke experts in de verschillende leerlijnen en modulen. Er is veel samenwerking tussen de docenten van de leerlijnen en er is zichtbaar veel afstemming rond de inhoud en werkvormen.

De rendementen van de opleiding zijn hoog en de opleiding kent weinig voortijdige uitval. Het sterke onderwijsconcept, passende instroomeisen en een optimale begeleiding van de studenten dragen hieraan bij, stelt de visitatiecommissie vast.

Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing van de Master Educational Leadership als **goed**. De opleiding sluit de verschillende programmaonderdelen af met beroepsproducten die zijn gerelateerd aan de eigen onderwijspraktijk. De aandacht in de opleiding voor toepassingsgerichtheid in de beroepspraktijk is zichtbaar in deze keuze voor toetsing op basis van beroepsproducten. De kwaliteit van de toetsen is aan de maat. De opleiding richt zich bewust op de beoordeling van hogere cognitieve niveaus in de toetsen, waarbij kennis voorwaardelijk is voor de beheersing van deze niveaus. De beoordelaars voorzien de studenten van goede, navolgbare feedback; studenten krijgen goed zicht op mogelijke verbeterpunten.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding goede maatregelen treft om kwaliteit van de toetsing te borgen. De examencommissie geeft haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vorm.

Gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde eindkwalificaties van de Master Educational Leadership als **voldoende**. Werkgevers en afgestudeerden zijn tevreden over het niveau van de uitkomsten van de opleiding. De alumni hebben zichzelf met behulp van de opleiding versterkt in hun functioneren als leidinggevende in het onderwijs. Zij zijn bijvoorbeeld in staat om hun keuzes en interventies beter te onderbouwen dan voorheen.

De opleiding wordt afgesloten met een afstudeeropdracht en een eindpresentatie. De afstudeerwerken van de studenten die het eindniveau representeren, zijn van een voldoende niveau.

Aanbevelingen

- De opleiding kan het profiel verder versterken door ook een integrale visie op onderwijskundig leiderschap te beschrijven, passend bij de eigen 'integrale' signatuur en haar profiel te

koppelen aan keuzes die de opleiding maakt in haar kennisbasis.

- De visitatiecommissie adviseert de opleiding een duidelijke visie rond internationalisering te ontwikkelen, daarbij duidelijk aan te geven wat de opleiding er onder verstaat, de relevantie voor het afnemend werkveld te beschrijven en het onderwijs hierop in te richten.
- De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om in samenwerking met het lectoraat en het kenniscentrum het gesprek te blijven voeren over een mogelijke methodologische verbreding.
- De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om een meer expliciete rationale achter de selectie van cursusinhouden te beschrijven en zo te laten zien vanuit welk theoretisch en wetenschappelijk fundament zij vertrekt bij de verschillende leerlijnen. Een interne kritische discussie, samen met het lectoraat, over de rationale achter de keuze voor en de verhouding tussen literatuur kan hierbij helpen.
- De visitatiecommissie raadt de opleiding aan om bij een nadere explicitering van de kennisbasis van de opleiding deze ook zichtbaarder terug te laten komen in de toetsing.
- De visitatiecommissie adviseert de opleiding om de weging van de criteria en subcriteria op het beoordelingsformulier nader te expliciteren.

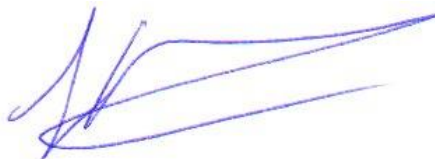
Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de Master Educational Leadership.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, augustus 2017



drs. Lisa W.J.M. Janssen
Voorzitter



drs. L. van der Grijspaarde
Secretaris

Colofon

Instelling en opleiding

Instelling:	Saxion
Status instelling:	bekostigd
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg:	positief (NVAO-besluit 28 juni 2012)
Opleiding:	Master Educational Leadership
Niveau:	hbo master
Aantal studiepunten:	60 EC
Graad:	Master of Education
Locatie:	Deventer
Variant:	deeltijd
Croho-nummer:	70139

Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:
drs. Lisa W.J.M. Janssen, voorzitter
prof. dr. Geert Kelchtermans
Joke Middelbeek
AnneLinn Nilsen, studentlid

De commissie werd ondersteund door drs. Linda van der Grijsparde, secretaris.

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

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

Inleiding

Saxion is een instelling voor hoger beroepsonderwijs. Bij de drie vestigingen van Saxion in Apeldoorn, Deventer en Enschede studeren ruim 26.000 studenten en er werken ruim 2900 personen. Saxion biedt uiteenlopende opleidingen en een groot aantal afstudeerrichtingen en specialisaties. In samenwerking met bedrijven en instellingen wordt door de kenniscentra en lectoraten toegepast onderzoek gedaan. De masteropleiding Educational Leadership is één van de dertien masteropleidingen van Saxion. Deze masteropleiding maakt deel uit van de Academie voor Pedagogiek en Onderwijs, een van de twaalf academies van Saxion.

De Master Educational Leadership

Sinds 2011 zijn vier cohorten studenten gestart met de onbekostigde masteropleiding Educational Leadership en zijn er twee cohorten afgestudeerd. Op dit moment staan 24 tweedejaars- en 20 eerstejaarsstudenten ingeschreven. De opleiding is bedoeld voor onderwijskundig leiders uit alle onderwijssectoren van primair onderwijs tot hoger beroepsonderwijs en beoogt deze op te leiden tot professionals die hun eigen handelen systematisch en methodisch kunnen verantwoorden, om zo onderbouwd te kunnen interveniëren in hun eigen beroepspraktijk, gericht op een duurzame en toekomstbestendige schoolontwikkeling.

De opleiding is relatief jong maar heeft toch al enkele grote veranderingen doorgemaakt. Bij de toets nieuwe opleiding in 2011 behoorde de master tot het opleidingspalet van Hogeschool Edith Stein. Door de fusie met Saxion kwam de opleiding vanaf januari 2012 formeel, en vanaf september 2012 ook in de praktijk onder verantwoordelijkheid van de Academie voor Pedagogiek en Onderwijs. Een jaar later is de leiding van de master en het grootste deel van het docententeam vervangen. In de twee jaren daarna lag de focus van leiding en docententeam primair op het goed op orde krijgen van diverse inhoudelijke en organisatorische aspecten van de opleiding.

De visitatie

Saxion heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. De visitatie is uitgevoerd conform het beoordelingskader 2016 van de beperkte opleidingsbeoordeling. AeQui heeft in samenwerking met de MEL een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding is een voorbereidend gesprek gevoerd.

Het panel heeft zich expliciet georiënteerd aan het cluster waar deze opleiding deel van uitmaakt. Dit is met het voltallige panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg, en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) het panel.

De visitatie heeft op 22 en 23 mei 2017 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Er is geen gebruik gemaakt van het inloopspreekuur. Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van het panel.

Deze bevindingen en conclusies zijn vervolgens in een conceptrapportage vastgelegd en toegestuurd aan de opleiding. De reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

1. Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties van de Master Educational Leadership als **voldoende**. De opleiding heeft een actueel profiel opgesteld, waarin zij beschrijft dat zij zich richt op integraal leiderschap en voortdurend de onderwijssetting als uitgangspunt neemt. In het profiel legt de opleiding een duidelijke verbinding met de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk worden gesteld. De opleiding kan het profiel volgens de visitatiecommissie verder versterken door ook een integrale visie op onderwijskundig leiderschap te beschrijven, passend bij de eigen 'integrale' signatuur en haar profiel te koppelen aan keuzes die de opleiding maakt in haar kennisbasis. Daarnaast kan het speerpunt internationalisering verder worden uitgewerkt op basis van de relevantie voor het afnemend werkveld. De opleiding heeft passende eindkwalificaties afgeleid van het beroepsprofiel. De eindkwalificaties voldoen qua niveau aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen en er is een duidelijke concretisering van de eindkwalificaties in bekwaamheden.

Bevindingen

Beroepsprofiel

De studenten van de masteropleiding hebben in hun beroepspraktijk als onderwijskundig leider de opdracht de leerling of student voor de maatschappij te vormen en onderwijzen. Hoe deze vorming en dit onderwijs eruit ziet kent een grote variatie, onder andere door verschillen tussen onderwijssectoren. Dat vraagt volgens de opleiding om verschillende interventies en verschillen in de invulling van onderwijskundig leiderschap. In tegenstelling tot een algemene masteropleiding op het gebied van management heeft de Master Educational Leadership voortdurend de onderwijssetting als uitgangspunt, waarbij zij zich richt op 'integraal leiderschap' (leiderschap dat meer is dan een optelsom van projectmanagement, financieel management en personeelsmanagement). Door de deelname van studenten uit alle onderwijssectoren biedt de opleiding ruimte voor ontmoeting en voor leereffecten over de grenzen van onderwijssectoren heen.

De opleiding karakteriseert de 'onderwijskundig leider' als volgt: 'De onderwijskundig leider werkt in de opleiding aan antwoorden voor praktijkvraagstukken in het onderwijs, wat de hbo-praktijkgerichtheid kenmerkt. Dat doet hij door samen met (direct) betrokkenen planmatig, doelgericht, en 'bewust' intuïtief te interveniëren. Hij ontwerpt, ontwikkelt en implementeert zelf doordachte en onderbouwde interventies om leren te initiëren of te versterken, en/of begeleidt en faciliteert dit. De onderwijskundig leider gebruikt drie bronnen: (1) theoretisch/wetenschappelijke kennis, (2) praktijkkennis en

–ervaring én (3) zelfkennis/ 'bewustgeworden' intuïtie. Zowel bij het bepalen van de aanpak (het proces) als de inhoud (de uitkomst) gebruikt de onderwijskundig leider bewijs in een combinatie van de genoemde drie. Hij gebruikt bewijs, bij de totstandkoming van een interventie. Tegelijkertijd verzamelt hij bewijs, door interventies (aanpak en inhoud; proces en uitkomst) op opbrengsten te evalueren én reflectie op het vertoonde leiderschap.'

Het management licht in het gesprek met de visitatiecommissie toe dat de opleiding met haar profiel aansluit bij de strategische visie van Saxion: 'doeners met denkkracht'. De opleiding balanceert tussen kennis en praktijk en werkt met vier leiderschapspraktijken die effectief zijn gebleken uit onderzoek. De integrale benadering van die praktijken is mede de signatuur van de opleiding, aldus het management.

Eindkwalificaties

Het beroepsprofiel voor de masteropleiding is vertaald in de volgende eindkwalificaties:

1. Opbrengstgericht denken en handelen: met het team van leraren/docenten vaststellen welke resultaten bij de leerlingen/studenten gerealiseerd worden, wat de kwaliteit van deze resultaten is en hoe deze verbeterd kunnen worden.
2. Innovatief denken en handelen: op doelmatige wijze leidinggeven aan veranderingen in en rondom onderwijs met het oog op het realiseren en borgen van optimale kwaliteit van onderwijs en leren.
3. Reflectief en cyclisch denken en handelen: actief eigen praktijkkennis expliciteren en rele-

- vante externe kennis verwerven, de praktijkkennis kritisch toetsen aan deze externe bronnen en, indien nodig, bijstellen.
4. Ondernemend denken en handelen: ontwikkelingen buiten het onderwijs afstemmen op mogelijkheden en beperkingen binnen het onderwijs, middelen verwerven en deze doelmatig inzetten om gewenste ontwikkelingen in het onderwijs mogelijk te maken.
 5. Onderzoekend denken en handelen: praktijkgericht onderzoek uitvoeren en daardoor bijdragen aan de ontwikkeling van zichzelf als professional, aan de ontwikkeling van het onderwijs en aan de ontwikkeling van de beroepsgroep.
 6. Inspirerend denken en handelen: leraren/ docenten (en leerlingen/studenten en ouders) individueel en collectief prikkelen het beste uit zichzelf en hun collega's te halen;
 7. Integraal denken en te handelen: succesvol gebleken leiderschapspraktijken uitvoeren en op elkaar afstemmen, zodat ze, elkaar versterkend, bijdragen aan de realisering van goed onderwijs en gewenst(e) leerresultaten/ rendement.

De eindkwalificaties zijn uitgewerkt in 35 bekwaamheden. Deze eindkwalificaties sluiten volgens de opleiding aan bij de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk gesteld worden aan de doelgroep. Voor het primair onderwijs (po) gaat het om het competentieprofiel van het schoolleidersregister po, voor het voortgezet onderwijs (vo) gaat het om het competentieprofiel van het schoolleidersregister vo, en voor het mbo gaat het om het profiel zoals dat staat beschreven in Leiding aan vakmanschap, kwaliteit en vernieuwing. Voor het hbo bestaat geen landelijk competentieprofiel voor onderwijskundig leiders. Wel heeft de opleiding de profielschets voor het top potential programma van Saxion (profiel manager hbo) met het competentieprofiel vergeleken.

Vergelijkbaar aanbod

In Nederland worden meerdere verwante masteropleidingen aangeboden. Gezamenlijk voeren zij het landelijk overleg van masteropleidingen onderwijskundig leiderschap. De masteropleiding Educational Leadership beschrijft de verwantschappen en verschillen tussen de opleidingen in haar zelfevaluatie. De opleiding geeft aan zich te onderscheiden door zich te richten op leidinggevenden die dichtbij het

onderwijsleerproces werkzaam zijn en dus niet op leiders op afstand. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de keuze voor beroepsproducten als toetsvorm en het interventieonderzoek als afstudeertraject. Daarnaast biedt Saxion de opleiding niet als modulair te volgen onderwijs aan, zodat de focus op integraliteit ook door de opzet van het programma tot uitdrukking gebracht wordt. Door deze opzet vormen de studenten volgens de opleiding bovendien in korte tijd een kleinschalige, hechte groep van peers die gezamenlijk het onderwijs doorlopen.

Overwegingen

De visitatiecommissie concludeert op basis van de opleidingsdocumentatie en de gesprekken dat Saxion een passend en actueel profiel heeft opgesteld voor de Master Educational Leadership, waarbij een transparante verbinding wordt gelegd met de eisen die door vakgenoten en de beroepspraktijk worden gesteld. De opleiding maakt duidelijk dat de opleiding zich met zorgvuldig gekozen leiderschapsprofielen dicht bij het onderwijsproces beweegt. Mede door de scherpe intake is het voor studenten bij de keuze voor deze masteropleiding helder wat het specifieke profiel is en hoe dit is vertaald in het onderwijsprogramma. De visitatiecommissie doet de suggestie het profiel verder te versterken door ook een integrale visie op onderwijskundig leiderschap te beschrijven, passend bij de eigen 'integrale' signatuur. De keuzes die de opleiding maakt in haar kennisbasis kunnen hieraan gekoppeld worden, zodat de keuze voor onder andere de gehanteerde literatuur in de opleiding scherper wordt onderbouwd en wordt gekoppeld aan de doelen die de opleiding nastreeft.

De visitatiecommissie herkent het speerpunt 'doeners met denkkraft' in het profiel van de opleiding. Minder zichtbaar is het speerpunt internationalisering van Saxion. De visitatiecommissie adviseert de opleiding een duidelijke visie rond internationalisering te ontwikkelen, daarbij duidelijk aan te geven wat de opleiding er onder verstaat, de relevantie voor het afnemend werveld te beschrijven en het onderwijs hierop in te richten. De visitatiecommissie raadt aan het begrip internationalisering helder te definiëren en af te bakemen, zodat mogelijke begripsverwarring voorkomen wordt, bijvoorbeeld als etnisch-culturele maatschappelijke diversiteit verstaan wordt onder internationalisering.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding passende eindkwalificaties heeft geformuleerd die adequaat zijn vertaald van het beroepsprofiel. De eindkwalificaties voldoen qua niveau aan internationaal aanvaarde niveaubeschrijvingen (Dublin descriptoren). Er is een duidelijke uitwerking van de

eindkwalificaties in bekwaamheden, die zijn afgeleid van de Dublin descriptoren.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard voor de Master Educational Leadership als **voldoende**.

2. Onderwijsleeromgeving

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving van de Master Educational Leadership als **goed**. De opleiding heeft de eindkwalificaties op adequate wijze vertaald naar het onderwijsprogramma dat is gestructureerd volgens de leerlijnen Mensen, Onderwijs, Organisatie, Visie, Onderzoek en Persoonlijk leiderschap. De opleiding actualiseert het onderwijs regelmatig.

Het onderzoek in de opleiding is gebaseerd op principes van 'ontwerpergericht onderzoek'. De visitatiecommissie is positief over de expliciete uitgangspunten en uitwerking hiervan in het programma. De commissie waardeert de inspanningen die de opleiding verricht om met elkaar uit te werken hoe zij zich meer richting kwalitatief en narratiever onderzoek kan bewegen en moedigt de opleiding aan om in samenwerking met het lectoraat en het kenniscentrum het gesprek te blijven voeren over deze mogelijke methodologische verbreding.

De opleiding biedt passende en actuele literatuur aan, waarbij enkele delen van het vakgebied en bepaalde types van relevante bronnen (o.m. onderzoeksgebaseerde theoretische kaders) volgens de visitatiecommissie nog meer vertegenwoordigd kunnen worden. De commissie moedigt aan om de theoretische rationale achter de selectie van cursusinhouden verder te expliciteren.

De opleiding hanteert een coherent en functioneel onderwijsconcept dat zowel organisatorisch als inhoudelijk transparant is uitgewerkt. De doorvertaling van de leiderschapspraktijken naar het onderwijsprogramma is sterk. Op deze wijze is een uitdagende leeromgeving gecreëerd waarin ook het 'leren van peers' een belangrijke plaats inneemt.

De opleiding beschikt over een inhoudelijk sterk, enthousiast en betrokken team dat bestaat uit elf inhoudelijke experts in de verschillende leerlijnen en modules. Er is veel samenwerking tussen de docenten van de leerlijnen en er is zichtbaar veel afstemming rond de inhoud en werkvormen.

De rendementen van de opleiding zijn hoog en de opleiding kent weinig voortijdige uitval. Het sterke onderwijsconcept, passende instroomeisen en een optimale begeleiding van de studenten dragen hier aan bij, stelt de visitatiecommissie vast.

Bevindingen

Inrichting onderwijsprogramma

De opleiding is verdeeld over twee leerjaren van ieder twee semesters. De opleiding is gestructureerd volgens de vier leiderschapspraktijken Mensen, Onderwijs, Organisatie en Visie (ook wel leerlijnen genoemd) en de doorgaande leerlijnen Onderzoek en Persoonlijk leiderschap.

In de eerste twee semesters is in separate modules aandacht voor de vier leiderschapspraktijken afzonderlijk (vier maal 5 EC). In het eerste jaar worden daarnaast drie onderzoeksmodules aangeboden: literatuurstudie en vragenlijstonderzoek in het eerste semester (beide 1,5 EC) en interviews & observaties in het tweede semester (3 EC). Gedurende het hele eerste jaar werkt de student aan Persoonlijk leiderschap (3 EC) en POP & Stand van zaken paper (1 EC).

In semester 3 zijn de leiderschapspraktijken in twee onderwijsonderdelen gecombineerd (Visie & Men-

sen van 3 EC en Onderwijs & Organisatie van 3 EC). Gedurende het hele jaar worden in de integrale leerwerktaak & onderzoeksopdracht alle leiderschapspraktijken, onderzoek en persoonlijk leiderschap geïntegreerd (20 EC). Daarnaast werkt de student aan Persoonlijk leiderschap (3 EC). De student rondt de opleiding af met een eindpresentatie (1 EC).

De docenten en het management hebben toegelicht dat het onderwijsprogramma is gewijzigd tot de huidige opzet om een integraler aanbod te creëren. In een eerder programma bestond het aanbod in het tweede jaar uit losse workshops en lag de nadruk op andere aspecten. In de leerlijn Onderwijs richt de aandacht zich bijvoorbeeld nu meer op het primaire proces, terwijl het onderwijs hier eerder beleidsmatiger was ingestoken. Daarnaast is de doorlooptijd van de leerlijnen en het afronden van beroepsproducten verlengd van tien weken tot een semester. Nu werken de studenten aan twee beroepsproducten parallel in een semester. De type problemen

die een schoolleider kan kiezen voor deze beroepsproducten zijn minder ad hoc, omdat er langer tijd is. Door in het eerste jaar een beperkt aantal van vier onderwerpen (leerlijnen) parallel te roosteren met een ruime doorlooptijd voor elk onderwerp beoogt de opleiding een studeerbaar curriculum aan te bieden. Door het opleveren van tussenproducten met tussentijdse (peer)feedback beoogt de opleiding de studielast evenwichtig te spreiden. Desondanks ervaren studenten aan het einde van een semester/kwartiel piekmomenten wanneer beroepsproducten moeten worden ingeleverd, blijkt uit evaluaties.

Onderzoek

Het onderzoek in de opleiding is gebaseerd op principes van 'ontwerpgericht onderzoek'. Het onderzoek heeft als doel om op basis van een geïmplementeerde praktijkinterventie nieuwe kennis te ontwikkelen. Kenmerkend voor het afstudeeronderzoek is dat op basis van fundamentele kennis of praktijkkennis een 'interventie' wordt ontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd die een oplossing kan bieden voor een bestaande praktijkvraag in het onderwijs (een probleem of kans). Dit ontwerp is als het ware een 'research based design': het ontwerp is op evidente kennis gebaseerd en het ontwerp wordt vervolgens onderzocht op aspecten als toepassingsgerichtheid, bruikbaarheid en uiteindelijk op opbrengsten. De student gebruikt daarbij de empirische en regulatieve cyclus.

De opleiding is gekoppeld aan het lectoraat Innovatief en Effectief Onderwijs en kent een eigen kenniskring Onderwijskundig Leiderschap. De kenniskring Onderwijskundig Leiderschap is in 2016 gestart en is nog in opbouw. De doelstelling van de kenniskring is tweeledig. Allereerst is de ambitie om de komende jaren de kern van de opleiding (de leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap) centraal te gaan zetten in het onderzoek. Het kenniscentrum wil identificeren wat er in de praktijk aan leiderschapspraktijken gebeurt, hoe dat gebeurt en wat dat oplevert. Ten tweede is de ambitie om de komende jaren talentmanagement in het onderwijs centraal te zetten in het onderzoek. Het kenniscentrum wil onderzoeken hoe de onderwijskundig leider vorm kan geven aan talentmanagement in het onderwijs.

De visitatiecommissie heeft met de docenten en onderzoekers gesproken over de scope van het on-

derzoek in de opleiding. De visitatiecommissie vroeg zich af of het plegen van een interventie en evalueren van de opbrengseffectiviteit mogelijk een te smalle onderzoeksvorm is, aangezien een resultaat van onderzoek ook kan zijn dat de probleemstelling niet de juiste was. De docenten en onderzoekers lichtten toe dat zij dit punt herkennen en in de opleiding veel discussie hebben gehad over de vorm van onderzoek. De focus ligt primair bij ontwerpgericht onderzoek, maar er zijn ook verkennende en beschrijvende onderzoeksvragen. Daarnaast zoeken de docenten en onderzoekers naar mogelijkheden voor het uitbreiden van de methodes, als dit relevant is. De scope kan zich dan buiten ontwerpgericht onderzoek gaan bewegen.

De opleiding is voornemens om de leerlijn Onderzoek van het eerste en tweede jaar en het afstuderen beter met elkaar in lijn te brengen, bijvoorbeeld in terminologie, zodat het onderwijs in het eerste jaar optimaal voorbereidt op het onderzoek voor het afstuderen in jaar 2. Daarnaast wil de opleiding in het eerste jaar de gehele onderzoekscyclus al een keer volledig doorlopen.

Onderwijsconcept

De opleiding volgt voor de inrichting van het onderwijs de volgende Saxion-brede uitgangspunten:

1. kleinschalige leergemeenschappen met intensieve studiebegeleiding, goede binding en betrokkenheid tussen docenten en studenten;
2. rijke leeromgevingen waarin het onderwijs nauw verweven is met o.a. de beroepspraktijk en onderzoek;
3. kwalitatief goede en inspirerende docenten en onderwijsleiders;
4. ruimte voor onderwijsvernieuwing en experimenten, bijvoorbeeld met nieuwe onderwijsvormen en -middelen.

De studenten krijgen les van onderwijskundig leiders, experts en onderzoekers vanuit verschillende onderwijsdisciplines. In het onderwijs neemt het principe 'leren van peers' een belangrijke plaats in. In die zin vormen niet alleen studenten onderling, maar ook docenten en studenten elkaars peers. De opleiding wordt voor én door onderwijskundig leiders vormgegeven, en vormt op deze manier een kleinschalige leergemeenschap in een groep van maximaal 28 studenten per lichting.

Het aantal cursusedagen is verhoogd van de oorspronkelijke vijftien naar twintig en is geroosterd in een vast, tweewekelijks ritme als vervanging van de meerdaagse bijeenkomsten met langere tussenpozen. De contacttijd is met deze aanpassing toegenomen en door de regelmatige ontmoetingen is er volgens de opleiding nu sprake van binding tussen studenten onderling en met de (docenten van) de opleiding. Werkplekleren en praktijktoepassing zijn daarbij belangrijke uitgangspunten gebleven en komen tot uitdrukking in het leren en toetsen op basis van beroepsproducten.

De opleiding is voornemens de zelfstandigheid van studenten te vergroten. Daartoe wil de opleiding de studenten duidelijker informeren over het begeleidingsmodel: wat kan de student wel en niet van de begeleiders verwachten? De waarde van peer-feedback van medestudenten is daarbij van belang. In de opleiding is daarnaast meer aandacht voor het leren omgaan met feedback. De opleiding maakt de studenten er daarbij nog explicieter van bewust dat ze uiteindelijk altijd onafhankelijk een eigenstandig, beargumenteerd oordeel (of keuze) doen.

Instroom en doorstroom

Per cohort starten tussen de 25 en 30 studenten. De opleiding kent weinig voortijdige uitval en een zeer hoog studierendement. Bij cohort 1 was dit percentage 100%, bij cohort 2 91%. Ook het percentage voortijdige uitval is relatief laag: bij cohort 2 was dit 21%, bij cohort 3 was dit tot aan het voorjaar van 2017 (vlak voor het afstuderen) 24% en bij cohort 4, dat nu bijna een jaar studeert, is dat percentage 20%. De opleiding verklaart het hoge rendement door een combinatie van factoren: een zorgvuldige intakeprocedure, een duidelijk onderwijsritme met regelmatig contact, zeer praktijkgerichte opdrachten en korte lijnen als het gaat om studievoortgangbegeleiding. Redenen van uitval zijn in vrijwel alle gevallen toe te schrijven aan (externe) factoren die niet gerelateerd zijn aan de opzet, zwaarte of inhoud van de opleiding.

De opleiding richt zich bewust op een specifieke doelgroep: onderwijskundig leiders die al enkele jaren leidinggevende ervaring in het onderwijs hebben. Zij vormen een mix uit het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs, het praktijkonderwijs, het speciaal onderwijs, het middelbaar beroepsonder-

wijs en het hoger beroepsonderwijs. In de OER beschrijft de opleiding de volgende instapeisen:

1. getuigschrift van een relevante hbo- of wo-opleiding;
2. een leidinggevende functie in het onderwijs;
3. enige jaren ervaring in deze leidinggevende functie;
4. de student heeft de intakeprocedure met een positief advies afgerond.

De opleiding is ook toegankelijk voor leraren met de ambitie en bewezen potentie om schoolleider te worden. Zij dienen tijdens het volgen van de master een leidinggevende functie te vervullen van substantiële omvang en er dient sprake te zijn van een formeel hiërarchische positie in de organisatie. Zij dienen aan te tonen dat zij in eerdere werksituaties al informeel onderwijskundig leiderschap hebben getoond.

Docenten

Het docententeam bestaat uit elf inhoudelijke experts in de verschillende leerlijnen en modules. Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding en de efficiëntie en effectiviteit die dit met zich meebrengt, vormen zij tevens de curriculumcommissie van de opleiding. De opleiding beschrijft de taken van de (onderzoeks) docenten als volgt: 'De kern-docenten dragen zorg voor de leerlijnen en ondersteunen studenten bij het leren vormen van verantwoorde afwegingen op basis van erkende inzichten in de domeinen visie, onderwijs, organisatie, mensen en persoonlijk leiderschap. Zij stimuleren de dialoog met anderen om de eigen persoonlijke afwegingen te onderkennen en onderzoeken. De onderzoeksdocenten inspireren en leren de studenten om te gaan met het verzamelen en interpreteren van gegevens, het verifiëren van praktijkproblemen en het toepassen van de empirische cyclus.'

In de afstudeerfase, het tweede jaar van de master, zijn kern-docenten en onderzoeksdocenten samen in duo's tutorgroepbegeleiders. De studenten worden begeleid door zo'n duo in kleine tutorgroepen van maximaal zes studenten. Hiermee is er ruimte voor individuele ondersteuning bij de afzonderlijke afstudeeronderwerpen, vinden studenten ondersteuning bij elkaar en is er sprake van intensieve begeleiding op de inhoud van het gekozen onderwerp en op onderzoek. Zowel in het eerste als tweede jaar hebben de studenten een individuele externe coach. De

coach geeft de student de gelegenheid om casuïstiek (zoals teamvorming, invoering kwaliteitszorg, et cetera) in te brengen op basis van een eigen leerbehoefte om zijn ontwikkeling als onderwijskundig leider te versterken.

In het curriculum is ruimte voor eigen inbreng van studenten of voor workshops of lezingen van externe experts. Er worden daartoe lezingen en workshops aangeboden met (inter)nationale sprekers en inspirerende leiders.

De rol van studiecoach en studieloopbaanbegeleider wordt ingevuld door de course director (samen met de academic director de inhoudelijk verantwoordelijken voor de opleiding). De opleiding geeft in de zelfevaluatie aan dat de studenten de docenten en de course director gemakkelijk aanspreken over mogelijke verbeteringen in de opleiding of bij persoonlijke zaken. Doordat de opleiding relatief klein is, zijn er korte lijnen.

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek van Saxion laat zien dat docenten zelf overwegend tevreden zijn en de meest recente studentevaluaties tonen overwegend tevredenheid over de docenten. In de NSE van 2016 scoort het docententeam een 7,3. Cohort 2 geeft het docententeam in het interne eindevaluatieonderzoek als cijfer gemiddeld een 7,6. Afhankelijk van de leerlijnen is cohort 3 in 2016 over de docenten binnen een marge van 72 tot 100% positief.

Een deel van de teamleden is gepromoveerd (of promoveert binnenkort) en allen zijn minimaal master opgeleid. De teamleden hebben een achtergrond in onderwijskundig leiderschap (directeuren, directieleden, teamleiders, coördinatoren, projectleiders) en onderwijskunde (ontwerp, advisering en onderzoek). Voor de individuele coaching van de studenten heeft de opleiding een groep van vijftien senior leidinggevenden in het onderwijs ingezet. Bij toekomstige vacatures wil de opleiding extra nadruk leggen op de leidinggevende ervaring in het onderwijs.

Opleidings specifieke voorzieningen

De studenten maken gebruik van de Saxion voorzieningen (inclusief ICT-infrastructuur, online bibliotheekvoorzieningen et cetera), van voorzieningen binnen hun eigen organisaties en die van medestu-

denten, en van hun thuiswerkplek. Een aandachtspunt is volgens de opleiding de grootte van de beschikbare onderwijsruimten. Deze wordt door studenten en docenten als krap ervaren. De opleiding lost dit op door tijdig ruimten te reserveren en waar mogelijk de groep te splitsen. Ruimtegebrek is een probleem dat op Saxionniveau speelt. In het actuele Saxionproject Onderwijslogistiek 4D worden in het deelproject 'Studentgericht roosteren' oplossingen hiervoor ontwikkeld.

Overwegingen

De visitatiecommissie heeft het onderwijsprogramma bestudeerd en besproken met het management, studenten en docenten. De visitatiecommissie stelt vast dat de inhoud en het niveau van de modules waarborgen dat afgestudeerden voldoen aan de gehanteerde eindkwalificaties. Het is zichtbaar dat de opleiding het onderwijs regelmatig actualiseert door onder andere het gebruik van recente praktijkvoorbeelden. Alumni en studenten bevestigden de actualisatie van het onderwijsaanbod. Zij gaven aan dat zij bijvoorbeeld zien dat persoonlijk leiderschap nu meer geïntegreerd wordt aangeboden, mede naar aanleiding van evaluaties. Het onderwijsprogramma sluit goed aan bij de kwalificaties van de instromende studenten doordat de opleiding passende instroomeisen hanteert en zeer zorgvuldig meet of studenten aan de eisen voldoen.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding een coherent en functioneel onderwijsconcept hanteert, dat zowel organisatorisch als inhoudelijk transparant is uitgewerkt. De doorvertaling van de leiderschapspraktijken naar het onderwijs-programma is sterk. Op deze wijze is een uitdagende leeromgeving gecreëerd. De visitatiecommissie heeft waardering voor de herinrichting van de onderwijsperiodes, waardoor er meer integratie en tijd voor diepgang is ontstaan. Het aantal contacturen is aangepast, waardoor een goede balans tussen praktijk- en contacturen is ontstaan. De keuze voor een integrale opleiding en integraal leiderschap is in de nieuwe opzet goed zichtbaar. De opleiding maakt daarnaast goed gebruik van de diversiteit in de groep. Studenten zijn afkomstig van verschillende onderwijssectoren en leren zichtbaar van deze diversiteit in leiderschapscontext in de groep. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de invulling van het onderwijsconcept invloed heeft op de hoge rendementen van de op-

leiding, samen met de passende instroomeisen en een intensieve studiebegeleiding.

De opleiding ontwikkelt zich op het gebied van onderzoek. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen die de opleiding verricht om met elkaar uit te werken hoe zij zich meer richting kwalitatief en narratiever onderzoek kan bewegen. De opleiding heeft haar visie op het gebied van onderzoek consequent vertaald in het onderwijs rond onderzoek en in de keuze voor ontwerpgericht onderzoek. De visitatiecommissie is positief over de expliciete uitgangspunten en uitwerking maar ziet daar tegelijkertijd een risico door een mogelijk te specifieke en smalle invulling van onderzoek. De visitatiecommissie moedigt aan om in samenwerking met het lectoraat en het kenniscentrum het gesprek te blijven voeren over een mogelijke verbreding van onderzoeksmethodologie. De visitatiecommissie stelt vast de samenwerking met het lectoraat en het kenniscentrum in opbouw is en de komende jaren waarschijnlijk hierin meer van betekenis kan zijn voor de opleiding.

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, het niveau en de selectie van het materiaal. De visitatiecommissie concludeert dat de opleiding passende en actuele literatuur aanbiedt, waarbij enkele delen van het vakgebied en bepaalde types van relevante bronnen (o.m. onderzoeksgebaseerde theoretische kaders) volgens de visitatiecommissie nog meer vertegenwoordigd kunnen worden. De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om een meer expliciete rationale achter de selectie van cursusinhouden te beschrijven en zo te laten zien vanuit welk theoretisch en wetenschappelijk fundament zij vertrekt bij de verschillende leerlijnen. Een interne kritische discussie, samen met het

lectoraat, over de rationale achter de keuze voor en de verhouding tussen literatuur kan hierbij helpen.

De visitatiecommissie heeft een aantal docenten gesproken, heeft het overzicht van de docenten bestudeerd en heeft studenten en alumni bevestigd. Zij baseert op basis daarvan haar oordeel over de kwaliteit en kwantiteit van het onderwijsgevend personeel van de masteropleiding. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een inhoudelijk sterk, enthousiast en betrokken team. Er is veel samenwerking tussen de docenten van de leerlijnen en er is zichtbaar veel afstemming rond de inhoud en werkvormen. Het team stelt zich ontwikkelingsgericht op. Dit wordt bevestigd door leden van het werkveld, studenten en alumni en blijkt onder andere uit de serieuze opvolging van evaluatieresultaten.

Een optimale begeleiding van de studenten is voor de opleiding een belangrijk speerpunt, stelt de visitatiecommissie vast. De opleiding kiest hiertoe voor passende (intervisie)vormen. De visitatiecommissie waardeert de inspanningen die de opleiding verricht om te zoeken naar de juiste balans tussen een krachtige inhoudelijke – en proces ondersteuning en het toewerken naar een grotere zelfstandigheid van de studenten. Het is zichtbaar voor de visitatiecommissie dat de opleiding onderzoekt of bijvoorbeeld aanpassingen in het geven van (informatie over) feedback hier effect op heeft.

Mede op grond van de sterke inrichting van het onderwijsprogramma met de leerlijnen, het coherente en functionele onderwijsconcept, de passende instroomeisen, de zorgvuldige intake, de goede begeleiding van studenten en het ontwikkelingsgerichte docententeam beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard voor de Master Educational Leadership als **goed**.

3. Toetsing

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing van de Master Educational Leadership als **goed**. De opleiding sluit de verschillende programmaonderdelen af met beroepsproducten die zijn gerelateerd aan de eigen onderwijspraktijk. De aandacht in de opleiding voor toepassingsgerichtheid in de beroepspraktijk is zichtbaar in deze keuze voor toetsing op basis van beroepsproducten. De kwaliteit van de toetsen is aan de maat. De opleiding richt zich bewust op de beoordeling van hogere cognitieve niveaus in de toetsen, waarbij kennis voorwaardelijk is voor de beheersing van deze niveaus. De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om bij een nadere explicitering van de kennisbasis van de opleiding (zoals geadviseerd standaard 1) deze ook zichtbaarder terug te laten komen in de toetsing. De beoordelaars voorzien de studenten van goede, navolgbare feedback; studenten krijgen goed zicht op mogelijke verbeterpunten. De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding goede maatregelen treft om kwaliteit van de toetsing te borgen. De examencommissie geeft haar taak om de kwaliteit van toetsen en tentamens te borgen en zich een eigenstandig oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vorm.

Bevindingen

Systeem van toetsing

De opleiding sluit de verschillende programmaonderdelen af met beroepsproducten als summatieve toetsen. De beroepsproducten zijn allemaal gerelateerd aan de eigen onderwijspraktijk, evenals het afstuderen, waarin een interventie voor het oplossen van een praktijkvraagstuk wordt ontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd. De keuze voor toepassingsgerichte beroepsproducten als toets dient om structureel een brug te slaan tussen kennis en eigen praktijk, passend bij het karakter van een hbo-master. In de beroepsproducten dient de student daarnaast blijf te geven van een stevige kennisbasis. De beroepsproducten zijn verdeeld in de typen: advies, ontwerp, onderzoek, eindproduct of een handeling. Voorbeelden van opdrachten zijn de uitwerking van het didactisch concept voor de eigen school, het voeren van coachingsgesprekken met teamleden en het uitvoeren van een waarderende audit op de school van een medestudent. De vorm van het beroepsproduct varieert. Studenten leveren geschreven werk, videoproducties, kennisclips en presentaties. In het toetsplan van de opleiding is de toets per leerlijn beschreven. Dit is gedaan door per toets te beschrijven het wat, hoe, de omvang en wanneer van de toets en welke beoordelaars betrokken en verantwoordelijk zijn.

Elke eindterm wordt in de opleiding minimaal twee keer getoetst: in het eerste jaar gebeurt dat in losse modulen, waarin al wel aandacht wordt besteed aan andere eindtermen maar waarin toetsing van de

integratie nog geen grote rol speelt. In het tweede jaar worden deze eindtermen nogmaals vanuit het integrale perspectief en in samenhang getoetst.

De opleiding ambieert het vervangen van beroepsproducten door vormen die een (nog) grotere relevantie voor de beroepspraktijk kunnen hebben. Waar een aantal beroepsproducten nu nog gaat over de beroepspraktijk met als doel deze te verbeteren, zou de opleiding graag het merendeel van de toetsen in de werkelijke beroepspraktijk willen laten plaatsvinden. De opleiding onderzoekt de mogelijkheden en consequenties.

Borging van toetskwaliteit

Voor elke module en leerlijn is een toetsdossier beschikbaar waarin duidelijk wordt wat en hoe er getoetst wordt. Het toetsprogramma van de opleiding is vastgelegd in de OER. In het cijferregistratiesysteem BISON en de studiewijzers van de leerlijnen staan de studieonderdelen met de bijbehorende omvang in studiepunten, herkansingsmogelijkheden, tijdsduur van de toetsing et cetera. Het toetsbeleid staat beschreven in het document Onderwijs- en toetsbeleid Master Educational Leadership 2016-2020.

In elke studiehandleiding staan criteria genoemd die samen de rubric vormen voor het beoordelingsinstrument. De opleiding beoogt beroepsproducten te laten maken die vooral bedoeld zijn als een verrijking voor de eigen praktijk. Het is dus expliciet de bedoeling dat een beroepsproduct toepassingsgericht gemaakt wordt en juist niet criteriegericht. Daarom

is de opleiding terughoudend in het vooraf vrijgeven van de beoordelingsrubric, maar legt de opleiding wel veel nadruk op duidelijke instructie vooraf, bijvoorbeeld via het uitgebreide sjabloon dat wordt meegegeven bij het opstellen van het afstudeerverslag.

De kwaliteit van de toetsen wordt volgens de opleiding bepaald door de voorwaarde van BKE-certificering van de docenten, de BKE-eisen aan het toetsdossier en de controle van elke nieuwe toets door een andere docent uit de opleiding. Alle docenten voldoen aan de BKE-eis en één docent volgt momenteel de SKE-scholing. Docenten maken gebruik van intercollegiale consultatie bij het samenstellen van toetsen, toetsanalyse en normering. Elke (nieuwe) toets wordt standaard voorgelegd aan een collega ter beoordeling en waar nodig worden aanpassingen gedaan. De wijze van toetsen en het beoordelen van onderzoek en reflectie staat regelmatig op de agenda van het tweemaandelijks docentenoverleg.

Uit de verschillende enquêtes blijkt dat studenten tevreden zijn over de wijze van toetsing: de opdrachten worden door hen vrijwel altijd als relevant tot zeer relevant ten opzichte van de inhoud gewaardeerd. De informatievoorziening omtrent de toetsing wordt door de studenten met 'goed' beoordeeld.

De examencommissie is verantwoordelijk voor het vaststellen van de examinatoren, de kwaliteit van de toetsen en de borging van het eindniveau. Zij draagt bij aan de kwaliteitsborging van het eindniveau door periodiek toetsen te beoordelen. Jaarlijks controleert de commissie of de examinatoren aan de BKE-eis voldoen en zij beoordelen periodiek steekproefsgewijs toetsen. Ook hebben zij toetsen voorgelegd aan leden van de examencommissie van een andere masteropleiding van Saxion.

Overwegingen

De visitatiecommissie bestudeerde verschillende toetsen en concludeert dat de kwaliteit daarvan aan de maat is. De eindkwalificaties van de opleiding zijn consistent terug te vinden in de toetsing. De opleiding richt zich bewust op de beoordeling van hogere cognitieve niveaus in de toetsen, waarbij kennis voorwaardelijk is voor de beheersing van deze niveaus. De commissie waardeert dat de opleiding in

de keuze voor de verschillende beroepsproducten een consistente vertaling van het didactisch model naar de keuze voor toetsvormen laat zien. De continue aandacht voor (onderbouwde) toepassingsgerichtheid in de beroepspraktijk is daarmee zichtbaar in de toetsing. De visitatiecommissie moedigt de opleiding aan om bij een nadere explicitering van de kennisbasis van de opleiding, zoals geadviseerd bij standaard 1, deze ook explicieter terug te laten komen in de toetsing.

De beoordelaars voorzien de studenten van uitgebreide, navolgbare feedback, stelt de visitatiecommissie vast. Studenten krijgen goed zicht op mogelijke verbeterpunten.

De visitatiecommissie waardeert de variatie aan toetsvormen waar de opleiding mee werkt en ondersteunt het voornemen van de opleiding om de mogelijkheden en consequenties van het verder terugbrengen van het aantal schriftelijke producten te onderzoeken.

De visitatiecommissie is positief over de ambitie van de opleiding om in de toekomst de toetsing nog meer in de beroepspraktijk zelf te laten plaatsvinden om zo onderwijs en praktijk in toetsing dichter bij elkaar te brengen, toetsing praktijkrelevanter te maken en de kenniscirculatie verder op gang te brengen. De opleiding presenteert een aantal overtuigende mogelijkheden die zij overweegt en laat zien dat zij zich bewust is van praktische uitdagingen en consequenties.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding goede maatregelen treft om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De opleiding hanteert een toetsbeleid. De toetsvormen zijn vastgelegd in het toetsplan van de opleiding. De kwaliteit van de toetsen wordt gewaarborgd door zowel vakinhoudelijke als generieke criteria met betrekking tot validiteit en betrouwbaarheid.

De visitatiecommissie 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 oordeel te vormen over het eindniveau van de opleiding goed vormgeeft. De examencommissie heeft goed zicht op de toetspraktijk in de masteropleiding en voert grondige steekproeven rond de kwaliteit van de toetsing uit. Positief vindt de visitatiecommissie

bijvoorbeeld het steekproefsgewijs bijwonen van het professioneel debat dat onderdeel is van de eindbeoordeling.

Op grond van de consistente doorvertaling van het didactisch concept in de keuze voor toetsing, de

zorgvuldige uitwerking van toetsvormen en beoordeling van toetsing en de goede borging van toetskwaliteit beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard voor de Master Educational Leadership als **goed**.

4. Gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde eindkwalificaties van de Master Educational Leadership als **voldoende**. Werkgevers en afgestudeerden zijn tevreden over het niveau van de uitkomsten van de opleiding. De alumni hebben zichzelf met behulp van de opleiding versterkt in hun functioneren als leidinggevende in het onderwijs. Zij zijn bijvoorbeeld in staat om hun keuzes en interventies beter te onderbouwen dan voorheen.

De opleiding wordt afgesloten met een afstudeeropdracht en een eindpresentatie. Op basis van de bestudeerde afstudeerwerken 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 afstudeerwerken van de studenten die het eindniveau representeren, zijn van een voldoende niveau. De studenten maken gebruik van recente nationale en internationale bronnen. De onderzoeken in de afstudeerwerken kunnen zich volgens de visitatiecommissie meer richten op vraagstukken rond onderwijskundig leiderschap in plaats van op puur onderwijskundige thema's. Ook is de reflectie van de studenten op onderwijskundig leiderschap in een aantal afstudeerwerken zwak. In deze werken gaan de studenten nauwelijks in op leiderschapstijlen en reflecteren zij vooral op het proces van afstuderen. Het is de visitatiecommissie duidelijk geworden dat de opleiding zich goed bewust is van de verbeterpunten in de afstudeerwerken. Enkele passende verbeteringen die inmiddels zijn doorgevoerd, zijn nog niet zichtbaar in de afstudeerwerken die de visitatiecommissie heeft ingezien.

Bevindingen

Het afstudeerprogramma bestaat uit een afstudeeropdracht en een eindpresentatie. De doelstelling van de opdracht is het in de eigen onderwijspraktijk onderzoek doen en een zelf ontworpen interventie uitvoeren en evalueren. De student doet verslag van de totstandkoming van een interventie gericht op school- en/of student-/ leerlingontwikkeling binnen de eigen organisatie. Hierbij is de eigen rol als onderwijskundig leider expliciet onderdeel van de interventie. De interventie wordt op systematische wijze geëvalueerd op de beoogde werking of opbrengst. Het afstuderen bestaat daarmee uit twee delen: het ontwerp van de interventie en het evaluatieonderzoek. Beide delen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In de afstudeerhandleiding staat beschreven waar beide delen van het afstuderen aan moeten voldoen en op welke criteria wordt beoordeeld. Het afstudeerwerk wordt standaard door drie personen beoordeeld: de twee tutorgroepbegeleiders en een begeleider uit een andere tutorgroep. De beoordeling door een derde begeleider heeft als doel de onafhankelijkheid van de beoordeling te bewaken. De tutorgroepbegeleiders hebben de student immers al bijna een jaar naar het eindproduct toe begeleid. Bij twijfel over beoordelingen of in geval er geen consensus wordt bereikt door beoordelaars

treedt de academic director op als aanvullende beoordelaar, wat sporadisch voorkomt.

Op basis van de criteria is een beoordelingrubric opgesteld die als instrument wordt gebruikt tijdens het hiervoor specifiek georganiseerde professioneel debat tussen de drie beoordelaars. Het gezamenlijke professionele oordeel van de docenten is doorslaggevend en wordt vastgelegd in de definitieve rubric.

Afgestudeerde studenten ontvangen een exit-onderzoek en de werkgevers van de afgestudeerden worden enkele maanden na voltooiing van de opleiding bevraagd. De uitkomsten laten zien dat zowel werkgevers als afgestudeerden tevreden zijn over het niveau van de uitkomsten van de opleiding. Zo wordt de ontwikkeling van de competenties door werkgevers herkend en krijgen de studenten daadwerkelijk andere taken. 93% van de alumni vindt dat de opleiding voldoende zicht geeft op de rol en de taak waartoe zij als onderwijskundig leider worden opgeleid.

Overwegingen

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten heeft de commissie in totaal vijftien afstudeerwerken bestudeerd van studenten die de afgelopen twee jaar zijn afgestudeerd (zie bijlage

6). De commissie stelt vast dat de afstudeerwerken van voldoende niveau zijn. De oordelen van de examinatoren sluiten aan bij de bevindingen van de visitatiecommissie. De afstudeerwerken zien er over het algemeen goed verzorgd uit en het taalgebruik is voldoende. De studenten maken gebruik van recente (inter)nationale bronnen en maken een voldoende inhoudelijk onderbouwde keuze voor literatuur. Dit is vooral in de hoger beoordeelde afstudeerwerken goed zichtbaar.

Op basis van de bestudeerde afstudeerwerken ziet de commissie ruimte voor verbetering in het scherper formuleren van de rationale achter de probleemstelling. De opleiding geeft in de gesprekken aan dat gebrek aan scherpheid mogelijk komt doordat studenten zelf onderdeel uitmaken van het gesignaleerde probleem. De commissie beveelt aan om in de analyse over deze kwestie ook de rol van het theoretisch kader en methodologische expertise als mogelijke verklaringen te onderzoeken. Het valt de visitatiecommissie verder op dat enkele afstudeerwerken van de afgelopen jaren niet nadrukkelijk inzoomen op een leiderschapsvraagstuk. In een aantal afstudeerwerken 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 afstudeerwerken, vindt de visitatiecommissie. Ook is de reflectie van de studenten op onderwijskundig leiderschap in het merendeel van de bestudeerde afstudeerwerken zwak. In deze werken gaan de studenten nauwelijks in op leiderschapsstijlen en reflecteren zij vooral op het proces van afstuderen.

Het is de visitatiecommissie in de gesprekken duidelijk geworden dat de opleiding zich goed bewust is van de verbeterpunten in de afstudeerwerken. Enkele passende verbeteringen die inmiddels zijn doorgevoerd, zoals een explicietere sturing op een leiderschapsvraagstuk en reflectie op het eigen onderwijskundig leiderschap door de student zijn nog niet zichtbaar in de afstudeerwerken die de visitatiecommissie heeft ingezien.

De beoordelingen zijn uitgebreid, kritisch en goed navolgbaar. Over het algemeen geven de beoordelaars passende feedback, waarbij het de visitatiecommissie opviel dat in een enkel geval de feedback te eenzijdig was doordat er bijvoorbeeld vooral ingegaan werd op vorm- en citatievereisten. Het komen tot een eindoordeel via een professioneel debat door de drie beoordelaars vindt de visitatiecommissie een sterke methode die door de opleiding goed wordt uitgevoerd. De commissie moedigt de opleiding aan om de weging van de verschillende criteria in het professionele debat transparanter te maken op het beoordelingsformulier.

Uit evaluaties en uit de gesprekken met de alumni en betrokkenen uit het werkveld maakt de visitatiecommissie op dat de alumni zichzelf zichtbaar hebben versterkt in hun functioneren als leidinggevende in het onderwijs. Zij zijn bijvoorbeeld in staat om hun keuzes en interventies beter te onderbouwen dan voorheen.

Op grond van bovenstaande beoordeelt de visitatiecommissie deze standaard voor de Master Educational Leadership als **voldoende**.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1 regel)
drs. L.W.J.M. Janssen	Mevrouw Janssen was tot 2015 onderwijsdirecteur van Schouten&Nelissen University, en sinds 2013 panelvoorzitter bij AeQui
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
J. Middelbeek	Mevrouw Middelbeek is bestuurder van een stichting openbaar onderwijs bestaande uit 15 basisscholen in Nieuw West, Amsterdam
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 Grijsparde	Linda van der Grijsparde is gecertificeerd secretaris sinds 2010

Bijlage 2 Programma visitatie

Visitatie MEL 22-23 mei 2017

	Wat	Wie
Dag 1: verkenning		
12:30-14:00	Aankomst commissie werkklunch en interne vergadering	5 leden
14:00-14:45	<i>Directie en management</i> Kennismaking, doel en programma visitatie	Jan-Auwke Diepenhorst, Mark Gellevij, Vera de Ruiter
14:45-15:30	<i>Showcase</i> Mogelijkheid tot profileren van de opleiding	Mick Geurts, Ruud van de Hoef, Vera de Ruiter, Mark Gellevij
15:30-16:00	<i>Inloopspreekuur</i> Mogelijkheid voor studenten en medewerkers voor gedachtewisseling met commissie, tevens bestudering van documenten	
16:00-16:45	<i>Examencommissie</i> Toetsing, gerealiseerde eindkwalificaties	Peter Besselink, Annemarie Zwerink, Laurence Guerin, Jacques de Boer
16:45-17:00	<i>Afsluiting van de dag</i> Bepalen aandachtspunten voor dag 2	Mark Gellevij, Vera de Ruiter
Dag 2: verdieping		
09:00-09:30	Aankomst commissie	5 leden
09:30-10:45	<i>Docenten</i> Doelen van de opleiding, programma, toetsing, kwaliteit docenten	Peter Besselink, Marielle Elsjan, Liesbeth Knol, Gijs Eidhof, Annedien Pullen, Karin Truijen, Sharon Holterman, Anne Lohuis, Mark Gellevij, Vera de Ruiter
11:00-12:00	<i>Werkveldvertegenwoordigers</i> Aansluiting van opleiding op werkveld, toetsing, afstuderen	Karel van Grootheest (Noordik), Gert-Jan Egberink (Consent), Wim Kerkhofs (Carmel Hengelo), Hans Timmen (dr. Schaepmanstichting) Caroline van de Molen (AMA Saxion), Rik Eijsink (MIM Saxion)
12:00-13:00	Lunch en documentenbeoordeling	
13:00-14:00	<i>Studenten</i> Programma, toetsing, kwaliteit docenten	2e jrs: Remko Wierda, Ingrid Steenbruggen, Ruud Kraaijvanger, Alma Haisma 1e jrs: Jeroen Oude Oosterik, Ruud van de Hoef, Petra Ankersmid, Machiel Dijkstra
14:15-15:15	<i>Recente alumni</i> Aansluiting opleiding werkveld, toetsing en afstuderen	Mick Geurts, Rosanne Schuurman, Pascal van den Bos, Rick Wolsink, Mirella Grootherder, Sandra van Dorsten
15:15-16:45	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies	
16:45-17:00	Terugkoppeling resultaten, afsluiting visitatie	

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

1. Instroom

Van het cohort dat in januari 2014 is gestart (28 kandidaten), zijn in januari 2015 22 studenten doorgedaan met het tweede jaar. Van deze 22 studenten zijn in jaar 2 (2015) 2 studenten gestopt: 1 vanwege financiële redenen en 1 vanwege gezondheidsproblemen.

In het verslagjaar zijn we overgestapt van een instroom per januari naar een instroom per september. In september 2015 is het derde cohort gestart met 28 eerstejaars. In hun eerste jaar zijn in totaal 4 studenten van deze 28 uitgevallen: 1 vanwege een andere baan, 1 vanwege het masterniveau (niet haalbaar) en 2 vanwege persoonlijke omstandigheden.

2. Rendement

Het streefcijfer voor studierendement is dat 68% het masterdiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar (Saxion norm masteropleidingen in 2016), exclusief de uitvallers in het eerste jaar. Omdat we relatief een jonge opleiding zijn, kunnen we alleen het rendement geven voor de eerste twee cohorten, gestart in 2012: 100% en gestart in 2014: 91%. Daarmee voldoet de opleiding ruimschoots aan het streefcijfer.

Instroom jaar	Aantal	Stopt binnen 1 jaar	Totaal gestopt	Diploma binnen 2 jaar	Diploma binnen 3 jaar	Totaal diploma behaald	Rendement
2012 (cohort 1)	29	12	12	16	1	17	100%
2014 (cohort 2)	28	6	8	19	1	20	91%
2015 (cohort 3)	28	4					
Totaal	57		18	16	2	39	

3. Student-docentratio

Definitie NVAO: De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten (resp. voltijd, deeltijd of duale) en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

Student-docent ratio	
Ratio (deeltijd)	1:23,3

4. Contacturen

Definitie NVAO: Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.

Studiejaar	1	2
Contacturen (deeltijd)	5	5

Bijlage 4 Eindkwalificaties

Competenties	Kennis en inzicht (individueel leren van OL)	Toepassen van kennis en inzicht (gericht op het team)	Oorleesvorming (gericht op schoolontwikkeling)	Leervaardigheden (gericht op individueel leren van OL)	Communicatie (gericht op schoolontwikkeling met team)
Opbrengst gericht denken en handelen	De OL heeft op hoofdlijnen kennis en inzicht in relevante didactiek, pedagogiek en onderwijskundige en teamopbrengsten	De OL kan de leeropbrengsten op didactische en pedagogisch gebied vaststellen op schoolniveau. De OL heeft visie op hoe de opbrengsten verhoogd kunnen worden passen bij het didactisch concept.	De OL kan de leeropbrengsten verbinden aan het didactisch concept en op basis van het oordeel over de opbrengsten hieraan acties verbinden.	De OL kan in abstractie denken over de eigen leeropbrengsten. De OL kan zijn handelen verantwoorden vanuit (wetenschappelijke) literatuur	De OL kan zowel intern (met team) als extern de opbrengsten agenderen, het onderwijs verantwoordt en leraren in de onderwijsinnovatie begeleiden.
Innovatief denken en handelen	De OL weet welke ontwikkelingen in het onderwijs gaande zijn (politiek, sociaal maatschappelijk, vanuit lectoraten). De OL heeft inzicht in verandermanagement.	De OL kan vanuit visie onderwijs ontwikkelingen aansturen met als doel het realiseren en borgen van de optimale kwaliteit van onderwijs en leren. Hij weet daarvoor de talenten van zijn team(leden) te benutten.	De OL kan een oordeel vormen over onderwijsinnovaties (niet met alle winden meewaaizen). Dit doet hij vanuit een kritische blik op het handelen van eigen team(leden)	De OL kan eigen onderwijsinnovaties onderzoeken (door het raadplegen van relevante bronnen en nieuwsgierig te blijven naar de talentontwikkeling van de eigen mensen).	De OL kan onderwijsinnovaties opzetten, aansturen en het personeel zo begeleiden binnen de eigen school met als doel goed onderwijs. De OL kan communiceren met een pluriform publiek (team, bestuur, stichting etc.) en kan op gepaste wijze bevindingen presenteren.
Reflectief en cyclisch denken en handelen	De OL heeft kennis van reflectievormen en van de regulatieve en empirische cyclus. De OL heeft kennis van groepsdynamica, van communicatiestrategieën, teamontwikkeling en persoonsontwikkeling.	De OL kan zelfstandig de regulatieve en empirische cyclus toepassen op het primaire proces binnen de school. De OL kan reflecteren op het eigen handelen tot een diepgaand niveau aan de hand van zelfgekozen reflectiemodellen.	De OL is in staat om inzichten, verkregen uit cyclisch matig denken en handelen, via dialoog met anderen of met de theorie te (her)waarden.	De OL kan zijn eigen handelen en communicatie voortdurend beschouwen; vanuit reflectief en vaarderend perspectief. Door internalisering van de stappen van de regulatieve en empirische cyclus.	De OL is in staat om inzichten, verkregen uit cyclisch en reflectief handelen over te brengen op professionals.
Ondernemend denken en handelen	De OL heeft een breder perspectief op onderwijs en leren; de OL is zich bewust van de invloed van politieke en morele dimensies in onderwijs.	De OL weet vanuit onderwijskundig perspectief kansen en mogelijkheden te benutten om het onderwijs op school te verbeteren.	De OL kan (onderwijskundige) ontwikkelingen buiten de school afstemmen op mogelijkheden en beperkingen binnen de school	De OL neemt initiatief en heeft lef om zaken aan te pakken. De OL is in staat om kansen om te zetten naar doelgerichte acties.	De OL weet kansen en mogelijkheden over te brengen aan andere professionals (intern als extern)
Onderzoekend denken en handelen	De OL heeft kennis van praktijk onderzoek en onderzoekstheorieën.	De OL kan praktijk onderzoek binnen de school opzetten en zelf uitvoeren.	De OL kan praktijk onderzoek kritisch beoordelen via theorie en eigen praktijkervaring	De OL heeft een onderzoekende houding. De OL heeft vaardigheden om bij teamleden een duurzame en onderzoekende houding te stimuleren.	De OL weet onderzoeksuitkomsten te vertalen binnen de school, binnen de schoolvereniging of daarbuiten.
Inspirerend denken en handelen	De OL heeft kennis van werkvormen om de leraar, ouders, leerlingen of derden te inspireren / ontwikkelen. De OL heeft kennis van leiderschapsstijlen.	De OL is in staat het leren van leraren individueel en collectief te stimuleren en te verbinden aan de onderwijsdoelstellingen.	De OL kan zelfcensuur opbrengen om dat wat hij zelf heeft bedacht (eigen inspiratie) naast de organisatie en de organisatieoefening te leggen. Hij chekt de haalbaarheid van de inspiratie.	De OL kan kennis en vaardigheden toepassen om teamleden (en zichzelf) in beweging te houden gericht op goed onderwijs.	De OL toont een inspirerende houding waarmee hij het leren van leraren en teams bevordert.
Integraal denken en handelen	De OL heeft kennis op leiderschapspraktijken visie, organisatie, mensen en onderwijs. De OL integreert deze praktijken tot een geheel. De OL heeft zicht op zijn eigen professionele identiteit.	De OL handelt naar de intergratiestrategie (integratie van de 4 leiderschapspraktijken) en kan hierop verandermanagement toepassen.	De OL is kritisch op de schoolorganisatie door te kijken vanuit de 4 (integratie) leiderschapspraktijken; visie, organisatie, mensen en onderwijs. Hij kan op basis daarvan nieuwe acties inzetten.	De OL kan zijn eigen denken en handelen onderzoeken op meta-cognitief niveau.	De OL kan over de integratie op de 4 leiderschapspraktijken communiceren in samenhang met de organisatieoefeningen.

Bijlage 5 Programmaoverzicht

MEL jaar 1

Semester 1		Semester 2	
Intro	Mensen (5 ec)		Organisatie (5 ec)
	Onderwijs (5 ec)		Visie (5 ec)
	Onderzoek Onderzoeks- module 1: litera- tuurstudie (1,5 ec)	Onderzoeks- module 2: vragenlijstonderzoek (1,5 ec)	Onderzoeksmodule 3 Interviews en observaties (2 x 1,5 ec)
	Persoonlijk leiderschap (3 ec), en POP & Stand van Zaken paper (1 ec)		

MEL jaar 2

Semester 3		Semester 4	
Visie & Mensen (3 ec)	Onderwijs & Organisatie (3 ec)	Integrale Leerwerktaak & Onderzoeksopdracht (20 ec)	Eind- pre- sen- tatie (1 ec)
Persoonlijk leiderschap (3 ec)			

Curriculum MEL jaar 1 en jaar 2

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

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

	Studentnummer	Tutorgroep
1	359757	organisatie
2	359677	organisatie
3	361001	visie
4	360598	mensen
5	359840	mensen
6	358272	onderwijs
7	360747	onderwijs
8	359544	organisatie
9	360729	mensen
10	400025	visie
11	354016	organisatie
12	400107	onderwijs
13	400403	visie
14	400337	visie
15	512021	mensen

Tijdens het bezoek heeft de commissie onder meer de volgende documenten bestudeerd:

- Overzicht literatuur
- Toetsen
- Digitaal beschikbare documenten

Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Leadership van Saxion. 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.

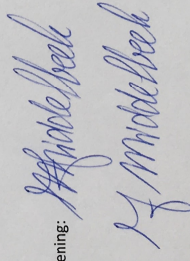
Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam:

Datum:

Plaats:



23-05-2017

Deventer

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Leadership van Saxion. 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.

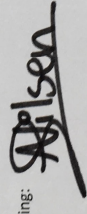
Aldus opgemaakt,

Handtekening:

Naam:

Datum:

Plaats:


Annelinn Nilsen

23 mei 2017

Deventer

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

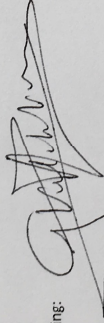
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Leadership van Saxion. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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:

Gert KELCHTERMANS

Datum:

23.05.2017

Plaats:

Deventer

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

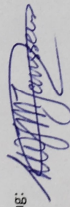
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Leadership van Saxion. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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:

Lisa Janssen

Datum:

23.05.2017

Plaats:

Deventer

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

vooraftgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

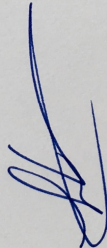
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Educational Leadership van Saxion. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

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 Gruijs

Datum:

23-5-2017

Plaats:

Perenter