



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-masteropleiding**  
**Master Educational Leadership**  
deeltijd

**Penta Nova**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-masteropleiding**  
**Master Educational Leadership**  
deeltijd

**Penta Nova**

CROHO nr. 70139

Hobéon Certificering

**Datum**

13 september 2017

**Auditpanel**

Drs. R.B. van der Herberg, voorzitter

Drs. H.M. Claessen

Prof. dr. G.S.M. Kelchtermans

A.L. Willemse, studentauditor

**Secretaris**

H.R. van der Made



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>17</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>19</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	21
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	23
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	27
BIJLAGE IV	Overzicht auditpanel	29



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	De master Educational Leadership wordt verzorgd door de zes hogescholen die in Penta Nova verband samenwerken: Marnix Academie, Hogeschool Driestar, Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Inholland en Hogeschool Leiden. De samenwerking vindt plaats op basis van een overeenkomst, die in 2018 wordt vernieuwd. De opleiding is CROHO geregistreerd onder de Hogeschool Driestar, Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Inholland en Marnix Academie.
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Master Educational Leadership (MEL)
registratienummer croho	70139
domein/sector croho	Educatie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Master
graad en titel	Master Educational Leadership
aantal studiepunten	60EC
afstudeerrichtingen	-
locaties	Utrecht, Zwolle en andere locaties
variant	Deeltijd
joint programme	-
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	31 mei 2017
Contactpersoon opleiding	Drs. P.A. Dijkxhoorn p.dijkxhoorn@hsmarnix.nl





## 2. SAMENVATTING

De Master Educational Leadership van Penta Nova leidt schoolleiders op tot onderwijskundige en onderzoeksmatige schoolleiders die een onderzoekende cultuur kunnen creëren in hun school met als doel de leerresultaten van hun leerlingen te vergroten.

### Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de *Master Educational Leadership* sluiten naadloos aan op de landelijke profielen van schoolleiders in het PO en VO. Ze zijn helder geconcretiseerd en gekoppeld aan indicatoren voor het masterniveau.

De interculturele/internationale dimensie in het programma verdient nog enige sturing vanuit de beoogde eindkwalificaties. Onderzoek is er terecht stevig in verdisconteerd, maar de *visie op onderzoek*, c.q. het onderzoekprofiel van de opleiding, kan als profilerend kenmerk van de opleiding nog nader worden geconcretiseerd in de eindcompetenties en wel op een voor de inhoud van het programma en de realisatie van het eindniveau richtinggevende wijze. Het panel beoordeelt **Standaard 1** als 'voldoende'.

### Onderwerp 2. Programma

Het masterprogramma van 60EC kent een stevige professionele oriëntatie; de inhoud is consistent verbonden met de beoogde eindkwalificaties. De structuur en vormgeving van het programma zijn helder, de gekozen werkvormen passend en aansprekend. De uitvoering van de themalijn in semester 3 krijgt van de opleiding de aandacht die zij verdient. Onderzoek heeft een prominente plaats, de academische robuustheid dient de opleiding goed te bewaken evenals de integratie van het 'onderzoekend leiderschap' in de volle breedte en diepte van de opleiding.

Het programma legt de lat bij toelating hoger dan de andere opleidingen in het cluster door van kandidaten een basisopleiding in management te eisen. Dat zet zoden aan de dijk, omdat gebleken is dat studenten hierdoor minder snel uitvallen. Het panel beoordeelt de **Standaarden 2 t/m 5** als 'goed'.

### Onderwerp 3. Personeel

Er is sprake van een enthousiast en gekwalificeerd docententeam. Het panel hoorde dit ook terug van studenten en alumni. Hoewel veel docenten een beperkte taakomvang hebben, is het commitment en de samenhang binnen het team groot. Dit komt vooral omdat de opleiding de onderlinge samenwerking en afstemming slim organiseert.

Het panel betwijfelt of met de rekrutering van docenten uit alle deelnemende hogescholen, de realiteit van de praktijk volledig wordt afgedekt. Om het dragende thema van de opleiding, het onderzoekmatig leiderschap, nog beter te integreren in het curriculum dan nu het geval is, is de inzet van hierop toegesneden expertise noodzakelijk. Het panel beoordeelt **Standaard 6** als 'voldoende'.

### Onderwerp 4. Voorzieningen

De opleiding heeft haar voorzieningen in de basis op orde. Het panel ziet kansen voor *blended learning*; de opleiding voorziet daar nog niet in. De informatievoorziening en de studiebegeleiding zijn robuust, de inzet van de tutor sterk. De studenten zijn uitermate positief over het begeleidingssysteem. Het panel beoordeelt **Standaard 7** als 'voldoende' en **Standaard 8** als 'goed'.

### Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

De opleiding heeft een werkend kwaliteitszorgsysteem, waarmee zij stelselmatig en (te) veel meet. Het systeem heeft een sterk instrumenteel karakter. Het panel vindt dat de opleiding meer gericht op betekenisgeving moet meten en aan de betrokkenen en belanghebbenden vragen moet stellen waarop zij daadwerkelijk het antwoord wil weten.

Het panel is er positief over dat daarmee een eerste begin lijkt te zijn gemaakt. **Standaard 9** vindt het panel derhalve **'voldoende'**.

#### **Onderwerp 6. Toetsing**

Het panel heeft tijdens de audit een rolvolwassen examencommissie ontmoet. Zowel examencommissie als expertgroep zijn terecht trots op het transparante en degelijke toetsplan, en de goede uitwerking van de beoordelingscriteria in rubrics.

De *'routing'* van examencommissie naar het DB van Penta Nova verdient aandacht, een protocol voor fraudebestrijding is in ontwikkeling en er is een passend professionaliseringsprogramma (BKE) in toetsen en beoordelen voor docenten/examinatoren.

De opleiding zou kunnen overwegen om in de Persoonlijke lijn anders, meer formatief, te toetsen dan in de andere lijnen. Daarnaast bepleit het panel, naast integrale toetsing, specifieke kennis en/of vaardigheden ook minimaal formatief, en eventueel summatief te toetsen. **Standaard 10** vindt het panel **'goed'**.

#### **Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties**

De opleiding realiseert een eindniveau dat zeker voldoet aan de basiskwaliteit. De opgeleverde werkstukken zijn onderzoek-methodologisch op orde. De studenten werken in een helder format met duidelijke go/no go momenten; de sturing, met name op de kwaliteit van het sturingsvraagstuk van de student kan beter. Ook dient de opleiding zich te buigen over de aard en reikwijdte van het Masterwerkstuk. Een kleinschalig praktijkonderzoek is daartoe niet geheel toereikend en ook de door de student afgeleverde Zelfevaluatie laat zien dat het onderwijskundig leiderschap nog een tandje steviger kan. In het praktijkonderzoek dient met name meer aandacht te zijn voor de complexiteit van het op te lossen sturingsvraagstuk en het type en de zwaarte van het literatuuronderzoek. Op dit punt moet de opleiding – en ook het domein als geheel – nog een slag maken. Het panel beoordeelt **Standaard 11** als **'voldoende'**.

#### **Algemene conclusie:**

De Master in Educational Leadership van Penta Nova is een gedegen opleiding, waarbinnen op een consciëntieuze wijze wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van schoolleiders. Kernopgave daarbij is het bij studenten ontwikkelen van onderzoekmatig leiderschap. Al veel zaken heeft de opleiding goed op orde, maar zowel voor wat betreft het curriculum, de docenten als bij de aansturing op weg naar het eindniveau kan de opleiding op het punt van onderzoekmatig leiderschap nog slagen maken.

Een belangrijke aanbeveling van het panel is om een op het lectoraat aansluitend en samenhangend onderzoekprogramma te ontwerpen, waarin studenten hun afstudeeronderzoek kunnen uitvoeren, zo mogelijk in aansluiting en verdieping op elkaars onderzoek.

Indachtig de beslisregels van de NVAO luidt het overall oordeel over de opleiding **'voldoende'**.

Het panel adviseert de NVAO om de opleiding opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Den Haag, 13 september 2017



drs. R.B. van der Herberg,  
voorzitter



H.R. van der Made,  
secretaris

### 3. INLEIDING

De Masteropleiding Educational Leadership wordt uitgevoerd door het samenwerkingsverband Penta Nova. Naast de Hogeschool Inholland, Hogeschool Driestar, Hogeschool Viaa, Christelijke Hogeschool Ede en de Marnix Academie is per 1 januari 2016 Hogeschool Leiden toegetreden tot het samenwerkingsverband. De Marnix Academie treedt op als de penvoerder van de MEL. De organisatie rondom de uitvoering en kwaliteitsborging van het programma ligt bij de Marnix Academie; de inhoud wordt verzorgd door docenten van de participerende hogescholen, die onderling een samenwerkingsovereenkomst hebben afgesloten. De beoordeling van de MEL vond plaats in het kader van de clustervisitatatie Educatieve Masters (zie bijlage IV).

#### *Karakteristiek opleiding*

De MEL wordt sinds 2010 verzorgd door Penta Nova. Kenmerkend voor de MEL is, dat de schoolleiders worden opgeleid tot onderwijskundige en onderzoeksmatige schoolleiders die een onderzoekende cultuur kunnen creëren in hun school om de leerresultaten van hun leerlingen te vergroten. Naast inhoudelijke thema's en de ontwikkeling van onderzoekvaardigheden staat de ontwikkeling van de schoolleider als persoon centraal.

De MEL is een onbekostigde opleiding die op verschillende plaatsen in Nederland kan worden verzorgd; zij wordt zowel als reguliere opleiding op een hogeschool uitgevoerd als in de vorm van een in-company traject voor een of meerdere besturen. De MEL wordt verzorgd door een vaste groep docenten van bij Penta Nova aangesloten hogescholen. De populatie van de MEL bestaat voor ongeveer de helft uit leidinggevenden uit het primair onderwijs. Daarnaast bestaat de instroom voornamelijk uit leidinggevenden afkomstig uit het voortgezet onderwijs aangevuld met enkele deelnemers uit het mbo en hbo.

#### *Vervolg op voorgaande accreditatie*

Aan de adviezen van het visitatiepanel uit 2010 heeft de opleiding als volgt gevolg gegeven:

<b>Advies</b>	<b>Opvolging</b>
Werk de toepassing naar het mbo verder uit (Doelstellingen).	Alle opleidingen van Penta Nova zijn gebaseerd op de vijf competenties in de landelijke beroepsprofielen primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Doordat deze competenties generiek zijn, zijn ze ook uitstekend toepasbaar op leidinggeven in het mbo en het hbo. De schoolleiders in opleiding, dus ook die uit het mbo, werken de inhoud van de master inclusief de te behalen competenties uit binnen hun eigen context.
Activeer de rijke ervaring bij de studenten didactisch om het beroepsgerichte karakter van de opleiding te borgen (Programma).	De opleiders vinden dit van groot belang. Zij menen dat dit juist een sterk punt is in de MEL. In alle lijnen van de opleiding is de ervaring van de studenten als leidinggevende onderdeel van het programma. (zie ook standaard 4). Daarnaast is in de rubrics van de toetsen toegevoegd 'vertaling naar het eigen handelen in de praktijk'.
Verduidelijk de eisen met betrekking tot de verticale samenhang in het programma, die door de studenten wordt neergelegd in het portfolio (Programma).	De samenhang tussen de drie lijnen komt op diverse plaatsen terug, zoals: in de (toets)opdrachten, het PPO-dossier, de internationale studiereis. (Zie ook standaard 3).
Laat een paar goede rolmodellen (schoolleiderservaring) als gastdocenten aan bod komen in de opleiding (Personeel).	De opleiding is het ermee eens dat rolmodellen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de opleiding. De studenten in de opleiding fungeren zelf als rolmodel tijdens de bijeenkomsten van de MEL. Bovendien wordt elk semester afgesloten met presentaties aan elkaar van <i>good practices</i> . Daarnaast hebben diverse (gast)docenten leidinggevende ervaring.
Hanteer een duidelijke normering bij beoordelingen, zodat het onderscheid tussen voldoende en onvoldoende scherp gesteld wordt (Toetsing).	De opleiding heeft de normering grondig aangepakt door het formuleren van rubrics bij alle te beoordelen indicatoren in alle toetsen.

Het panel heeft de effectuering van de verschillende verbetermaatregelen in ogenschouw genomen en rapporteert daarover, waar nodig, bij de relevante standaarden in hoofdstuk 4 van dit rapport.

#### *Wijziging graadverlening*

Momenteel geeft de opleiding aan het einde van het programma de graad 'Master Educational Leadership' af. Na beoordeling van het volledige cluster masteropleidingen leiderschap in het onderwijs zal, conform de richtlijnen van de NVAO, de graad worden gewijzigd in Master of Arts.

#### *Context van de visitatie*

De MEL van Penta Nova werd in 2010 via een TNO-procedure voor het eerst beoordeeld door de NVAO. De huidige visitatie vond plaats binnen de derde accreditatieronde van hbo-opleidingen in Nederland. Waar in de eerste accreditatieronde 2004-2009 het effect van de audits vooral was, dat het 'kaf van het koren' werd gescheiden en in de tweede accreditatieronde 2010-2015 werd ingezoomd op een systematisch doorlopen van de onderwijscyclus, van eindkwalificaties via leeromgeving en toetsing naar bereikt eindniveau, borduurt de derde visitatieronde hierop voort doordat het panel zich – naast een basale check op het vaststellen van de aanwezigheid van basiskwaliteit – met name richt op de specifieke wijze waarop déze opleiding vorm geeft aan de onderwijskwaliteit.

Deze benadering leidt er in de rapportage toe dat waar in de vorige accreditatieronde al werd vastgesteld dat de opleiding op specifieke standaarden de basiskwaliteit realiseert en het panel dit tijdens de audit opnieuw constateert, dit in het rapport nog louter in concluderende zin is opgenomen. Bij de standaarden wordt door het panel vervolgens vooral ingezoomd op waar en hoe de opleiding haar kwaliteit vormgeeft en eventueel de basiskwaliteit ontstijgt. Daarbij motiveert het panel waarom het vindt dat de opleiding in aanmerking komt voor het oordeel 'goed', dan wel 'excellent'.

## 4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

**De beoogde eindkwalificaties van de opleiding voldoen aan de volgende standaard:**

- Zij zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen (standaard 1).

#### Bevindingen

De beoogde eindkwalificaties voldoen aan de basiskwaliteit. Zij zijn voor wat betreft inhoud en oriëntatie ontleend aan de basiscompetenties uit de meest recente beroepsstandaarden voor schoolleiders (2014) in zowel het primair als voortgezet onderwijs. Aan het ontwerp van de landelijke profielen ligt zowel een internationaal literatuuronderzoek ten grondslag, alsook een brede consultatie van het betrokken werkveld. De opleiding heeft de vijf competenties uit de beroepsstandaarden op masterniveau helder geconcretiseerd met behulp van de Dublin Descriptoren en de beschrijvingen uit het NLQF-niveau 7.

Onderzoek is geïntegreerd in alle competenties en wordt nog eens specifiek en adequaat geadresseerd in de eindcompetentie 'hogere orde denken'. De visie op de betekenis van de onderzoekcomponent in een professionele master voor leidinggevenden in het onderwijs heeft de opleiding in een afzonderlijk document beschreven.

De opleiding organiseert in haar programma een internationale studiereis, die onder meer beoogt bij de studenten een beroep te doen op 'competenties met betrekking tot cross-cultureel leren', waarbij gebruik gemaakt wordt van 'ethnografische principes'. Het panel vindt deze doelen belangwekkend, maar ziet ze niet aangestuurd vanuit de beoogde eindkwalificaties van de opleiding.

De opleiding heeft in de beoogde eindkwalificaties geen profilerende kenmerken opgenomen. In verschillende auditgesprekken heeft het panel de specifieke profilering van de opleiding/Penta Nova binnen het domein van Educational Masters aan de orde gesteld, mede ingegeven door het door Penta Nova opgestelde visiedocument. Gesprekspartners benoemen uiteenlopende elementen van profilering. Een eenduidig beeld hierop ontbreekt. Het panel denkt dat de eigen inhoudelijke profilering van Penta Nova vorm zou kunnen krijgen door deze te verbinden met een of meer specifieke onderzoeksthema's binnen het lectoraat van Penta Nova; de onderzoekcompetentie zou hiermee nader kunnen worden uitgewerkt en 'ingekleurd', waarmee richting gegeven wordt aan de onderzoeksmatige inhoud van het programma en de Masterproef.

De eigen Veldadviesraad (VAR) van de opleiding is relevant van samenstelling en inbreng, getuige ook de gespreksverslagen die het panel van haar bijeenkomsten heeft ingezien.

#### Weging en Oordeel

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding passen wat betreft Masterniveau en hun professionele (hbo) oriëntatie binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Hoewel de beoogde eindkwalificaties qua niveau, oriëntatie en inhoud over de volle breedte voldoen aan de vereiste basiskwaliteit, ontbreken een internationale focus en een eenduidige – in de eindkwalificaties verdisconteerde – (onderzoeks)profilering. Het panel komt op grond hiervan tot het oordeel '**voldoende**'.

## 4.2. Programma

### Het programma van de opleiding voldoet aan de volgende standaarden:

- De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk (standaard 2);
- De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken (standaard 3);
- De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken (standaard 4);
- Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten (standaard 5).

### Bevindingen

De studenten van het programma zijn schoolleider en werkzaam in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en soms in het mbo of hbo. Dit waarborgt dat het programma een sterke wisselwerking kent met de praktijk. Uit de audit blijkt dat de onderzoekende cultuur tussen scholen sterk uiteenloopt, waardoor studenten veel van elkaar leren. De opleiding bevordert en benut deze heterogeniteit expliciet. Studenten voeren in de eigen context (deel)onderzoeken uit als toepassing van de in de opleiding aangeboden theorie. Het panel vindt de wisselwerking tussen programma en beroepspraktijk stevig.

Aan het onderzoekmatig leidinggeven en het leren creëren van een onderzoekende cultuur in de school besteedt de opleiding in zowel de themalijn, de onderzoeklijn als in de persoonlijke lijn aandacht. Het kunnen uitvoeren van wetenschappelijk verantwoord onderzoek is een prominent element van het programma. Deze prominentie, die ook door de studenten als zodanig wordt ervaren, is volledig in overeenstemming met de inhoud van de beoogde eindkwalificaties op dit punt. De lector van het lectoraat Leiderschap in het Onderwijs is tevens de *academic director* van de MEL. De literatuurlijst die het panel heeft ingezien is recent geactualiseerd en van een goed niveau.

Het panel stelt vast dat het programma in voldoende mate waarborgt dat de studenten vaardigheden ontwikkelen op het gebied van wetenschappelijk onderzoek.

Het 60EC-programma is opgebouwd uit vier semesters van 15EC ieder en kent binnen elk semester drie verbindende lijnen: de themalijn, de persoonlijke lijn en de onderzoeklijn. Ieder semester heeft een eigen thematische focus, te weten: educational leadership, organisatie & innovatie, school & context en onderzoekmatig leiderschap; de persoonlijke lijn richt zich op de ontwikkeling van de eigen professionele identiteit van de student, waarbij hij zijn persoonlijkheidskenmerken verbindt aan de mastercompetenties. In de onderzoeklijn leren de studenten als schoolleider zelfstandig praktijkgericht onderzoek uit te voeren, hun onderzoekende houding te versterken en sturing te geven aan onderzoek in de school. De onderzoeklijn sluit in de uitvoering aan op de thema's die in de semestermodulen centraal staan.

Bestudering van de volledige inhoud van het curriculum leert het panel dat (i) de drie programmalijnen op een dekkende wijze bijdragen aan de ontwikkeling van de eindcompetenties van de opleiding en (ii) dat er sprake is van een logische opbouw en een goede samenhang, die primair wordt geborgd door de zogenoemde expertgroep waarin minimaal één afgevaardigde per leerlijn zitting heeft. Deze expertgroep is zowel verantwoordelijk voor het curriculum als de toetsing.

In verschillende overlegvormen bespreken docenten de inhoud en afstemming binnen het programma. Behalve de al genoemde expertgroep, waarin de opleidingscoördinator, de lector en minimaal een vaste afgevaardigde per leerlijn zitting hebben, bestaan er het kerndocentenoverleg en het docentenoverleg per leerlijn. Uit gespreksverslagen en de auditgesprekken blijkt dat veel docenten bij een of meerdere overlegvormen zijn betrokken; ook hierdoor wordt de samenhang in het programma sterk bevorderd.

Interessant element van het programma vindt het panel de oriëntatie op leiderschap die de studenten in hun tweede semester in een andere context dan het onderwijs uitvoeren. Op basis van hun Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) bepalen studenten hun leerdoelen met betrekking tot leiderschap en zoeken zij een instelling waar de oriëntatie hierop uitgevoerd kan worden. Studenten lopen in dit kader mee met leidinggevend in zeer uiteenlopende organisaties, zoals bijvoorbeeld de bouwsector, een verzorgingstehuis, een apotheek en een verzekeringsmaatschappij.

In het derde semester gaan de studenten op een internationale studiereis, die zij zelf onder begeleiding van de kern docent voorbereiden. De studiereis heeft de vorm van een onderzoek, waarin gebruik gemaakt wordt van etnografische principes en er een beroep gedaan op competenties in cross-cultureel leren. Het panel apprecieert deze belangrijke cross-culturele dimensie in het programma. Een verbinding ervan naar de beoogde eindkwalificaties ligt voor de hand (zie ook Standaard 1).

De opleiding hanteert de kenmerken van het constructivisme als leidend leertheoretisch principe. In de visie van de opleiding verloopt het leren het best wanneer er een actieve rol is voor de lerende zelf en wanneer lerenden in dialoog met elkaar tot (nieuwe) inzichten komen. Dit vergt van lerenden een actieve en in hoge mate zelfsturende houding. Didactische principes die de opleiding in het licht van haar visie inzet, zijn bijvoorbeeld: collectief (groeps-)leren, individueel leren van en met elkaar, toenemende complexiteit en toenemende zelfsturing en een activerende werkvormen die veel inbreng van studenten vragen, zoals interactieve colleges, de eerder geschetste externe oriëntatie, bijdragen aan tutorgroepen en het zelf organiseren van de internationale studiereis. Studenten zijn tijdens de audit lovend over de wijze waarop Penta Nova het onderwijs heeft ingericht en verzorgt. De studie ervaren de studenten als stevig, maar niet als ondoenlijk.

Bij toelating heeft de opleiding aandacht voor studenten met een functiebeperking; Penta Nova kent hiertoe een beleidsplan dat voorziet in extra studieloopbaanbegeleiding indien de student met een functiebeperking hieraan behoefte heeft. Sowieso vindt het panel de toelatingseisen van de opleiding robuust; dit geldt met name voor de vereiste dat een aspirant-student een vooropleiding op het gebied van leiderschap dient te hebben gevolgd. Het panel waardeert dit criterium omdat het het niveau van de instromende studenten duidelijk verhoogt en daarmee ook de kans op studiesucces.

### **Weging en Oordeel**

Het panel stelt vast dat de opleiding op alle standaarden binnen het onderwerp Programma basiskwaliteit realiseert. Dat wil zeggen dat (i) het opleidingsprogramma aantoonbare verbanden kent met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied, (ii) het didactisch concept van de opleiding is afgestemd op de beoogde eindkwalificaties, (iii) de werkvormen aansluiten bij het didactisch concept, (iv) factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk zijn weggenomen, (v) studenten met een functiebeperking op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding ontvangen, (vi) het programma een heldere samenhang kent, (vii) de opleiding de eindkwalificaties adequaat heeft vertaald in de leerdoelen van de programmaonderdelen en (viii) de gehanteerde toelatingseisen realistisch zijn met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

In zijn afweging vindt het panel **standaard 2** met name vanwege de stevige professionele oriëntatie, **standaard 3** vanwege de goede samenhang binnen het curriculum, **standaard 4** door de heldere vormgeving en adequate toepassing van werkvormen en **standaard 5** vanwege de robuustheid van de toelatingsprocedure, duidelijk boven de basiskwaliteit uitsteken. Het panel kwalificeert deze standaarden dan ook alle als **'goed'**.

### 4.3. Personeel

#### Het personeel van de opleiding voldoet aan de volgende standaard:

- Het is gekwalificeerd en de omvang ervan is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma (standaard 6).

#### Bevindingen

De opleiding hanteert profielen bij aanname van docenten. Daaruit blijkt dat docenten minimaal dienen te beschikken over een afgeronde wo-opleiding en bij voorkeur gepromoveerd moeten zijn. Daarnaast moeten zij verbinding kunnen leggen tussen opleiding en beroepspraktijk, dienen de themadocenten over specifieke vakinhoudelijke kwalificaties te beschikken, zijn de tutores getrainde/opgeleide coaches en hebben onderzoekdocenten ook zelf ervaring met het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. De ter inzage gelegde cv's en het auditgesprek leert het panel dat de docenten voldoen aan de benoemingscriteria. Een aandachtspunt is de enigszins eenzijdige samenstelling van het docententeam, omdat het nagenoeg volledig bestaat uit docenten van de deelnemende HBO-instellingen. Verbreding van expertise (uit andere HBO-instellingen of het WO) op het gebied van onderwijskundig leiderschap vindt het panel aan te bevelen.

Naast de lector, tevens *academic director*, wordt de opleiding uitgevoerd door docenten van de in Penta Nova deelnemende hogescholen; daarnaast maakt de opleiding gebruik van gastdocenten voor hun specifieke en actuele kennis op bepaalde thema's. Afstemming met deze gastdocenten over de plaats van hun bijdrage in het geheel gebeurt door de kerndocent van de studiegroep. De opleiding merkt dat het lastig is om goede docenten te vinden voor de themalijn, met name omdat hiervoor een combinatie van gedegen theoretische kennis over leiderschap, alsook kennis van het werkveld noodzakelijk is.

Het panel vraagt zich af of met de rekrutering van docenten uit alle deelnemende hogescholen, de realiteit van de praktijk volledig wordt afgedekt. Het panel vindt namelijk dat er voor de opleiding een grote opgave ligt om het *onderzoekmatig leiderschap* daadwerkelijk in het curriculum (en daarmee ook in de afstudeerwerken, zie Standaard 11) te laten neerdalen en de onderzoekslijn in het curriculum te verbinden met het onderwijskundig leiderschap. Het panel ziet dat de opleiding op personeelsgebied hierin nog slagen moet maken. Het panel vindt overigens de toevoeging van een themadocent vanaf semester 3 met het oog op de versterking van het leiderschapsperspectief, een goede aanzet.

De (wensen tot) professionalisering maken deel uit van de personeelscyclus. In de achterliggende jaren zijn docenten met name getraind in de Basiskwalificatie Examinering (BKE). De studenten beoordelen tijdens de audit hun docenten zowel vakinhoudelijk als didactisch positief. Door de bank genomen vinden zij hun docenten ook inspirerend. Daarnaast is hun beschikbaarheid en toegankelijkheid in orde. De overall NSE-scores van de docenten liggen in Utrecht en Drachten ruim boven de 4.0. De docentscores van Zwolle en Goes liggen duidelijk boven de 3.7.

#### Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat het personeel van de opleiding voldoet aan de vereiste basiskwaliteit. De omvang van het docentenkorps is aan de maat en de feitelijke expertise van de docenten is in de basis toereikend om het hbo-Masterprogramma ten uitvoer te brengen.

Daarenboven neemt het panel een enthousiast en inhoudelijk zeer betrokken team waar, een waarneming die ook door de studenten en alumni wordt gedeeld. In het team – dat naast een vaste kern bestaat uit een groot aantal parttime docenten – is bovendien sprake van afstemming en samenhang, die de opleiding op een slimme wijze organiseert.



Om het dragende thema van de opleiding, het onderzoekmatig leiderschap, nog beter te integreren in het curriculum dan nu het geval is, is de inzet van hierop toegesneden expertise noodzakelijk.

Het panel beoordeelt **Standaard 6** als **'voldoende'**.

## 4.4. Voorzieningen

### De voorzieningen van de opleiding voldoen aan de volgende standaarden:

- De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma (standaard 7);
- De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten (standaard 8).

### Bevindingen

#### *Huisvesting, materiële voorzieningen en informatievoorziening*

De opleiding wordt verzorgd op de Marnix Academie in Utrecht en op Hogeschool Viaa in Zwolle; incidenteel, bij in-company traject, vindt uitvoering plaats op een andere, externe locatie. De hogescholen beschikken over adequaat ingerichte gebouwen met voldoende ruimtes voor zowel kleinere als grotere groepen die geschikt zijn voor verschillende werkvormen. De ICT-faciliteiten, waaronder een goed werkend wifi-netwerk en een recent vernieuwde digitale leer- en werkomgeving (DLWO), zijn toereikend, hoewel de appreciatie hierover in de NSE tussen de locaties weliswaar licht stijgt, maar nog wel uiteenloopt. Een nadere studie van de DLWO leert dat deze de student alle studie-informatie biedt die hij nodig heeft. Het panel is geen visie tegengekomen op het ontwikkelen van *blended-learning*, waarvoor het bij deeltijdse Masters mogelijkheden ziet. De opleiding heeft hierin nog stappen te zetten.

Recent heeft de Marnix Academie verbeteringen aangebracht in de aankleding en luchtbehandeling van haar onderwijsruimten, terwijl Hogeschool Viaa de inrichting van haar locatie in Zwolle heeft verbeterd; e.e.a. is gebeurd naar aanleiding van studentevaluaties. De studenten maken bij hun deskresearch gebruik van de EBSCO-research databases, waarin een uitgebreid bestand van wetenschappelijke literatuur is opgenomen. Terwijl de alumni hun lesaccommodatie in de NSE nog beoordeelden met een 3.2 (oude situatie), zijn de huidige studenten er inmiddels tevreden over: hun scores liggen vrijwel alle boven de 3.5.

#### *Studiebegeleiding*

De opleiding kent een stevig begeleidingssysteem. De combinatie van *tutorgroep* en *persoonlijke begeleiding door de tutor* vormt de kern van de studiebegeleiding. De begeleiding, zo registreerde het panel, is nadrukkelijk gericht op het bevorderen van zelfsturing. Tutor en tutorgroep spelen hierin een cruciale rol. Onder begeleiding van de tutor worden in de tutorgroep leerinhouden- en vragen besproken; daarnaast vindt er intervisie plaats en helpen en stimuleren studenten elkaar in hun ontwikkeling. De tutor is tevens de persoonlijk begeleider van de studenten, waardoor hij eventuele belemmeringen in de studievoortgang vroegtijdig kan signaleren en actie ondernemen.

Ter bevordering van de studievoortgang van de studenten investeert de opleiding in contacten met hun bestuurders om te bevorderen dat de student-schoolleider over voldoende (studie)tijd kan beschikken. Het panel beoordeelt het begeleidingssysteem van de MEL – geheel in lijn met hetgeen de studenten ervan vinden – als robuust.

### Weging en Oordeel

Het panel stelt vast dat zowel de huisvesting, de materiële voorzieningen, de informatievoorziening en de studiebegeleiding voldoen aan de vereisten van basiskwaliteit. Dit wil zeggen dat (i) de huisvesting van de opleiding en haar specifieke materiële voorzieningen het behalen van de beoogde eindcompetenties faciliteren, (ii) de studenten een bij het programma passende begeleiding ontvangen en (iii) de informatievoorziening aan de studenten op orde is. In zijn afweging, beoordeelt het panel **Standaard 7** als **'voldoende'**, terwijl het de opleiding op **Standaard 8**, met name vanwege het robuuste begeleidingssysteem, waarin de tutor een belangrijke schakel is, honoreert met het oordeel **'goed'**.

## 4.5. Kwaliteitszorg

### De kwaliteitszorg van de opleiding voldoet aan de volgende standaard:

- Zij wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen (standaard 9).

### Bevindingen

De opleiding is omgeven door een kwaliteitszorgsysteem dat is gebaseerd op meetbare doelen. Zo beoogt de opleiding haar positie op externe ranglijsten als de Keuzegids te behouden of minimaal bij de top-3 te behoren; in de NSE wil zij op alle indicatoren minimaal een 3.5 behalen. Eenzelfde score geldt voor de interne evaluaties. De score geldt als een cesuur voor al dan niet te nemen acties. De evaluaties vinden periodiek plaats onder alle betrokkenen en belanghebbenden, zoals de studenten, de alumni en de docenten, en zijn inhoudelijk gekoppeld aan het NVAO-beoordelingskader. Ook de opleidingscommissie en de examencommissie zijn in de kwaliteitszorg van het programma geïnvolveerd, evenals de Veldadviesraad en de Wetenschappelijke Raad. Het panel heeft van deze gremia notulen ingezien en vastgesteld dat hun input relevant is voor de verbetering van het programma. Uit de auditgesprekken en de actieoverzichten van de opleiding blijkt dat hun inbreng ook gehoord wordt en impact heeft op de inrichting en inhoud van het curriculum. Sinds 2015 worden ook de studenten via het intranet geïnformeerd over de uitvoering van verbetermaatregelen naar aanleiding van uitgevoerde evaluaties, mede omdat uit de NSE bleek dat studenten weinig zicht hadden op de opvolging van evaluatie-uitkomsten.

Het panel vindt het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding omvangrijk: er wordt veel gemeten en dat levert aanzienlijke hoeveelheden data op met relatief veel verbetermaatregelen. De cyclus draagt naar het oordeel van het panel een sterk instrumenteel karakter; daarbij lijkt het erop dat sommige van de door de opleiding beoogde verbetermaatregelen eerst relatief laat vanuit het kwaliteitszorgsysteem worden gesignaleerd en geëntameerd. Het panel is dan ook ingenomen met de maatregel van de opleiding zelf om de schriftelijke evaluaties onder docenten te vervangen door een gezamenlijk evaluatiegesprek en de gastdocenten niet meer na elk gastcollege te evalueren, maar dit nog enkel te doen indien signalen van studenten daartoe aanleiding geven. Het panel vindt dat de opleiding in haar kwaliteitszorgsysteem wat betreft het 'betekenis geven' verdere prioriteiten moet stellen en de betrokkenen en belanghebbenden enkel nog moet vragen wat zij *echt* wil weten.

### Weging en Oordeel

Het panel vindt dat de opleiding op Standaard 9 voldoet aan de vereisten van basiskwaliteit, omdat de opleiding de kwaliteit bewaakt van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties door stelselmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de gestelde doelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, docenten, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Een doelmatigheidsslag in het kwaliteitszorgsysteem is nodig om gerichtere informatie te verkrijgen over die aspecten van het programma waar de opleiding daadwerkelijk de kwaliteit van wil meten. Op grond hiervan beoordeelt het panel **Standaard 9** als '**voldoende**'.

## 4.6. Toetsing

### Voor wat betreft de toetsing geldt de volgende vereiste:

- De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing (standaard 10).

### Bevindingen

In lijn met de aard van de beoogde eindkwalificaties toetst de opleiding zoveel mogelijk competentiegericht. De opleiding heeft een Toetsplan, waarin zijn opgenomen: de kennisbasis, de beroepstandaard met (eind)competenties en de uitwerking naar de beheersingsindicatoren binnen de drie leerlijnen in het MEL-curriculum, evenals de toetsen en toetsdoelen, het beoordelingskader uitgewerkt in rubrics.

Het toetsplan toont de onderlinge samenhang als ook hoe de studenten het eindniveau van de masteropleiding behalen. De toetsing is gericht op de relatie tussen een competentie en de student in zijn eigen context. Onderwijs en toetsing vinden geïntegreerd plaats, waarbij formatieve en summatieve toetsing beide een rol spelen.

Bestudering van het toetsplan leert dat de opleiding de inhoudelijke validiteit van de toetsen borgt. Zo toetst de opleiding met de toets 'Eigen leiderschapsperspectief' onder andere de visiegerichtheid van de student (competentie 1) op basis van het moduledoel: *'De student kan de kenmerken van leiderschap in de school beschrijven en de invloed ervan analyseren'*. Eén van de indicatoren waarop de student beoordeeld wordt is: *'Beschrijving van de persoonlijke visie op leiderschap, gebaseerd op relevante literatuur'*. Vervolgens heeft de opleiding in rubrics gespecificeerd wanneer deze indicator als voldoende, goed of uitstekend moet worden beschouwd.

De drie leerlijnen binnen de MEL hebben aan het eind van de semesters ieder een eigen toets. Daarnaast is er een toets die aansluit bij de internationale studiereis en een eindevaluatie waarbij alle eindkwalificaties aangetoond worden. De expertgroep is niet alleen verantwoordelijk voor de inhoud van het curriculum, maar ontwikkelt ook de toetsen.

Alle eindtoetsen (mastertheses, zelfevaluatieverslag en persoonlijk professionele ontwikkelingsdossier) worden beoordeeld door een interne beoordelaar, die allen BKE-gecertificeerd zijn, en een externe beoordelaar. Zowel intern binnen de programmalijnen als met externe beoordelaars worden jaarlijkse kalibreersessies georganiseerd om de betrouwbaarheid van de beoordelingen te waarborgen. De verslagen die het panel van deze kalibreersessies heeft ingezien, demonstreren duidelijk de toegevoegde waarde voor de afstemming tussen examinatoren, en daarmee de verbetering in de interbeoordelaars-betrouwbaarheid. Daarnaast bespreken docenten uit alle semesters jaarlijks de uitgevoerde beoordelingen binnen de drie programmalijnen en evalueert de WAR een selectie van opgeleverde theses.

Het panel constateert dat de opleiding in de Persoonlijke lijn, naast formatieve toetsing, ook in aanzienlijke mate summatief toetst. Behalve dat dit laatste druk legt op de assessoren/examinatoren, vindt het panel de persoonlijke ontwikkeling en de reflectie daarop van de student van een andere orde dan de inhoud van de beide andere lijnen. Summatief toetsen binnen de Persoonlijke lijn is dan minder passend. Het panel geeft de opleiding in overweging om in de Persoonlijke lijn met name formatief te toetsen.

Daarnaast zou de opleiding kunnen overwegen om in aanvulling op de integrale competentietoetsing toch ook de aanwezigheid bij studenten van specifieke kennis/vaardigheden – minstens formatief, maar eventueel ook summatief – te toetsen. Dit met het oog op het voortschrijdend inzicht onder toetsexperts – geïllustreerd door sommige van de door de studenten opgeleverde (eind)werken – dat integrale toetsing niet altijd de garantie biedt op de beheersing van het juiste kennis- en/of vaardigheidsrepertoire.

Het afstudeerprogramma (17EC) van de opleiding bestaat uit de eindproducten van de drie programmaliijnen. Zo schrijft de MEL-student zijn *Masterthesis* (11EC), waarmee hij aantoont in staat te zijn zelfstandig de fasen van praktijkgericht onderzoek te doorlopen, zijn bevindingen, conclusies en aanbevelingen te beschrijven in een onderzoeksverslag, de thesis, en deze te vertalen naar de eigen schoolpraktijk.

Het *PPO-dossier* (5EC) vormt de afsluiting van de Persoonlijke lijn. Hierin geeft de student een samenvatting van het persoonlijk ontwikkelingsplan dat hij aan het begin van het vierde semester heeft opgesteld; hij beschrijft hoe hij aan zijn doelen heeft gewerkt en evalueert de resultaten van zijn persoonlijke professionele ontwikkeling. Het panel waardeert het dat de student daarnaast, bij wijze van een lichte vorm van 'effectmeting', ook een kenmerkende beroepssituatie (KBS) uitwerkt waarin hij het eigen handelen beschrijft en verantwoordt. In een afzonderlijke *Zelfevaluatie* verantwoordt de student aan de hand van voorbeelden uit de eigen praktijk dat hij de vijf competenties van de MEL beheerst. Deze Zelfevaluatie vormt de basis voor het *Eindgesprek*, waarin de examinatoren de student bevragen over de beheersing van de vijf eindcompetenties en de door hem geformuleerde ontwikkelpunten voor de toekomst. Zelfevaluatie en eindgesprek staan voor 2EC.

De student dient voor alle onderdelen van het afstudeerprogramma minimaal een voldoende te behalen. Het panel beoordeelt het afstudeerprogramma als stevig en adequaat.

De studenten, gevraagd naar hun ervaring met de toetsing, spreken lovend over de kwaliteit ervan en de voorbereidende informatie die zij ontvangen. Dit komt overeen met de relatief hoge scores op dit punt in de NSE (3.5 >). Het panel ziet bij de eindproducten uit de afstudeerdossiers een transparante, systematische en functionele beoordelingsprocedure.

#### *Examencommissie*

De opleiding valt onder de examencommissie voor de masteropleidingen (MEL en MLI). De commissie bestaat uit drie leden en een voorzitter. Naast de voorzitter, bestaat de commissie uit een toetsexpert en twee portefeuillehouders van de MLI en de MEL; beiden fungeren ook als 'extern' lid van elkaars masteropleiding. Uit het gesprek dat het panel met de examencommissie heeft gevoerd, blijkt een hoge mate van rolvolwassenheid: de leden zijn deskundig, acteren gezagsvol, kennen hun positie, vervullen deze naar behoren en hebben goed op het netvlies wat in het toetssysteem nog kan worden verbeterd. Zo is een protocol om fraude te bestrijden in ontwikkeling. Haar wettelijke taken vervult de examencommissie naar behoren en uit haar Jaarverslag blijkt dat de commissie de opleiding kritisch volgt en gevraagd en ongevraagd adviseert over de kwaliteit van de toetsing.

Het panel vraagt aandacht voor de verantwoordingslijn. Tijdens de audit bleek dat de examencommissie van haar bevindingen uitsluitend verslag doet aan het CvB van de Marnix Academie (penvoerder van Penta Nova) en niet aan het overkoepelend 'gezag' (het Dagelijks Bestuur) van het samenwerkingsverband. Het panel verzoekt dit te corrigeren.

### **Weging en Oordeel**

De opleiding toont op deze standaard zondermeer basiskwaliteit. De toetsen en de beoordelingen ervan zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. Bovendien borgt de examencommissie van de opleiding de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Met name het gedegen uitgewerkte toetsplan, de goede detaillering van de beoordeling in rubrics, de stevige positie van en de aanwezige expertise bij de examencommissie en de gerichtheid op voortgaande professionalisering in toetsdeskundigheid, brengen het panel op **Standaard 10** tot het oordeel '**goed**'.

## 4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

### Voor deze standaard geldt de volgende vereiste:

- De opleiding toont aan dat zij de beoogde eindkwalificaties realiseert (standaard 11).

### Bevindingen

Als onderdeel van de audit heeft het panel on-site een selectie van tussentijdse producten van de MEL-studenten bestudeerd. Daarnaast heeft het een review uitgevoerd van een vijftiental complete afstudeerdossiers (Thesis, PPO en Zelfevaluatie/eindgesprek), inclusief de beoordelingsformulieren. Dit laatste is gebeurd door voorafgaand aan de audit een gestratificeerde selectie te maken uit de door de opleiding aangeleverde lijst met eindwerken van de laatste twee afstudeercohorten.

Het panel vindt het niveau van de bestudeerde afstudeerdossiers aan de maat. Ook wijkt de becijfering van de auditoren niet significant af van die van de opleiding. Het panel merkt daarbij op de onderbouwing voor de afgegeven oordelen over het algemeen helder en goed navolgbaar is.

Het panel typeert de werkstukken als 'degelijk' en 'goed gekaderd', niet alleen wat betreft de instructie en begeleiding, maar ook qua uitvoering. Het panel waardeert de aandacht voor het conceptuele, waaruit het concludeert dat het curriculum van de opleiding hiertoe behoorlijk veel aandragt en de studenten er effectief mee aan de slag gaan.

De studenten illustreerden tijdens de audit op aansprekende wijze welke impact de opleiding heeft op hun dagelijkse praktijk.

Het panel signaleert wel een belangrijke kwestie die het in de verschillende auditgesprekken aan de orde heeft gesteld. Het vindt dat in teveel thesissen, maar ook in de Zelfevaluaties van studenten, het sturingsvraagstuk van de schoolleider – een kernthema binnen een Master in Educational Leadership – maar matig wordt bediend; in sommige gevallen beschrijft de student op niet geheel correcte wijze welke interventies hij inzet om zijn doelstelling te realiseren. De opleiding zou hierop (= het 'schoolleidersperspectief'), naar het oordeel van het panel, sterker moeten sturen.

Ook zet het panel vraagtekens bij het kleinschalige praktijkonderzoek dat de Masterstudenten uitvoeren en de relatief geringe impact ervan op de beroepspraktijk van de schoolleider als geheel. Het afstudeerwerkstuk zou in die zin ook de eigen 'verlegenheidssituatie' van de student moeten overstijgen, zich op het besturings- of systeemniveau van de school moeten bewegen en qua complexiteit, type en zwaarte van de uitgevoerde literatuuronderzoeken versterking behoeven. Naar het oordeel van het panel zou de thesis ook tot publicaties voor vakgenoten moeten leiden, hetgeen nu niet of sporadisch het geval is. Het panel vindt dat de opleiding – net als overigens de andere Masters in het domein – op dit punt nog een stevige slag te maken heeft. In die zin ondersteunt het panel de gedachte van de opleiding om met de andere Masters in onderwijskundig leiderschap binnen Nederland het eindniveau te kalibreren en te bediscussiëren.

### Weging en Oordeel

De opleiding realiseert op deze standaard basiskwaliteit. Dit blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk functioneren.

Sturing op het onderwijskundig leiderschapsvraagstuk en de reikwijdte en diepgang van de opgeleverde eindwerken, waaronder de Zelfevaluatie, dient de opleiding te versterken. Op grond hiervan beoordeelt het panel **Standaard 11** als '**voldoende**'.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De Master in Educational Leadership van Penta Nova is een gedegen opleiding, waarbinnen op een consciëntieuze wijze wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van schoolleiders. Kernopgave daarbij is het bij studenten ontwikkelen van onderzoekmatig leiderschap. Al veel zaken heeft de opleiding goed op orde, maar zowel voor wat betreft het curriculum, de docenten als bij de aansturing op weg naar het eindniveau kan de opleiding op het punt van onderzoekmatig leiderschap nog slagen maken.

Indachtig de beslisregels van de NVAO luidt het overall oordeel over de opleiding **'voldoende'**.

Het panel adviseert de NVAO om de opleiding opnieuw te accrediteren voor een periode van zes jaar.





## 6. AANBEVELINGEN

Het panel geeft de opleiding naar aanleiding van de uitgevoerde audit de volgende vijf kernaanbevelingen mee:

1. Positioneer de opleiding als 'leidend voor de praktijk'. Ontwikkel in dit kader een op het lectoraat aansluitend (of nog te ontwerpen) en samenhangend onderzoekprogramma, waarin studenten hun afstudeeronderzoek kunnen uitvoeren, zo mogelijk in aansluiting en verdieping op elkaars onderzoek. Stimuleer publicatie in vakbladen en discussiefora;
2. Het praktijkonderzoek overstijgt niet vaak de eigen 'verlegenheidssituatie' van de schoolleider en heeft een geringe impact op de beroepspraktijk van de schoolleider. De opleiding doet er goed aan ernaar te streven dat het sturingsvraagstuk van de leidinggevende leidend is binnen dit onderzoek en dat het onderzoek de eigen 'verlegenheidssituatie' van de student overstijgt;
3. Het panel geeft de opleiding in overweging om, naast de integrale toetsing, in het curriculum momenten in te bouwen waarop kennis formatief (of zelfs summatief) wordt getoetst;
4. Voor het panel is het evident dat er in de Persoonlijke Lijn de prachtigste dingen gebeuren. De opleiding haalt zich echter door, naast formatieve toetsing, ook summatieve toetsen in te zetten in deze lijn veel werk op de hals, terwijl de energie ook naar andere dingen kan. Ergo: overweeg om in de Persoonlijke Lijn tot aan het eindniveau nog uitsluitend formatief te toetsen;
5. De opleiding bevat voorzichtige aanzetten tot Performance meting (effectmeting). Continueer het discours over wat de opleiding feitelijk meet met de thesis en de reflecties, en probeer methoden en instrumenten te ontwerpen waarmee de kwaliteit van de reële leiderschapspraktijken van een student in beeld kunnen worden gebracht.



## BIJLAGE I Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen Penta Nova hbo-masteropleiding Master Educational Leadership (deeltijd)</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	V
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	G
Standaard 5. Aansluiting programma	G
<b>Personeel</b>	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	V
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 7. Huisvesting en materiële voorzieningen	V
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 9. Periodiek evalueren	V
<b>Toetsing</b>	
Standaard 10. Toetsing	G
<b>Gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>V</b>



## BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

**Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v.  
hbo-masteropleiding Educational Leadership – Penta Nova**

**Locatie: Marnix Academie, Vogelsanglaan 1, 3571 ZM Utrecht**

**Datum: 31 mei 2017**

<i>Tijd</i>	<i>Onderdeel</i>	<i>Gespreksdeelnemers</i>
08.00 – 09.15	Intern overleg	
09.15 – 10.00	Gesprek CvB/opleidingsmanagement	Drs. P. (Peter) Dijkxhoorn - Opleidingsmanager Penta Nova Drs. R. (Rens) Rottier - Voorzitter CvB Driestar educatief Drs. J. (Jacob) Schaap - Voorzitter CvB Viaa Drs. E. (Emile) van Velsen - Directeur Educatie CHE
10.00 – 10.10		
10.10 – 10.55	Gesprek expertgroep	Dr. S. (Schelte) Beltman - onderzoekslijn Drs. E. (Els) Geurten - persoonlijke lijn G. (Gerbrand) Kloppenburg, MA, MSc – persoonlijke lijn Dr. M.L. (Meta) Krüger - academic director Drs. L. (Lisette) Uiterwijk - themalijn / opleidingscoördinator MEL
10.55 – 11.05		
11.05 – 11.50	Gesprek docenten	Drs. K. (Klaas) Keizer – themalijn, onderzoekslijn / lid opleidingscommissie Drs. A. (Annelies) Kraaiveld - onderzoekslijn Dr. M. (Marjolijn) Peltenburg – onderzoekslijn Drs. E. (Edith) Pijpers – persoonlijke lijn / voorzitter opleidingscommissie Drs. L. (Lisette) Uiterwijk – themalijn Drs. M. (Marieke) van Vliet – persoonlijke lijn
11.50 – 12.50	Lunch Inzien materiaal	
12.50 – 13.20	Spreekuur studenten/docenten Rondleiding	
13.20 – 14.05	Studenten	E. (Ed) Ilgen (1 <sup>e</sup> jaar Utrecht) R. (Rémy) Brenkman (1 <sup>e</sup> jaar Utrecht) R. (Rob) Sakko (2 <sup>e</sup> jaar Utrecht) – lid opleidingscommissie P. (Petra) Weide (2 <sup>e</sup> jaars Utrecht) D. (Dirk) van Garderen (2 <sup>e</sup> jaars Zwolle) L. (Linda) van Sloten-Aardema (2 <sup>e</sup> jaars Zwolle)
14.05 – 14.55	Werkveldvertegenwoordiging / alumni	A. (Annemieke) Epema, MEL – Directeur CBS De Wegwijzer, 's Gravenzande /alumnus PO Drs. C. (Carel) Laenen - Lid CvB Katholieke Scholenstichting Utrecht / werkveld PO / lid VAR G. (Geertje) van der Put, MEL – Directeur Prinses Amaliaschool, Barneveld / alumnus PO / lid VAR Drs. A. (Arend) Smit – Rector Corlaercollege, Nijkerk / werkveld VO A. (André) Verwijs, MEL – Voorzitter CvB VPOZ Vlissingen / Alumnus VO en PO Drs. J. (Joop) Vogel - voorzitter CvB CSG Liudger, Drachten – werkveld VO
14.55 – 15.05		
15.05 – 15.50	Gesprek met examencommissie	Dr. S. (Schelte) Beltman – vice-voorzitter R. (Rob) van den Dool, MEd - voorzitter

<b>Tijd</b>	<b>Onderdeel</b>	<b>Gespreksdeelnemers</b>
15.50 – 16.10		
16.10 – 16.25	Pending issues	
16.25 – 17.10	Interne terugkoppeling: bepaling beoordeling	
17.10	Terugkoppeling	

### **Werkwijze**

Bij de beoordeling van de betreffende deeltijdopleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de deeltijdopleiding.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers. Van het spreekuur heeft niemand gebruikgemaakt.

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Beslisregels**

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en dual), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

#### *Uitgebreide opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.





## BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domein-specifiek referentiekader en de (concretisering van de) eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
  - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Visie Penta Nova
- Visie op onderzoek in de Master Educational Leadership
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
  - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslagen examencommissie en verslagen expertgroep en opleidingscommissie
- Toetsplan, visie op toetsen competenties
- Toetsbeleid
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken/c.q. het volgende palet van eindwerken bekeken <sup>1</sup>:

Aantal	Studentnummer
1	2051784
2	1367557
3	2676761
4	2170470
5	2017799
6	1373972
7	2036252
8	2677695
9	2676605
10	1376519
11	2654784
12	2051784
13	1367557
14	2676761
15	2170470

---

<sup>1</sup> Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam.



## BIJLAGE IV Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	Educatieve Masters
----------------------	--------------------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Naam	Rol	Expertise						Deelname bij			
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie-/ audit	Studentzaken	Penta Nova	Nederlandse School voor Onderwijsmanagement	Saxion	Fontys
Aalst	Voorzitter					X			X		
Janssen	Voorzitter			X		X				X	
Drs. R. van der Herberg	Voorzitter	X		X	X	X		X			X
Drs. H.M. Claessen	Lid	X		X	X	x		X	X	X	X
Prof. dr. G. Kelchtermans	Lid	X	X	X	X			X	X	X	X
Ntb	Studentlid						X		X	X	
A. Epema	Studentlid						X				x
A. Willemse	Studentlid						X	X			
Buising	Secretaris					X			X	X	
H.R. van der Made	Secretaris					X		X			X

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Drs. R.B. van der Herberg	Partner bij Hobéon en treedt veelvuldig op als lead-auditor van auditpanels in het kader van accreditaties hoger onderwijs.
Prof dr. G. Kelchtermans	Onderwijsdeskundige, doctor in de Pedagogische Wetenschappen, gewoon hoogleraar en hoofd van het Centrum voor Onderwijsvernieuwing en de Ontwikkeling van Leraar en School (COOLS; voorheen: Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding) van de K.U. Leuven.
Drs. H.M. Claessen	Rector van het Twents Carmel College te Oldenzaal, Denekamp en Losser en tevens voorzitter van de Academische Opleidingschool Oost Nederland.
A. Willemse	Tweedejaarsstudent MLE bij Fontys- Eindhoven , en werkzaam als directeur in het primair onderwijs.

H.R. van der Made	NVAO-gecertificeerd secretaris (2010)
-------------------	---------------------------------------

Op 25 april 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de opleiding Master Educational Leadership van Penta Nova onder het nummer 005497.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. Met deze verklaring onderschrijven de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)