

The logo for AeQui, featuring the letters 'AeQui' in a purple serif font. A light blue brushstroke underline is positioned beneath the letters, starting under the 'A' and ending under the 'i'.

Postbus 5050

NL-3502 JB Utrecht

+31 30 87 820 87

www.AeQui.nl

info@AeQui.nl

Master Educational Leadership Penta Nova

*Verlag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
12 en 13 september 2023*

Utrecht

Oktober 2023

www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

Penta Nova, samenwerkingsverband van zeven hogescholen:

Hogeschool Inholland

Hogeschool Driestar

Hogeschool Viaa

Christelijke Hogeschool Ede

Hogeschool Leiden

Hogeschool De Kempel

Marnix Academie.

Penvoerder: Marnix Academie

Adres: Newtonlaan 201, 3584 BH Utrecht

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: Master Educational Leadership

Locatie: Utrecht

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70139

Visitatiecommissie

Ronald Stevens, voorzitter

Marjan Vermeulen, deskundige

Harry Claessen, deskundige

Frank Roosenburg, student-lid

Linda van der Grijspaarde, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	7
Beoogde leerresultaten	8
Programma.....	10
Personeel.....	15
Voorzieningen en begeleiding	17
Kwaliteitszorg	19
Toetsing	21
Gerealiseerde leerresultaten.....	23
Bijlagen.....	25
Bijlage 1 Visitatiecommissie.....	26
Bijlage 2 Bezoekprogramma	27
Bijlage 3 Bestudeerde documenten	29

Samenvatting

Op 12 en 13 september 2023 is de masteropleiding Educational Leadership (MEL) van Penta Nova gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**. De MEL is een tweejarige onbekostigde deeltijdopleiding van 60 EC. De opleiding leidt schoolleiders op tot leidinggevenden in het onderwijs die onderzoeksmatig en waardengericht werken. De opleiding wordt verzorgd door Penta Nova, een samenwerkingsverband van zeven hogescholen.

Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding presenteert een eigen profilering waarin waardengericht leiderschap centraal staat. De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn in de vorm van vijf eindkwalificaties afgeleid van beroepsstandaarden voor schoolleiders PO en VO. De eindkwalificaties zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld; er zijn commissies met deskundige leden die de opleiding frequent van passende actuele input voorzien.

Programma

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond het programma **voldoet**. Het onderwijs van de tweejarige deeltijdopleiding van 60 EC is logisch en helder verdeeld over drie leerlijnen: de themalijn, de persoonlijke lijn en de onderzoekslijn. In de themalijn komen verschillende theorieën met betrekking tot leiderschap in het onderwijs aan bod. In de persoonlijke lijn integreren de studenten hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In de onderzoekslijn staan het (verder) ontwikkelen van het onderzoekend vermogen, de onderzoeksvaardigheden en het leidinggeven aan onderzoek centraal. De opleiding kiest voor een passende didactiek, gericht op het verbinden van de praktijk van de student en de theorie. De studenten halen veel inspiratie uit anderen en leren van de ervaringen van mededeelnemers. Het onderwijsprogramma sluit goed aan op de kwalificaties van de instromende studenten. Er is een intensieve intakeprocedure, waarin zorgvuldig wordt getoetst of een student toelaatbaar is en of de kans van slagen in de opleiding reëel is. Mede hierdoor is er een lage uitval uit de opleiding.

Personeel

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beschikt over een hoogwaardig opgeleid docententeam afkomstig van de betrokken hogescholen. Daarnaast zet de opleiding gastdocenten in. Er is een inhoudelijk sterk en voor de studenten inspirerend docententeam, dat waardengedreven leiderschap en de dialoog voorleeft. Via de toeleverende hogescholen hanteert de opleiding passend personeelsbeleid. Er zijn voldoende mogelijkheden voor docenten om zich verder te professionaliseren, bijvoorbeeld rond formatief handelen.

Voorzieningen en begeleiding

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond voorzieningen en begeleiding **voldoet**. De voorzieningen zijn toereikend om het onderwijs te faciliteren. De verschillende locaties waar de opleiding wordt aangeboden zijn adequaat en goed bereikbaar. De studiebegeleiding is persoonlijk en intensief, waarbij de tutorgroep een belangrijke rol speelt. De begeleiding bevordert de zelfsturing en is ondersteunend bij het realiseren van de leeruitkomsten en eindkwalificaties.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd. De genomen maatregelen worden besproken met alle betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat. In de opleiding heerst een sterke kwaliteitscultuur, waar betrokkenen een sterke intrinsieke motivatie hebben om kwaliteit te leveren en deze te monitoren.

Toetsing

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Er is een passende combinatie van summatieve en formatieve toetsing. De opleiding sluit elk semester af met een summatieve toets per leerlijn. Formatieve toetsing is onderdeel van de persoonlijke lijn. Om de vertaling van de beoogde leerresultaten in de toetsing en beoordelingen transparanter te maken, is het van belang om de beoordelingscriteria te actualiseren op basis van de nieuwe set eindkwalificaties. De opleiding treft adequate maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen, waarbij de examencommissie haar rol goed vervult.

Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden tot leidinggevend in het onderwijs die onderzoeksmatig en waardengericht werken. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van eindwerken en de gesprekken met werkveldleden en

alumni vast dat de opleiding hierin slaagt. Men spreekt zich positief uit over het niveau en de vaardigheden van de afgestudeerden. De opleiding kiest voor een passende set eindwerken om te toetsen of de studenten de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de visitatiecommissie de volgende suggesties ter overweging:

- Scherp de ambities van de opleiding en het daarvan afgeleide profiel verder aan om zo de unieke kenmerken van de opleiding duidelijk naar voren te brengen;
- Zorg voor een heldere vertaling van de nieuwe eindkwalificaties in de leeruitkomsten van de leerlijnen en in de beoordelingscriteria van de formatieve en summatieve toetsing;
- Onderzoek de mogelijkheid om studenten bij de (nu voornamelijk op onderzoek gerichte) masterthesis en internationale studiereis ook te laten reflecteren op de relatie tussen het onderzoek in de masterthesis en de eigen leiderschapspraktijken.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** over de accreditatie van de masteropleiding Educational Leadership.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, oktober 2023

Ronald Stevens
Voorzitter

Linda van der Grijspaarde
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
11. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet
Eindbeoordeling	Positief

Inleiding

Op 12 en 13 september 2023 is de masteropleiding Educational Leadership (MEL) van Penta Nova gevisiteerd door een visitatiecommissie via AeQui.

De instelling

Penta Nova verzorgt opleidingen voor schoolleiders en is een samenwerkingsverband van zeven hogescholen. De volgende hogescholen participeren in Penta Nova: Hogeschool Inholland, Hogeschool Driestar, Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Leiden, Hogeschool De Kempel en de Marnix Academie. De Marnix Academie is penvoerder van Penta Nova.

De MEL wordt verzorgd door medewerkers van vijf partners van Penta Nova.

Penta Nova heeft een lectoraat met als lectoraats-thema leiderschap in waardengericht werken (periode 2022-2026). Het lectoraat en de Master Educational Leadership (evenals de andere opleidingen van Penta Nova) werken in verbinding met elkaar.

De opleiding

De MEL is een tweejarige onbekostigde deeltijdopleiding van 60 EC die vanaf 2010 wordt verzorgd door Penta Nova. Kenmerkend voor de MEL is dat schoolleiders worden opgeleid tot leidinggevend in het onderwijs die onderzoeksmatig en waardengericht werken. Ze doen dat met oog voor de professionele identiteit van henzelf en hun medewerkers. De opleiding beoogt alumni af te leveren die zich in het werken aan onderwijsontwikkeling in de (eigen) praktijk kunnen bewegen in en aansluiten bij het maatschappelijk discours. Naast inhoudelijke thema's en de ontwikkeling van het onderzoekend vermogen staat de professionele ontwikkeling van de schoolleider zelf centraal in de opleiding, zodat hij het onderwijskundig leiderschap in en om de eigen school en in het bredere werkveld zo optimaal mogelijk kan vormgeven.

De opleiding wordt in de Nederlandse taal aangeboden.

De visitatie

Penta Nova heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd aan het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met de voltallig visitatiecommissie gedaan, tijdens het voorbereidend overleg en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in een deel van de commissie.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; de commissie heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in oktober 2023 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in het voorjaar van 2024. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding presenteert een eigen profiel, waarbij de visitatiecommissie de opleiding aanmoedigt om de unieke kenmerken zoals het waardengericht leiderschap nader te concretiseren, om zich nog duidelijker te positioneren. De beoogde leerresultaten van de opleiding zijn in de vorm van vijf eindkwalificaties afgeleid van beroepsstandaarden voor schoolleiders. De eindkwalificaties zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De opleiding onderhoudt goede contacten met het werkveld; er zijn commissies met deskundige leden die de opleiding frequent van passende actuele input voorzien.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

Voor het primair en voortgezet onderwijs zijn nieuwe beroepsstandaarden voor schoolleiders vastgesteld door het Schoolleidersregister po (2020) en het Schoolleidersregister vo (2021). Deze beroepsstandaarden beschrijven geen competenties meer maar leiderschapspraktijken. Op basis van de beroepsstandaarden, de nieuwe leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten, heeft de MEL een eigen visie op leiderschap beschreven. Kenmerkend voor de opleiding is dat schoolleiders worden opgeleid tot leidinggevers in het onderwijs die onderzoeksmatig en waardengericht werken. Ze doen dat met oog voor de professionele identiteit van henzelf en hun medewerkers. In het werken aan onderwijsontwikkeling in de (eigen) praktijk kunnen zij zich bewegen in en aansluiten bij het maatschappelijk discours.

De opleiding heeft in 2022 haar beoogde leerresultaten herijkt en een nieuwe set van vijf eindkwalificaties geformuleerd, die zijn geënt op de leiderschapspraktijken en bijbehorende persoonlijke kwaliteiten uit de nieuwe beroepsstandaarden. De Wetenschappelijke Adviesraad heeft de eindkwalificaties getoetst aan het masterniveau. De eindkwalificaties zijn de volgende: Legitimatie

van het Educational Leadership, Moreel verankerd onderwijs, Maatschappelijke opgave van het onderwijs, Onderzoekend werken en Professionele identiteit.

De eindkwalificaties zijn geformuleerd als leeruitkomsten. De formulering van heldere leeruitkomsten die nog beter aansluiten bij het onderwijs en de toetsing in de MEL is in ontwikkeling. De opleiding geeft in de zelfevaluatie en in de gesprekken aan dat nog duidelijk moet worden of de eindkwalificaties zich op goede wijze tot elkaar verhouden en hoe studenten ze aantonen. De opleiding verwacht dat het werken met leeruitkomsten een solide basis biedt voor onderzoek in Penta Nova naar mogelijkheden rondom flexibilisering in de MEL. Dit onderzoek bevindt zich in de beginfase.

Overwegingen

De visitatiecommissie is van oordeel dat de opleiding adequaat weergeeft waartoe zij opleidt. De visitatiecommissie moedigt de opleiding daarbij aan haar ambities en daarvan afgeleide profiel verder aan te scherpen, om zich nog duidelijker te positioneren: wat maakt deze opleiding uniek? Hoe vertaalt waardengericht leiderschap zich naar de praktijk? De visitatiecommissie raadt hierbij aan de verbinding met het lectoraat te zoeken.

De beoogde leerresultaten van de opleiding, in de vorm van eindkwalificaties, zijn wat betreft niveau en oriëntatie passend geconcretiseerd. De visitatiecommissie is het met de opleiding eens

dat het van belang is om in de praktijk de komende periode zorgvuldig te toetsen of deze nieuwe set eindkwalificaties zich goed leent als basis voor het onderwijsprogramma en voor het toetsen van het masterniveau.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de goede contacten die de opleiding onderhoudt met het werkveld. De Wetenschappelijke advies-

raad en de Veldadviesraad bestaan uit deskundige leden die de opleiding periodiek van passende, actuele input voorzien.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Programma

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond het onderwijsprogramma **voldoet**. Het onderwijs van de tweejarige deeltijdopleiding van 60 EC is logisch en helder verdeeld over drie leerlijnen: de themalijn, de persoonlijke lijn en de onderzoekslijn. In de themalijn komen verschillende theorieën met betrekking tot leiderschap in het onderwijs aan bod. In de persoonlijke lijn integreren de studenten hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. In de onderzoekslijn staan het (verder) ontwikkelen van het onderzoekend vermogen, de onderzoeksvaardigheden en het leidinggeven aan onderzoek centraal. Het onderwijsprogramma maakt de realisatie van de eindkwalificaties mogelijk. Daarbij is het van belang dat de vertaling van de nieuwe set eindkwalificaties explicieter zichtbaar wordt in het onderwijs, bijvoorbeeld in de formulering van leeruitkomsten per semester en leerlijn. Het leidinggeven aan en stimuleren van het onderzoekend vermogen in de scholen verdient meer aandacht in de onderzoekslijn. De opleiding kiest voor een passende didactiek, gericht op het verbinden van de praktijk van de student en de theorie. De studenten halen veel inspiratie uit anderen en leren van de ervaringen van mededeelnemers. Het onderwijsprogramma sluit goed aan op de kwalificaties van de instromende studenten. Er is een intensieve intakeprocedure, waar zorgvuldig wordt getoetst of een student toelaatbaar is en of de kans van slagen in de opleiding reëel is. Mede hierdoor is er een lage uitval uit de opleiding.

Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

In de opleiding staat de beroepspraktijk van de student in de rol als schoolleider centraal. In bijeenkomsten en opdrachten sluit de opleiding bij de praktijk van de schoolleider aan. Dit is zichtbaar in de inbreng door studenten en docenten van concrete sturingsvragen, casuïstiek en praktijkdilemma's. Door formatief handelen in het didactisch proces steeds meer een plaats te geven, sluiten docenten in didactiek aan op leerwensen en praktijkcontext van de studenten. De opleiding beoogt in het onderwijs het bewustzijn van studenten rond kenmerkende beroepssituaties en welke plaats deze innemen in leren, reflecteren en ontwikkelen te vergroten. Studenten ontwikkelen hun beroepsvaardigheden aan de hand van de leiderschapspraktijken in wisselwerking met de persoonlijke kwaliteiten.

Sinds 2010 heeft Penta Nova een lectoraat. In de periode 2010- 2018 richtte het lectoraat zich op

onderzoeksmatig werken en het creëren van een onderzoekende cultuur in scholen. Vanaf 2018 is het thema van het lectoraat waardengericht werken. Het lectoraat zorgt eveneens voor een verbinding met de actuele praktijk. De verbinding met de beroepspraktijk wordt ook vormgegeven door de (gast)docenten en door middel van overleg met de Wetenschappelijke Adviesraad, de Veldadviesraad en met een groep studenten en alumni die in halfjaarlijkse hearings de opleiding voorzien van feedback, vanuit zowel opleiding als de praktijk.

De lector is bij de MEL betrokken als lid van de expertgroep (met status aparte) en in de participatie in de Wetenschappelijke adviesraad en de Veldadviesraad. De opleidingsleider van de MEL is als senior-onderzoeker verbonden aan het lectoraat. De lector en de senior-onderzoeker werken nauw samen, bijvoorbeeld in de voorbereiding van bijeenkomsten en in onderzoeksbegeleiding. Studenten worden in onderzoeken van docenten bij het lectoraat betrokken.

Waardengerichtheid is een thema dat in de opleiding zichtbaar is door de aandacht voor het creëren van een onderzoekende cultuur in de eigen school, gecombineerd met de aandacht voor de rol van persoonlijke- en organisatiewaarden.

In samenspraak met de andere MEL-aanbieders in het land werkt de opleiding vanuit een visie op praktijkgericht onderzoek. De opleiding heeft expliciet het doel om de studenten op te leiden tot onderzoeksmatig schoolleider (onderzoekende professionals) en niet tot wetenschappelijk onderzoeker. Het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk verantwoord onderzoek naar situaties in de eigen beroepspraktijk is een wezenlijk onderdeel van de opleiding. Aan het onderzoeksmatig leidinggeven en het leren creëren van een onderzoekende cultuur in de school wordt zowel in de themalijn als in de onderzoekslijn en de persoonlijke lijn aandacht besteed. Studenten geven in het studentenhoofdstuk aan dat er volgens hen een sterke focus op onderzoeksmatig werken is in de opleiding. Zij zien dit als noodzakelijk 'gezien het eindproduct, de masterthesis die in semester 4 moet worden opgeleverd.'

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de oriëntatie en invulling van het programma voldoende waarborging bieden voor de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van praktijkgericht onderzoek. Onderzoeksvaardigheden zijn volgens de visitatiecommissie voldoende geïncorporeerd in het programma; er is een onderzoekslijn en ook in de andere leerlijnen is aandacht voor een onderzoekende cultuur. De visitatiecommissie waardeert de aandacht voor een onderzoekende aanpak in de internationale studiereis, wat als een degelijke voorbereiding op het praktijkgerichte onderzoek in het laatste semester kan worden gezien.

De visitatiecommissie constateert dat de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk, gekoppeld aan de theorie, centraal staat in de opleiding. Studenten en docenten

leren van en met elkaar en in samenhang met het lectoraat. Docenten zorgen volgens de visitatiecommissie zichtbaar voor een verbinding met de beroepspraktijk in hun aanbod en in dialogen, daarbij een beroep doende op kenmerkende beroepssituaties die studenten inbrengen. Door inbreng van de Veldadviesraad, de Wetenschappelijke adviesraad en het lectoraat is de interactie met de beroepspraktijk eveneens geborgd.

De visitatiecommissie adviseert om de internationale studiereis niet alleen te benutten voor het versterken van de onderzoeksvaardigheden, maar de student ook te laten reflecteren op de eigen leiderschapspraktijken op basis van de opgedane ervaringen in het buitenland. Dit zou het mogelijke leereffect van deze reis verder kunnen versterken, verwacht de visitatiecommissie.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Inhoud

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

Bevindingen

De opleiding beschrijft in de zelfevaluatie dat de vijf leiderschapspraktijken en bijhorende persoonlijke kwaliteiten van de beroepsstandaard de basis vormen voor het onderwijsprogramma en voor de eindkwalificaties en leeruitkomsten. De opleiding beoogt met het programma dat studenten de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten ontwikkelen tot masterniveau. Om een goede opbouw in de ontwikkeling van leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten te kunnen realiseren en de studeerbaarheid van het programma te faciliteren, heeft de opleiding leeruitkomsten in samenhang met de Body of Knowledge & Skills geformuleerd. De Body of Knowledge & Skills staat voor het geheel van kennis, beroepsvaardigheden en beroepshouding van de

schoolleider die de student moet kennen en kunnen aan het eind van de studie, en omvat zowel aspecten rondom effectief leidinggeven als waarderend gericht leiderschap.

In het programma is het werken aan de leiderschapspraktijken en bijbehorende persoonlijke kwaliteiten gespreid over de opleiding. De MEL is opgebouwd uit drie leerlijnen.

In de themalijn staan steeds verschillende theorieën met betrekking tot leiderschap in het onderwijs centraal. Nationale en internationale inzichten, concepten en ontwikkelingen worden verbonden aan de eigen stijl van leidinggeven van de student in de eigen organisatie.

In de persoonlijke lijn integreren de studenten hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De eigen beroepspraktijk (sturingsvraag) staat centraal en wordt mede met behulp van de literatuur verder geanalyseerd en ontwikkeld, door in steeds sterkere mate gebruik te maken van de samenhang tussen leiderschapspraktijken, persoonlijke kwaliteiten en de mogelijkheden en de uitdagingen die de eigen organisatie in zich heeft.

In de onderzoekslijn staat het (verder) ontwikkelen van het onderzoekend vermogen en de onderzoeksvaardigheden centraal. Belangrijk is dat schoolleiders een onderzoekende cultuur binnen de eigen schoolorganisatie stimuleren. De onderzoekslijn sluit in de uitvoering aan op de thema's die in de praktijk van de schoolleider en in de semestermodulen centraal staan.

In het studentenhoofdstuk geven studenten aan dat elke lijn op zichzelf staat, maar dat zij nadrukkelijk ook in elkaar grijpen. In elk van de in totaal vier semesters wordt volgens de studenten het accent in elke lijn ergens anders gelegd, zodat er sprake is van een brede en verdiepende aanpak.

Overwegingen

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding passend onderwijs aanbiedt, logisch en hel-

der geclusterd in drie leerlijnen. Studenten herkennen en waarderen de verbinding en interactie tussen de drie leerlijnen, stelt de visitatiecommissie vast. De commissie stelt verder vast dat expliciete aandacht voor de financiering van het onderwijs en HRM/HRD-vraagstukken ontbreekt in de opleiding en geeft ter overweging mee dit beter te verankeren in de opleiding.

De vertaling van de nieuwe set van vijf eindkwalificaties in het onderwijsprogramma behoeft nog aandacht, stelt de visitatiecommissie vast. Hoewel het voor de visitatiecommissie duidelijk is dat het onderwijsprogramma zo is ingericht dat het behalen van de beoogde leerresultaten mogelijk is, kan de vertaling van de eindkwalificaties in het onderwijs, in de toetsing en daarvan afgeleide beoordelingscriteria meer en scherper worden geëxpliciteerd. De leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten kunnen daarbij volgens de visitatiecommissie worden gezien als onderliggend aan de eindkwalificaties, in plaats van als beoogde leerresultaten in zichzelf, zoals nu blijkt uit de formulering van leeruitkomsten en beoordelingscriteria. Er is daarbij meer transparantie nodig, door te zorgen voor een inzichtelijke vertaling van de eindkwalificaties, zoals Moreel Verankerd Onderwijs, naar leeruitkomsten, onderwijs en beoordelingscriteria.

De literatuurlijst bevat relevante, actuele wetenschappelijk verantwoorde vakliteratuur, zowel in het Nederlands als in het Engels. De hoeveelheid wetenschappelijke internationale literatuur kan volgens de commissie worden uitgebreid.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Leeromgeving

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

Bevindingen

De MEL gaat uit van een constructivistische visie op leren, waarbij studenten hun (sociale) werkelijkheid construeren in interactie met de werkcontext, de opleidingscontext en het contact met medestudenten. Leidend daarbij is het principe van kennisvorming in plaats van kennisreproductie. Het leren verloopt volgens deze visie het best wanneer er een actieve rol is voor de lerende zelf en wanneer lerenden in dialoog met elkaar samen werken aan betekenisconstructie.

Vanuit de visie kiest de opleiding voor didactiek die is gericht op het verbinden van de praktijk en de theorie, waarbij de student en zijn eigen werkcontext een cruciale actor zijn. De verbinding tussen opleiding en praktijk ziet de opleiding als een voorwaarde voor zelfgestuurd leren, waarbij de student zelf doelen stelt, bewust leeractiviteiten kiest, kennis benut en gedrag inzet. De opleiding verwacht van studenten dat zij actief een lerende rol nemen. Studenten voelen zich daartoe uitgedaagd. Het merendeel van de studenten ervaart dat de didactiek en werkvormen ondersteunend zijn aan het leerproces, zo blijkt uit de semester-evaluaties. Hoewel de opleiding zelfgestuurd leren al centraal heeft staan, leeft de wens om het aanbod verder te flexibiliseren en de mogelijkheden voor hybride opleiding te vergroten.

De docenten hebben de behoefte meer variatie in werkvormen aan te brengen en zich daar verder in te bekwamen. Sinds 2021 zijn de docenten zich formatief handelen aan het eigen maken en zetten zij dit in tijdens bijeenkomsten. Dit leerproces is onderdeel van docentoverleg, waarin ervaringen worden uitgewisseld en kennis wordt gedeeld.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat opleiding gekozen heeft voor een leeromgeving die de mogelijkheid biedt om de beoogde leerresultaten (eindkwalificaties) te bereiken. De studenten halen veel inspiratie uit anderen en leren van de er-

varingen van mededeelnemers. De visitatiecommissie waardeert de keuze voor werkvormen waar veel ruimte is voor inbreng van de praktijk van de studenten. Het is uit de gesprekken met onder andere studenten en alumni voor de visitatiecommissie zichtbaar dat de opleiding zich richt op het principe van kennisvorming en een actieve rol voor de student.

De visitatiecommissie ondersteunt het voorneemen van de opleiding om de mogelijkheden voor het flexibeler doorlopen van het aanbod te vergroten; dit sluit uit bij de constructivistische visie op leren.

De visitatiecommissie constateert dat er naast aandacht voor de formele leercultuur veel aandacht is voor het ontwikkelen van een informele leercultuur. Dit resulteert in een open, persoonlijk en intensief contact tussen studenten en docenten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Instroom

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

Bevindingen

Een student wordt tot de opleiding toegelaten als aantoonbaar is dat de student in het bezit is van een afgeronde hbo-opleiding, een leidinggevende positie heeft met eindverantwoordelijkheid, een vooropleiding heeft gevolgd op het gebied van leiderschap of anderszins voorkennis kan aantonen en de intakeprocedure met een positioneel studieadvies heeft afgerond.

De opleiding vraagt aan iedere potentiële student een position paper aan te leveren, waarin onder andere de motivatie om de opleiding te gaan volgen is opgenomen. Op basis van dit paper wordt

door de kerndocent of ander lid van de expertgroep een intakegesprek gevoerd met de aankomende student. Studeerbaarheid en studielast (inclusief internationale studiereis) zijn eveneens punten die in dit gesprek door de docent aan de orde worden gesteld, met de bedoeling wederzijdse verwachtingen vooraf helder te krijgen.

Het is mogelijk om gebruik te maken van een tripartite overeenkomst. Als tijdens de intake duidelijk wordt dat de praktijkcontext nog niet passend is voor het behalen van de eindkwalificaties van de opleiding, dan bewaakt deze overeenkomst tussen de opleiding, de student en directie/bestuur van de schoolorganisatie dat de student tijdens of aan het eind van het eerste opleidingsjaar in een positie komt om de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten verder te ontwikkelen op masterniveau.

De noodzakelijke leidinggevende functie en bijhorende werkomgeving (met bevoegdheden en verantwoordelijkheden) worden eveneens benoemd en vastgelegd in het intakegesprek en vormen een voorwaarde om door te kunnen naar het tweede jaar van de opleiding. In het geval van een tripartite overeenkomst voeren student en opleidingsleider/kerndocent aan het eind van het

eerste studiejaar een evaluatief gesprek. Dit leidt tot een bindend advies met betrekking tot toelating in het tweede jaar.

Een beperkt aantal studenten stopt vroegtijdig met de opleiding. Het betreft dan uitval door werk of privé-situaties en waarbij de impact van de opleiding te zwaar wordt. Zo mogelijk stappen studenten over naar een later cohort. Als individuele studenten problemen ervaren, geven zij dit doorgaans vroegtijdig aan bij de tutor en/of kerndocent.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat het programma en de vormgeving van het onderwijs aansluiten bij de kwalificaties van de instromende studenten met werkervaring. De gehanteerde toelatingseisen zijn passend gezien de beoogde leerresultaten en de uitgebreide intakeprocedure lijkt effect te hebben op het zorgen voor een goede match tussen de student en de opleiding. De zeer geringe uitval bevestigt dit beeld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, oordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Personeel

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beschikt over een docententeam afkomstig van de betrokken hogescholen. Daarnaast zet de opleiding gastdocenten in. Er is een inhoudelijk sterk en voor de studenten inspirerend docententeam, dat waardengedreven leiderschap en de dialoog voorleeft. Via de toeleverende hogescholen hanteert de opleiding passend personeelsbeleid. Er zijn voldoende mogelijkheden voor docenten om zich verder te professionaliseren, bijvoorbeeld rond formatief handelen.

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

De opleiding beschikt over een zogenaamde expertgroep, die de spil van de opleiding vormt. Zitting in deze groep hebben de opleidingsleider, de lijneigenaren van de leerlijnen, een tutor en de lector.

Penta Nova zet docenten vanuit de samenwerkende hogescholen in en maakt gebruik van gastdocenten uit het werkveld en/of hoogleraren voor specifieke thema's zoals verandermanagement, professionele identiteit, governance en leiderschapontwikkeling. De lector van Penta Nova verzorgt enkele (deel)bijeenkomsten over waardengericht leiderschap. In elk semester is een docent met specifieke expertise op dat thema verantwoordelijk. Deze docent vormt een duo met een expertdocent op een thema uit een ander semester.

Penta Nova werft docenten met minimaal een masterdiploma die in staat zijn de verbinding te leggen tussen de opleiding en de beroepspraktijk. Onderzoeksdocenten dienen gepromoveerd te zijn. Voor themadocenten gelden vakinhoudelijke kwalificaties, voor onderzoeksdocenten gelden onderzoekskwalificaties en voor tutores gelden coachingskwalificaties.

Alle docenten zijn BKE gecertificeerd en het merendeel van de leden van de expertgroep en examencommissie is SKE gecertificeerd. Voor externe beoordelaars werkt de opleiding eveneens met een profiel. De opleidingsleider draagt in samenwerking met de lijneigenaren zorg voor de selectie van externe beoordelaars.

De docenten, met uitzondering van gastdocenten, zijn in dienst bij een van de samenwerkende hogescholen van Penta Nova en vallen daardoor onder het personeelsbeleid van de betreffende hogeschool. Hiërarchisch vallen zij onder de verantwoordelijkheid van een lijnmanager van de eigen hogeschool. Zo mogelijk levert de directeur van Penta Nova input voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken met een verantwoordelijke lijnmanager. Gevoed door evaluaties en door ervaringen van de opleidingsleider heeft deze een gesprek met de docent over zijn/haar rol en functioneren in de opleiding. Voor de inzet van de docenten wordt jaarlijks op iedere hogeschool het taaktoedelingsbeleid vastgesteld op basis van inzetbaarheid in cohorten.

Professionalisering van docenten bij Penta Nova vindt op diverse manieren plaats. In de eerste plaats houdt elke docent zelfstandig zijn vakliteratuur bij en volgt hij de scholing van zijn hogeschool in het kader van de algemene deskundigheidsbevordering. Daarnaast organiseert de opleidingsleider van de MEL in overleg met de docenten specifieke scholing. In 2021-2022 heeft het docententeam zich in samenwerking met SLO verder geprofessionaliseerd in formatief hande-

len. De expertgroep heeft in 2022-2023 een leer-
gang gevolgd op het gebied van toetsing en cur-
riculumontwikkeling.

Overwegingen

De visitatiecommissie heeft een gedreven docen-
tenteam aangetroffen, dat waardengedreven lei-
derschap en de dialoog voorleeft. De visitatie-
commissie constateert dat het team heel divers is
samengesteld en dat de bij het personeel aanwe-
zige expertise aansluit bij de eisen gesteld aan de
masteropleiding. Penta Nova beschikt over een
heldere set van functiebeschrijvingen voor de do-
centen die participeren in de MEL. Uit het gesprek
met studenten maakt de visitatiecommissie op
dat de docenten inspirerend zijn voor de studen-
ten en dat de studenten goed begeleid worden.

Via de toeleverende hogescholen hanteert de op-
leiding passend personeelsbeleid. De visitatie-
commissie constateert dat Penta Nova voldoende
mogelijkheden biedt voor docenten om zich ver-
der te professionaliseren. Ook zijn er voldoende
contactmomenten tussen de docenten, die vaak
een kleine aanstelling hebben bij de opleiding.
Het aantal docenten is voldoende voor de reali-
satie van het onderwijsprogramma.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, be-
oordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet**
aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan de standaarden rond voorzieningen en begeleiding **voldoet**. De voorzieningen zijn toereikend om het onderwijs te faciliteren. De verschillende locaties waar de opleiding wordt aangeboden zijn adequaat en goed bereikbaar. De studiebegeleiding is persoonlijk en intensief, waarbij de tutorgroep een belangrijk rol speelt. De begeleiding bevordert de zelfsturing en is ondersteunend bij het realiseren van de leeruitkomsten en eindkwalificaties.

Voorzieningen

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

Bevindingen

De opleiding wordt verzorgd op de Marnix Academie in Utrecht, op Hogeschool Viaa in Zwolle en incidenteel op een externe locatie. Bij voldoende aanmeldingen voor een locatie van een van de andere hogescholen kan een lesgroep worden gestart op die locatie.

De locaties beschikken over grote ruimtes met ICT-faciliteiten. Daarnaast zijn er kleinere ruimtes voor subgroepen en tutorgroepen.

Ter ondersteuning van het leerproces is er de beschikking over een digitale leer- en werkomgeving die voor studenten en docenten overal bereikbaar is. Studenten kunnen tevens gebruikmaken van databases waaronder EBSCO, een database met wetenschappelijke literatuur.

Overwegingen

De (materiële) voorzieningen zijn toereikend volgens de visitatiecommissie. De locaties waar de opleiding worden aangeboden zijn adequaat en goed bereikbaar. De materiële voorzieningen zijn voldoende. De opleiding evalueert de tevredenheid van studenten met de voorzieningen en neemt volgens de visitatiecommissie passende maatregelen als dit nodig is, bijvoorbeeld in het vergroten van de ondersteuning van het gebruik van databases.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Begeleiding

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

Bevindingen

In de studiebegeleiding speelt de tutorgroep een belangrijke rol. Onder begeleiding van de tutor worden persoonlijke en contextuele leerinhouden- en vragen besproken. Ook geeft de tutor persoonlijke begeleiding aan de student. Op deze manier wordt belemmering van de studievoortgang voorkomen of vroegtijdig gesignaleerd, zodat er actie ondernomen kan worden in geval er sprake is van wijzigende persoonlijke omstandigheden van de student. Daarnaast helpen en stimuleren studenten elkaar in hun ontwikkeling door te werken met critical friends.

Begeleiding van studenten in de themalijn en onderzoekslijn vindt plaats door de betreffende docenten als studenten een specifieke individuele begeleidingsvraag hebben. In (en na) bijeenkomsten wordt tijd ingeruimd voor individuele begeleiding. Studenten worden frequent aangemoedigd hiervan gebruik te maken.

Individuele studiebegeleiding van de student is vraaggestuurd. Ook de docent kan een extra (begeleidings)gesprek initiëren als de inschatting is

dat dat gewenst is. Indien nodig kan de student gebruik maken van de diensten van de decaan en/of de counselor van de Marnix Academie.

De digitale leer- en werkomgeving is de verzamelpaats voor alle informatie voor studenten en docenten. De omgeving bevat informatie over de opleiding, de literatuurlijsten, de opleidingscommissie en de examencommissie, de drie leerlijnen en over de externe oriëntatie, internationale studiereis en het toetsplan. Ook zijn evaluatieresultaten en verslagen van de opleidingscommissie in te zien. Daarnaast bevat elk semester een studieobject met informatie over de bijeenkomsten (studiewijzer).

Gradework is het studentvolgsysteem en genereert een resultatenoverzicht per student, dat op elk moment beschikbaar is voor studenten, docenten en tutoren. Archivering van toetsresultaten vindt plaats in het toetsarchief van Gradework en in Osiris.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de informatievoorziening goed is ingericht. De digitale leeromgeving bevat de benodigde informatie en wordt periodiek geactualiseerd.

Met de combinatie van tutorgroep, persoonlijke begeleiding van de docenten, het formatief handelen in de didactische principes, en de feedback en feedforward vanuit docenten en beoordelaars, is de studiebegeleiding een stevig onderdeel van het opleidingsprogramma, constateert de visitatiecommissie. De begeleiding bevordert de zelfsturing en is ondersteunend bij het realiseren van de leeruitkomsten en eindkwalificaties.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, oordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Het kwaliteitszorgsysteem is systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd. De genomen maatregelen worden besproken met alle betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat. In de opleiding heerst een sterke kwaliteitscultuur, waar betrokkenen een sterke intrinsieke motivatie hebben om kwaliteit te leveren en deze te monitoren.

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

Kwaliteitszorg voor de MEL heeft als doel de kwaliteit van de opleiding structureel te bewaken en te verbeteren. De kwaliteitszorgsystematiek van de MEL is vastgelegd in het document Kwaliteitscyclus MEL.

De opleiding heeft de gewenste kwaliteit beschreven aan de hand van kwantitatieve en kwalitatieve doelen. De kwantitatieve doelen hebben betrekking op het studentenaantal, het maximale uitvalpercentage, het diplomarendement en de docentstudentratio. Deze worden meegenomen in de planning & controlcyclus van de Marnix Academie.

Het jaarplan van de opleiding vormt de basis voor de PDCA-cyclus. Kwantitatieve en kwalitatieve feedback zorgen voor input voor mogelijke ontwikkelingen en zo nodig verbetermaatregelen. Voor kwantitatieve feedback wordt gebruik gemaakt van diverse evaluaties. De MEL evalueert elk semester elke leerlijn, het semester als geheel inclusief het programma, de docenten, tutoren, kerndocenten en de ervaringen van studenten.

Met ingang van voorjaar 2023 worden opvallende resultaten geagendeerd in een hearing. Doel van dit gesprek is om de resultaten uit de online evaluaties terug te koppelen, te bespreken en verder

uit te diepen. Ook kunnen studenten zelf onderwerpen aandragen die zij relevant achten voor de kwaliteit van de opleiding.

In diverse overleggen, inclusief de WAR en VAR, worden mogelijke verbetermaatregelen besproken. In de Expertgroep komt alle input bij elkaar door gebruik van het document Monitoring jaarplan MEL en wordt besproken wat deze betekent voor verdere ontwikkelingen in de MEL. De Expertgroep waarborgt het continu doorvoeren van verbeteringen in de opleiding.

Studenten geven in het studentenhoofdstuk aan dat docenten open staan voor verbeterpunten vanuit de studenten, bijvoorbeeld rond studielast. De docenten staan volgens de studenten open om te luisteren en mee te denken binnen de mogelijkheden die er zijn. Ook horen studenten regelmatig over veranderingen die op eerdere momenten zijn doorgevoerd, waardoor er vertrouwen is dat er voldoende naar de mening van de studenten wordt geluisterd.

Overwegingen

Het kwaliteitszorgsysteem is volgens de visitatiecommissie systematisch opgezet en adequaat vormgegeven. De opleiding wordt op diverse manieren periodiek geëvalueerd. De genomen maatregelen worden besproken met betrokkenen, zodat een breed draagvlak ontstaat.

De visitatiecommissie constateert dat in de opleiding een sterke kwaliteitscultuur heerst, waar betrokkenen een sterke intrinsieke motivatie hebben om kwaliteit te leveren en deze te monitoren.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Toetsing

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. Er is een passende combinatie van summatieve en formatieve toetsing. De opleiding sluit elk semester af met een summatieve toets per leerlijn. Formatieve toetsing is onderdeel van de persoonlijke lijn. Om de vertaling van de beoogde leerresultaten in de toetsing en beoordelingen transparanter te maken, is het van belang om de beoordelingscriteria te actualiseren op basis van de nieuwe set eindkwalificaties. De opleiding treft adequate maatregelen om de kwaliteit van de toetsing te borgen, waarbij de examencommissie haar rol goed vervult.

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

Bevindingen

De focus ligt in de summatieve toetsing vooral op de beoogde ontwikkeling van de leiderschapspraktijken en persoonlijke kwaliteiten en de gedefinieerde eindkwalificaties met het corresponderende opleidingsniveau. In iedere leerlijn zijn per semester leeruitkomsten en leerdoelen geformuleerd, gericht op het toewerken naar het realiseren van de eindkwalificaties. De leerdoelen zijn bepalend voor de vorm en inhoud van de toetsen met bijbehorende beoordelingscriteria.

De inrichting van de formatieve en summatieve toetsing verschilt per leerlijn. De persoonlijke lijn sluit semester 1 en 3 af met een formatieve toets en in de andere twee semesters met een summatieve toets. De themalijn en onderzoekslijn sluiten alle semesters af met een summatieve toets. In de meeste gevallen bestaat de toets uit een paper van zo'n vier- à vijfduizend woorden.

Formatieve toetsing is onderdeel van het onderwijsproces in de persoonlijke lijn. Deze toetsing heeft de vorm van continue constructieve feedback, feedforward en feedup en van het stimuleren van de gewenste leerprocessen. Kenmerkend voor formatieve toetsing is de interactie die plaatsvindt tussen de docent en de student, tussen studenten onderling en/of tussen studenten en stakeholders (de eigen leiderschapspraktijken). In elk semester zijn er momenten in het

rooster waarop studenten worden uitgenodigd hun voorlopig product te presenteren aan de eigen groep en begeleidend docent, vragen voor te leggen, feedback en feedforward te ontvangen, om in de weken erna hun product af te ronden. Versterken van de kwalitatieve feedback en feedforward door docenten is in 2022 en 2023 onderdeel van professionalisering.

De opleiding werkt met een toetsplan per kalenderjaar, vastgesteld door de Examencommissie. In het toetsplan staan de visie op toetsing en de leerdoelen, de toetsen per leerlijn en per semester.

Er is een examencommissie vanuit de Marnix Academie voor de masteropleidingen met vier leden en een voorzitter. Elk lid van de examencommissie is portefeuillehouder van een master en fungeert als 'extern' lid van een andere masteropleiding. Alle leden zijn SKE gecertificeerd. De examencommissie borgt de kwaliteit van toetsing en examinering door onder andere een steekproef te nemen van beoordelingen van toetsen, verspreid over de vier semesters van de opleiding, en rapporteert hierover aan de opleidingsleider. Daarnaast behandelt de examencommissie verzoeken en bezwaarschriften en beoordeelt ze aanvragen voor vrijstelling en het toekennen van het predicaat 'cum laude' of 'met genoegen' aan de uitslag van het examen.

De studenten beschrijven in het studentenhoofdstuk dat zij goed worden voorbereid op de toetsing. De beoordeling is niet alleen voorzien van een ingevuld scoreformulier, maar ook van persoonlijke feedback en feedforward van de docent, wat volgens de studenten bijdraagt aan het leerrendement en de motivatie.

Overwegingen

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleiding een passende combinatie van formatieve en summatieve toetsing toepast. Studenten ontvangen uitgebreide feedback en feedforward gedurende de onderwijsperiodes, zodat zij goed geïnformeerd worden over hun voortgang en verbeterpunten.

De opleiding hanteert een nieuwe set eindkwalificaties als beoogde leerresultaten, zoals toegevoegd bij standaard 1. De visitatiecommissie constateert dat de feedback, feedforward en feedup die studenten ontvangen nog beperkt herleidbaar zijn tot deze eindkwalificaties. Om het leereffect van de feedback, feed forward en feed up te versterken, adviseert de visitatiecommissie om deze duidelijker te koppelen aan de te behalen eindkwalificaties. Dit kan bijvoorbeeld door de teksten in de rubrics zichtbaarder af te leiden van de beschrijvingen van de eindkwalificaties en daarvan afgeleide leeruitkomsten.

De beoordelingsformulieren bij de summatieve toetsen bestaan uit rubrics en ruimte voor een toelichting en feedback. De visitatiecommissie stelt vast dat ook in de criteria in de rubrics nog een betere koppeling met de eindkwalificaties kan worden gelegd. Ook kan de onderbouwing bij de oordelen en de feedback in de ruimte voor toelichting eenduidiger en uitgebreider worden ingevuld door de examinatoren. De visitatiecommissie constateert op basis van de documentatie en de gesprekken dat de opleiding zich bewust is van de ontwikkeling die zij nog te maken heeft op basis van de doorvertaling van de nieuwe set eindkwalificaties in de toetsing en daartoe de eerste stappen zet.

De visitatiecommissie constateert dat de opleiding adequate maatregelen treft om de kwaliteit van de toetsing te borgen. De visitatiecommissie concludeert op basis van de gesprekken en de documentatie dat de examencommissie haar rol voortvarend oppakt. Positief in deze is het gegeven dat de examencommissie dit jaar gestart is met het jaarlijks inzien van enkele eindwerkstukken. Zij heeft een proactieve houding in haar taak om de kwaliteit van toetsen te borgen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

De visitatiecommissie oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**. De opleiding beoogt studenten op masterniveau op te leiden tot leidinggevenden in het onderwijs die onderzoeksmatig en waardengericht werken. De visitatiecommissie stelt op basis van de bestudering van eindwerken en de gesprekken met werkveldleden en alumni vast dat de opleiding hierin slaagt. Men spreekt zich positief uit over het niveau en de vaardigheden van de afgestudeerden. De opleiding kiest voor een passende set eindwerken om te toetsen of de studenten de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd.

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

Bevindingen

De opleiding hanteert drie eindproducten van de opleiding, waarin alle drie leerlijnen zijn verankerd; te weten de masterthesis, het dossier persoonlijk professionele ontwikkeling (PPO) en de zelfevaluatie. Vanaf januari 2024 hanteert de opleiding twee eindproducten: de masterthesis en het State of the Art.

Het hoofddoel van de Masterthesis is dat de student zelfstandig een sturingsvraagstuk uit de eigen leiderschapspraktijk als uitgangspunt neemt en zelfstandig de fasen van praktijkgericht onderzoek doorloopt. De student beschrijft dit in een onderzoeksverslag, de masterthesis, en vertaalt conclusies en aanbevelingen naar de eigen leiderschapspraktijk.

De persoonlijke lijn van semester 4 ronden studenten tot het najaar van 2023 af met een PPO-dossier. De student geeft een samenvatting van het persoonlijk ontwikkelingsplan dat aan het begin van dit semester is gemaakt, beschrijft hoe aan de doelen gewerkt is en evalueert de resultaten van zijn persoonlijk professionele ontwikkeling. Daarnaast beschrijft de student een kenmerkende beroepssituatie. Dit is een uitgewerkte casuïstiek waarin het eigen handelen beschreven en verantwoord wordt.

In het verslag Zelfevaluatie toont de student aan dat de eindkwalificaties op masterniveau beheerst worden, waarna deze bevestigd worden tijdens een eindgesprek. Het hoofddoel van de Zelfevaluatie is dat de student de eindkwalificaties van de MEL aantoonbaar beheerst en inzichtelijk maakt hoe deze eindkwalificaties zich manifesteren in het professioneel handelen in de eigen onderwijspraktijk.

Uit evaluaties blijkt dat de Alumni de MEL van toegevoegde waarde ervaren in hun leiderschapsrol. De opleiding heeft hun kennis over leiderschap gebracht en hun reflectief en onderzoekend vermogen zijn versterkt. Met de Veldadviesraad wordt periodiek gesproken over de relevantie van het curriculum van de opleiding voor de beroepspraktijk.

Vanaf 2024 markeert het schrijven van een State of the Art MEL (SAE), samen met de masterthesis, de afsluiting van de opleiding. Door middel van een SAE toont de student zijn ontwikkeling tot masterbekwaam masterbekwaam schoolleider aan de hand van de eindkwalificaties van de opleiding in combinatie met centrale vragen als 'Wie ben ik in de beroepspraktijk?' met daarin uitwerkingen die zicht geven op bijvoorbeeld: 'Hoe benut ik als kritische professional het onderzoekend en reflectief vermogen van alle betrokkenen bij het realiseren van de maatschappelijke opgave van het onderwijs?'

Een student uit het cohort Zwolle heeft een pilot gedaan en het SAE in juni 2023 geschreven.

Overwegingen

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de visitatie-commissie van vijftien alumni de verschillende eindwerken en beoordelingen ingezien. De visitatiecommissie stelt vast dat alle eindwerken getuigen van het masterniveau en laten zien dat de studenten de eindkwalificaties beheersen.

De kwaliteit van de werken varieert. Hoewel de mastertheses van masterniveau zijn, had bij een aantal mastertheses de internationale literatuur beter benut kunnen worden en had in een aantal gevallen de onderzoeksvraag scherper geformuleerd kunnen worden. De gegeven cijfers door de examinatoren komen in grote lijnen overeen met het oordeel van de visitatiecommissie over de kwaliteit, al vond de commissie een aantal mastertheses aan de hoge kant beoordeeld. De onderbouwing van het oordeel op de beoordelingsformulieren kan in een aantal gevallen beter worden uitgewerkt (zoals bij standaard 10 is toegelicht).

De beoogde vertaling van conclusies en aanbevelingen naar de eigen leiderschapspraktijk in de masterthesis verdient meer aandacht, constateert de visitatiecommissie. De commissie adviseert om

dit sterker terug te laten komen bij de nieuwe inrichting van het afstudeerwerk, zodat de aansluiting van de masterthesis op de eindkwalificaties en onderliggende leiderschapspraktijken sterker wordt. Ook beveelt de commissie aan grenzen te stellen aan de omvang van de masterthesis (compact) en eisen met betrekking tot de schrijfvaardigheid van de student te bewaken.

Bij de ingeziene eindwerken was het eindwerk State of the Art dat bij wijze van pilot is gemaakt. De visitatiecommissie waardeert de doorontwikkeling van het afstudeerprogramma met het vervangen van het PPO en de zelfevaluatie door een State of the Art. Met het nieuwe eindwerk kan de opleiding nog scherper afdtoetsen of de beoogde leerresultaten zijn behaald.

Uit evaluaties en gesprekken van de visitatiecommissie met alumni en werkveldleden blijkt dat de impact van de opleiding op de leiderschapspraktijk van alumni naar verwachting is. Men spreekt zich positief uit over het niveau en de vaardigheden van de afgestudeerden.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Ronald Stevens, voorzitter

Ronald zit namens AeQui met grote regelmaat visitaties voor. Hij is sinds 2014 hoofddocent Masterclasses Public Auditing van het Zijlstra Center, Vrije Universiteit Amsterdam en promoveerde in 2012 aan Tilburg University op "auditing als stimulerende interventie". Hij is getraind volgens de eisen van NVAO.

Marjan Vermeulen, lid

Marjan is Bijzonder Hoogleraar docent professionalisering aan de OU en hoogleraar collectief leren of co-creatie van kennis. Daarnaast is zij bij de OU UHD binnen het Welten Instituut en lid van de vakgroep Sociaal Leren van de faculteit onderwijswetenschappen. Tot en met 2020 was zij directeur van de master onderwijswetenschappen.

Harry Claessen, lid

Harry is eigenaar van een bureau in Onderwijs Advies & Support en als zodanig betrokken bij werving en selectie van leidinggevenden, bestuursleden en toezichthouders in PO, VO en HBO. Tot 2016 was hij rector in het VO. Hij lid Klachtencommissies en organisator en begeleider van een bestuurdersnetwerk in het VO.

Frank Roosenburg, student-lid

Frank is deeltijdstudent aan de Master Educational Leadership aan NHL Stenden Hogeschool. In het dagelijks leven is hij afdelingsleider in het VO en heeft hij de opleiding Schoolleider Vakbekwaam afgerond (2021).

De commissie werd bijgestaan door **Linda van der Grijsparde**, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Bezoekprogramma

Marnix Academie
Utrecht

12 september 2023

Tijd	Gesprek	Deelnemers
11.30-13.00	Vooroverleg visitatiecommissie	
13.00-13.40	Opleidingsmanagement	Directeur Penta Nova Opleidingsleider Lector Leidinggeven in waardengericht werken, lectoraat Penta Nova
13.50-14.30	Expertgroep	Opleidingsleider en docent onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar persoonlijke lijn Lid expertgroep, lijneigenaar onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar themalijn Lid expertgroep, docent persoonlijke lijn
14.45-15.15	Showcase 1, De betekenis van de MEL vanuit het perspectief van bestuurder in het onderwijs	Bestuurder Emelwerda en Berechja College
15.15-15.35	Showcase 2a, De noden van een professionele cultuur in het vo	Directeur Oosterlicht College
15.35-15.55	Showcase 2b, ISR en collectief leeronderzoek	Student MEL Cohort 2021 Utrecht
16.15-16.45	Showcase 3, de State of the Art (SAE; nieuwe toets) met focus op proces en resultaat van doorontwikkeling	Opleidingsleider en docent onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar persoonlijke lijn Lid expertgroep, lijneigenaar onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar themalijn Lid expertgroep, docent persoonlijke lijn MEL Alumnus MEL student semester 4 cohort Zwolle

13 september 2023

Tijd	Gesprek	Deelnemers
09.00-09.30	Vooroverleg visitatiecommissie	
09.30-10.00	Expertgroep	Opleidingsleider en docent onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar persoonlijke lijn Lid expertgroep, lijneigenaar onderzoekslijn Lid expertgroep, lijneigenaar themalijn Lid expertgroep, docent persoonlijke lijn
10.15-11.00	Docenten	Docent themalijn Docent onderzoekslijnen, OC-lid Docent onderzoekslijn Docent themalijn Docent persoonlijke lijn Docent persoonlijke lijn
11.15-12.00	Studenten	Student cohort 2021 Utrecht, OC-lid Student cohort 2022 Utrecht Student cohort 2021 Utrecht Student cohort 2021 Zwolle Student cohort 2022 Utrecht
12.00-13.00	Lunch en extra gesprek expertgroep (afstudeerprogramma)	
13.00-13.45	Examencommissie	Voorzitter examencommissie Lid examencommissie
13.45-14.30	Werkveld	Directeur po, VAR lid Directeur vo, VAR lid Directeur mbo, VAR lid
15.30-16.00	Terugkoppeling visitatiecommissie	

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Toetsplan MEL
- Toetsbeleid Marnix Academie
- Rooster MEL semester 1
- Profielen MEL
- Overzichtslijst afgestudeerden
- Overzicht docenten MEL
- Opleidingskader MEL 2022
- OER MEL 2023
- Monitoring jaarplan MEL
- Literatuurlijsten MEL jaar 1 en jaar 2
- Kwaliteitscyclus MEL
- Jaarverslag examencommissie masters 2021
- Jaarverslag examencommissie masters 2022
- Jaarplanning Penta Nova 2022-2023
- Beroepsprofiel schoolleider vo
- Beroepsprofiel schoolleider po
- Aandachtspunten uit visitatie 2017 en midterm review
- Eindwerkstukken van 15 studenten