

AVANS+

M Master Leiderschap in Onderwijs update flex

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In september 2023 is de bestaande masteropleiding Master Leiderschap in Onderwijs (MLO) van Avans+ bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding die sinds 2017 als geaccrediteerde deeltijdopleiding bestaat, leidt deelnemers op die al werkzaam zijn in het po, vo, mbo en hbo, tot leidinggevendenden die kunnen functioneren op strategisch niveau in managementposities in het onderwijsveld. De opleiding doet dit vanuit de hoofdlocatie in Breda, maar maakt ook gebruik van locaties in Amsterdam en Nijmegen. De nominale studieduur van de master is 2,5 jaar (62 EC). De opleiding heeft een curriculum dat deels overlapt met andere bedrijfskundige masteropleidingen binnen Avans+ en met de opleiding Scholleider Vakbekwaam. Het curriculum is modulair en flexibel van opzet: deelnemers kunnen zelf de volgorde en duur van de modules plannen.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**. De opleiding voorziet in een duidelijke behoefte vanuit het werkveld en voert hiermee ook een vruchtbare dialoog over de inhoud van de opleiding. De sterke praktijkgerichtheid van het curriculum, uitgevoerd door betrokken docenten met veel praktijkervaring maakt de opleiding voor deelnemers waardevol. Ook de opzet met leerteams met deelnemers uit verschillende disciplines draagt bij aan een rijke leeromgeving. Dit resulteert in alumni die gewaardeerd worden door het beroepenveld en een diploma op masterniveau halen. De opleiding werkt systematisch aan kwaliteitsverbetering en neemt de aanbevelingen uit eerdere visitaties hierin mee, maar kan hier op opleidingsniveau ook nog stappen zetten.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding baseert de leerresultaten op de erkende landelijke beroepsprofielen voor leidinggevendenden in het onderwijs (beroepsstandaard schoolleiders po en vo). Het eigen opleidingsprofiel vertaalt de vijf generieke leiderschapspraktijken uit de standaarden po en vo op navolgbare wijze in eindkwalificaties die in de leeruitkomsten centraal staan. De opleiding heeft het profiel in 2023 geactualiseerd, waardoor het inspeelt op actuele maatschappelijke ontwikkelingen en beter aansluit bij de werkcontext van deelnemers die niet uit het po of vo afkomstig zijn.

Standaard 2 t/m 6: Programma

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaarden. De opleiding heeft een duidelijke visie op onderzoek die past bij het karakter van de professionele master. Zij legt de nadruk op actie- en ontwerpgericht onderzoek. Wel beveelt het panel aan dat de opleiding investeert in een meer wetenschappelijke infrastructuur, zoals toegang tot wetenschappelijke databases en valorisatie van de door deelnemers verworven kennis. De leerlijn Persoonlijk Leiderschap draagt sterk bij aan de professionele ontwikkeling van de deelnemers. De opleiding schaaft continu aan het flexibele onderwijsconcept waarbij zij goed oog houdt op de studeerbaarheid van het programma. Ook werkt de opleiding aan versterking van de samenhang ervan. Het panel vindt dat hier nog meer regie van het opleidingsmanagement mogelijk is. De opleiding beschikt over goedgekwalificeerde docenten met veel relevante praktijkervaring. De opleiding heeft nog geen opvolging kunnen geven aan de aanbeveling van het vorige panel om

het aandeel gepromoveerde docenten te vergroten, maar heeft wel geïnvesteerd in de positie van onderzoek in de opleiding.

Standaard 7 en 8: Voorzieningen & Begeleiding

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaarden. Ten aanzien van deze standaarden hebben zich geen ontwikkelingen voorgedaan sinds de vorige accreditatie in 2022.

Standaard 9: Kwaliteitszorg

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Deelnemerstevredenheid is een belangrijke driver voor de 'kleine' kwaliteitszorg in de opleiding die dan ook goed op orde is. Het panel ziet dat de opleiding initiatieven neemt om de kwaliteitszorg op opleidingsniveau te verbeteren, maar er is hier nog ruimte voor meer ontwikkeling.

Standaard 10: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding zet stappen in lijn met de aanbevelingen uit het vorige accreditatierapport: er is meer vormvrijheid mogelijk bij de beroepsproducten en er wordt meer gekalibreerd. Ook wordt systematisch gewerkt aan de deskundigheidsbevordering ten aanzien van toetsing bij de examinatoren. De gehanteerde beoordelingsformulieren zijn echter weinig discriminerend en daarmee leiden ze tot (te) hoge beoordelingen. Het panel beveelt aan deze formulieren onder de loep te nemen.

Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Deelnemers laten in hun eindwerken zien dat zij voldoen aan het masterniveau. Het panel merkt wel op dat het perspectief van deelnemers erg vanuit de eigen Nederlandse context is en dat meer inbreng vanuit internationale literatuur verrijkend zou zijn. Het masterniveau kan verder verdiept worden wanneer deelnemers in hun eindwerken explicieter reflecteren op wat de theorie hen gebracht heeft en welke bijdrage zij aan theorievorming leveren.

Het werkveld is positief over de innovatieve denkkraft van alumni. Alumni geven zelf aan met het diploma duidelijk toegevoegde waarde te leveren voor hun organisatie.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Schets van de opleiding	8
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	10
Standaard 2 Oriëntatie	11
Standaard 3 Inhoud	12
Standaard 4 Leeromgeving	13
Standaard 5 Instroom	14
Standaard 6 Personeel	15
Standaard 7 Voorzieningen	16
Standaard 8 Begeleiding	16
Standaard 9 Kwaliteitszorg	16
Standaard 10 Toetsing	17
Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten	19
Eindoordeel over de opleiding	21
Aanbevelingen	22
Bijlagen	23
Bijlage 1 Bezoekprogramma	24
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	25

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande masteropleiding Leiderschap in Onderwijs van Avans+. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans+ en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2023 Uitgebreide Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 13 september 2023. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer ing. J.C de Jong	voorzitter, domeindeskundige	nu managing director Learn Holding BV, voorheen onder andere directeur van Van Harte & Lingsma en Syntegra.
De heer dr. W.R. Snippe	domeindeskundige	CEO Stocastic B.V. docent Innovation Strategy, executive MBA Public & Private Strategy Center bij Nyenrode Business School.
De heer drs. J.W. Heijmans	domeindeskundige	voorzitter College van Bestuur van Signum Onderwijs.
De heer F. Sengers	domeindeskundige	Sengers Onderwijsmanagement & Advies binnen het domein van onderwijs en opvoeding, manager van de Lerarenopleidingen Beroepsonderwijs aan de Hogeschool van Amsterdam.
De heer D. Bilder	studentlid	studeert aan de deeltijd hbo-masteropleiding Educational Leadership bij PentaNova en werkzaam als Bovenschools Directeur in Algemene Dienst (RDO) bij Stichting Delta De Bilt.

De heer ir A.B.C Hoitink, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding Master Leiderschap in Onderwijs is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Leiderschap in Onderwijs. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels

wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2

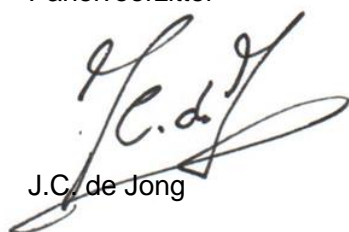
Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. De visitatiedag sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezokedag om (inloopsprekuren). Eén persoon heeft hiervan gebruik gemaakt.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 25 oktober 2023

Panelvoorzitter



J.C. de Jong

Auditor



A.B.C. Hoitink

Schets van de opleiding

De Master Leiderschap in Onderwijs (MLO) bestaat sinds 2017 als geaccrediteerde, deeltijd hbo-masteropleiding en heeft jaarlijks een gemiddelde instroom van 20 deelnemers. De opleiding beoogt leidinggevend en op te leiden binnen het po, vo, mbo en hbo op tot het functioneren op strategisch niveau. Deelnemers aan de opleiding werken naast hun werk in de schoolomgeving in deeltijd aan de leeruitkomsten van de master.

De MLO valt binnen Avans+ onder de Product-Markt-Combinatie Onderwijs. Onder deze PMC vallen ook de opleidingen voor Schoolleider Basisbekwaam (BB) en Schoolleider Vakbekwaam (VB) die tegelijk met de MLO zijn gevisiteerd voor beoordeling door het Schoolleidersregister Primair Onderwijs (SPRO). De MLO richt zich op directeuren die hun leiderschap willen versterken, bovenschoolse directeuren en bestuurders en op een schooloverstijgende context, waar BB zich richt op aspirant schoolleiders en leerkrachten met coördinerende taken en VB op schoolleiders en directeuren.

In 2022 is de opleiding tezamen met de vier andere bedrijfskundige masters in Avans+ positief beoordeeld tijdens de beoordeling van het Experiment Leeruitkomsten. Met deze andere bedrijfskundige masters deelt de opleiding een deels gezamenlijke en flexibele curriculumstructuur. Deelnemers volgen in de opleiding acht inhoudelijke masterclasses, waarvan er vier een generiek bedrijfskundig karakter hebben en waarin ook deelnemers aan de andere masteropleidingen participeren. De andere masterclasses hebben een specifieke invulling vanuit het onderwijsveld. De negende masterclass is de afstudeerfase. Deelnemers volgen bij de start van de master het opleidingsprogramma van de post hbo-opleiding Schoolleider vakbekwaam. Het totale aantal EC van de masteropleiding bedraagt 62 EC. Een schematisch overzicht van het curriculum staat op de volgende bladzijde.

Om het beroepsgerichte karakter van de opleiding te bewaken werkt Avans+ veel met docenten uit het werkveld, die naast hun docentwerkzaamheden ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Zij zijn in de eerste plaats inhoudelijke expert. Didactische ondersteuning is er vanuit Avans+ door de opleidingsmanager en een onderwijskundig adviseur.

Belangrijkste ontwikkelingen sinds de experimentbeoordeling in 2022 zijn de actualisering van opleidingsprofiel in overleg met het werkveld, die ook tot enkele aanpassingen van eindkwalificaties en leeruitkomsten heeft geleid; het actualiseren van leerroutes en (keuze in) onderwijsvormen; het werken met jaarplannen, ook op opleidingsniveau; het verder trainen van docenten/examinatoren middels BKE en BKB en het gezamenlijk kalibreren over het eindniveau.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Master Leiderschap in Onderwijs
ISAT-code CROHO	70198
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo-master
Niveau opleiding	master
Graad	Master of Arts
Aantal studiepunten	62 EC
Opleidingslocatie(s)	Amsterdam, Nijmegen, Breda
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

Uit de beoordeling van het Experiment Leeruitkomsten uit 2022 zijn aanbevelingen gekomen die onder andere betrekking hadden op de oriëntatie op het po, de samenhang in het programma en de variatie in toetsing. In de korte tijd die sinds de evaluatie van experiment verstreken is, heeft de opleiding vanzelfsprekend niet al deze aanbevelingen kunnen implementeren. Wel heeft de opleiding duidelijk verbeteringen in gang gezet, vooral ten aanzien van kalibratie en samenhang. Bij de uitwerkingen van de standaarden worden deze verbeteringen toegelicht.



Figuur 1: curriculumstructuur Master Leiderschap in Onderwijs Avans+

Standaard 1

Beoogde leerresultaten

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding baseert de leerresultaten op de erkende landelijke beroepsprofielen voor leidinggevend in het onderwijs (beroepsstandaard schoolleiders po en vo). Het eigen opleidingsprofiel vertaalt de vijf generieke leiderschapspraktijken uit de standaarden po en vo op navolgbare wijze in zes eindkwalificaties die in de leeruitkomsten centraal staan. In overleg met het beroepenveld ondergaat het profiel in 2023 een actualiseringslag. Met deze update van het beroepsprofiel en de doorwerking die dit gaat hebben in het curriculum geeft de opleiding opvolging aan de aanbeveling uit de vorige visitatie om het beroepsprofiel beter te laten aansluiten bij de werkcontext van deelnemers die niet uit het po afkomstig zijn.

Onderbouwing

De bedrijfskundige masteropleidingen binnen Avans+ hanteren elk zes eindkwalificaties, waarvan er vijf generiek voor alle vijf de opleidingen gelden, en één specifiek is voor elke opleiding. Alle eindkwalificaties zijn verder uitgewerkt in leeruitkomsten. De generieke eindkwalificaties zijn: *Bedrijfskundig denken en handelen; Onderzoeken; Innoveren en veranderen, Effectief handelen en communiceren en Persoonlijk leiderschap*. De specifieke MLO-eindkwalificatie is *Integraal leidinggeven*. Op basis van de actualisatie van het beroeps- en opleidingsprofiel MLO 2023, waarvan het panel een conceptversie heeft ingezien, is met name deze specifieke eindkwalificatie aangevuld met de thema's bestuurlijke sensitiviteit en omgevingsbewustzijn. In het geactualiseerde beroepsprofiel is daarnaast in de formuleringen meer aandacht gekomen voor actuele trends ontwikkelingen, ook in het hbo en mbo. Het panel is van mening dat de opleiding hiermee een passend en actueel beroepsprofiel heeft dat in goede afstemming met het beroepenveld tot stand is gekomen. De beoogde leerresultaten zijn zowel passend bij wat er vanuit het beroepenveld wordt gevraagd als bij de ambitie van Avans+ om accent te leggen op bedrijfsvoering, innovatie en ondernemerschap. Ten aanzien van niveau geldt (nog steeds) dat de leerresultaten goed aansluiten op het masterniveau doordat er een koppeling is gemaakt met de Dublin-descriptoren, NLQF-7 en de hbo-pijlers uit de Professionele Masterstandaard van de Vereniging Hogescholen.

Standaard 2

Oriëntatie

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een duidelijke visie op onderzoek die past bij het karakter van de professionele master. Zij legt de nadruk op actie- en ontwerpgericht onderzoek. Het panel heeft in de gesprekken met deelnemers en docenten kunnen constateren dat de verankering in het curriculum hiervan is versterkt ten opzichte van de vorige visitatie. Wel is het panel van mening dat de opleiding mag investeren in een meer wetenschappelijke infrastructuur, zoals toegang tot wetenschappelijke databases en valorisatie van de door deelnemers verworven kennis. De opleiding heeft met de leerlijn Persoonlijk Leiderschap (nog steeds) een solide programma dat sterk bijdraagt aan de professionele ontwikkeling van de deelnemers.

Onderbouwing

Vanaf 2020 heeft de opleiding de leerlijn Business Research (BR) geïmplementeerd, waarmee de opleiding gestructureerd aandacht besteedt aan onderzoek in het curriculum. Het panel heeft in de gesprekken met docenten en deelnemers kunnen vaststellen dat deze implementatie goed is verlopen. Deelnemers waarderen de aanpak, met name de relevantie ervan bij de aanpak van onderzoeksvragen uit de eigen beroepspraktijk. Docenten laten zien goed op de hoogte te zijn van de aanpak en toegevoegde waarde van BR. Er is een heldere opbouw waarin deelnemers in de eerste fase van de opleiding vooral aan de slag gaan met probleemverkenning en analyse en bij het afstuderen de volledige onderzoekscyclus doorlopen. De opleiding geeft aan het advies uit de vorige visitatie om het onderzoek niet altijd te koppelen aan de praktijk van de deelnemer, niet te willen opvolgen. Argument hiervoor is dat actie- en ontwerpgericht onderzoek tot doel heeft om de praktijk te verbeteren en daarvoor *in* en *met* de praktijk moet plaatsvinden, in plaats van *voor* of *over* de praktijk te onderzoeken. Het panel kan deze visie volgen en accepteren. Wel constateert het panel dat de opleiding de wetenschappelijke infrastructuur voor deelnemers kan versterken. Deelnemers geven aan toegang tot wetenschappelijke databases te missen en vallen nu vaak terug op populair wetenschappelijke bronnen. Ook lijkt de opleiding nog weinig te doen met de door deelnemers verzamelde kennis. Hierdoor is er vooralsnog geen sprake van gestructureerde kennisontwikkeling binnen de MLO, terwijl dat in de ogen van het panel wel relevant kan zijn voor de beroepspraktijk, behulpzaam kan zijn bij het op langere termijn borgen van het masterniveau en ook nuttig kan zijn voor de profilering van de opleiding. Het panel adviseert de opleiding te onderzoeken of er mogelijkheden zijn voor inhoudelijke samenwerking met bestaande lectoraten of onderzoeksgroepen op het gebied van leiderschap.

De leerlijn Persoonlijk Leiderschap draagt (nog steeds) bij aan de professionele ontwikkeling van de deelnemers. Deelnemers zijn in de gesprekken hier zonder uitzondering enthousiast over. Door deelnemers nu al bij aanvang van de opleiding (bij het programma van Vakbekwaam) een vaste ontwikkelcoach voor de hele opleiding toe te wijzen, is het zicht op de ontwikkeling van de deelnemer versterkt.

Standaard 3

Inhoud

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De inhoud van het programma is nagenoeg ongewijzigd ten opzichte van de visitatie in 2022, met uitzondering van de masterclass Schoolconceptontwikkeling waar onder andere de internationale oriëntatie versterkt is.

Onderbouwing

Het panel was in 2022 positief over de inhoud van de masterclasses. Dat geldt ook voor het panel in 2023. Het verheugt het panel desalniettemin dat de opleiding blijft schaven aan het programma. Belangrijkste wijziging heeft plaatsgevonden in de masterclass Schoolconceptontwikkeling. Daar is het accent nog meer gelegd op onderwijsinnovatie. In deze masterclass komt ook het aspect internationalisering het meest voor het voetlicht. Het panel heeft over dit aspect nadrukkelijk het gesprek met management, docenten en deelnemers gevoerd. Het panel vindt de visie op internationalisering van de opleiding weliswaar heel pragmatisch maar daarmee niet heel sterk. De opleiding stelt namelijk dat de deelnemers er vanuit hun dagelijkse praktijk vaak weinig mee in aanraking komen en dat de opleiding daarom niet sterk inzet op internationale context, tenzij deelnemers daar zelf behoefte aan hebben. Het panel werd echter gerustgesteld door deelnemers en docenten die aangaven wel degelijk oog te hebben voor internationale praktijk en internationale bronnen. In de visie op internationalisering zou de opleiding het belang hiervan, ook voor het expliciteren van het masterniveau, zwaarder mogen aanzetten.

Standaard 4

Leeromgeving

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel waardeert dat de opleiding continu schaaft aan het flexibele onderwijsconcept waarbij deelnemers leeuwegonafhankelijk getoetst worden, per onderwijsfase een flexibele volgorde kunnen kiezen en ook kunnen variëren in de begeleiding die zij vragen. Het panel ziet dat de opleiding zich inzet om de samenhang tussen de masterclasses te versterken maar vindt tegelijkertijd dat hierin nog meer regie van het opleidingsmanagement mogelijk is.

Onderbouwing

De opleiding heeft in voorjaar 2023 de leerroutes geactualiseerd: procedures zijn beter beschreven en alternatieve onderwijsvormen worden beter voor het voetlicht gebracht. Zo kunnen deelnemers nu beter geïnformeerd kiezen voor bijvoorbeeld individuele coaching of onderwijs in groepsverband. Ook is de route om eerder gemaakte beroepsproducten of werkervaring te laten beoordelen toegankelijker gemaakt door minder product- en vormeisen voor te schrijven. Het panel waardeert het dat de opleiding op deze manier het flexibele concept verder uitwerkt en constateert in de gesprekken ook dat deelnemers deze veranderingen waarderen.

De opleiding heeft daarnaast, mede als opvolging van de aanbeveling uit de vorige visitatie, geïnvesteerd in de samenhang en onderlinge afstemming van de Masterclasses. Het panel heeft een verslag van een hiertoe belegde sessie met docenten ingezien. Het panel ziet wel dat het concept van flexibilisering en het werken met veel parttime praktijkdocenten de opleiding juist op het gebied van samenhang kwetsbaar maakt. Het panel kan zich voorstellen dat de opleidingsmanagers meer inhoudelijke sturing gaan geven aan het team en daarmee de kerndocenten meer inhoudelijke kaders mee te geven bijvoorbeeld over het vernieuwde profiel en de gevolgen daarvan voor de inhoud van de leeromgeving. Desalniettemin wil het panel de opleiding complimenteren met wat er tot nu toe bereikt is en hoe zij erin geslaagd is een flexibel onderwijsprogramma aan te bieden waar deelnemers goed mee uit de voeten blijken te kunnen.

Standaard 5 Instroom

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Ten aanzien van deze standaard hebben zich geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan sinds 2022

Onderbouwing

Bij de MLO worden nog dezelfde toelatingseisen gehanteerd als vorig jaar: minimaal een bachelor-vooropleiding, een aantal jaar relevante werkervaring op tactisch niveau en een werkplek waar deelnemers het geleerde kunnen toepassen op strategisch niveau. De inschrijvingen laten zien dat de MBO-groep substantieel onderdeel van de doelgroep is.

Schooljaar	Aantal mbo	Aantal vo	Aantal po
Schooljaar 21/22	2	2	7
Schooljaar 22/23 + P1 23/24	7	5	13

Tabel 1: inschrijvingen MLO 2021-2023

Standaard 6

Personeel

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over loyale en goedgekwalificeerde docenten met veel relevante praktijkervaring. De opleiding heeft nog geen opvolging kunnen geven aan het advies van het vorige panel om het aandeel gepromoveerde docenten te vergroten om daarmee het masterniveau te versterken, maar zoekt wel naar andere initiatieven om de onderzoekskennis van het team te verzwaren. De versterking van samenwerking tussen docenten uit de opleiding Vakbekwaam met MLO-docenten ziet het panel als een positieve ontwikkeling die de samenhang in het programma kan versterken.

Onderbouwing

Het docententeam bestaat uit ongeveer 40 docenten, waarvan de grote meerderheid het part-time docentschap combineert met een aanstelling in de beroepspraktijk. Bij masterclasses die door meer docenten verzorgd worden is een zogenaamde kerndocent in de lead en worden andere docenten door hem/haar begeleid. Ook de kerndocent is in de regel een parttime docent, maar met veel ervaring en al langere tijd aan Avans+ verbonden. Het panel heeft met een aantal docenten gesproken en constateert een grote mate van betrokkenheid en inhoudelijke professionaliteit. Ook deelnemers geven in de gesprekken aan het vakmanschap, de betrokkenheid en toegankelijkheid van docenten te waarderen.

Uit de vorige visitatie kwam het advies om het aantal gepromoveerde docenten te verhogen, om daarmee het onderzoeksniveau in het docententeam te verhogen. Op dit moment zijn er twee docenten op PhD-niveau en zijn er twee docenten in een promotietraject. Dat is vergelijkbaar met de vorige accreditatie. De opleiding geeft aan dat uitvoering geven aan de aanbeveling in de praktijk lastig is, gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Ook geeft de opleiding aan dat het aanstellen van gepromoveerden niet automatisch leidt tot beter onderwijs in onderzoek. De opleiding heeft er daarom voor gekozen om de huidige docenten beter mee te nemen in de uitgangspunten van de leerlijn Business Research (zie ook standaard 2). Ondertussen kijkt de opleiding bij de werving van nieuwe docenten weldegelijk naar PhD-kandidaten. Het panel kan deze argumentatie volgen en ziet ook dat de leerlijn BR op zich voldoende sterk is om deelnemers op masterniveau onderzoek te laten doen.

De docenten van de opleiding Schoolleider Vakbekwaam, die deel uitmaakt van de eerste fase van de MLO, gaan in toenemende mate samenwerken met de docenten MLO. De afgelopen jaren hebben zij zich vooral gefocust op de doorontwikkeling en groei van de opleiding Schoolleider Vakbekwaam. Nu die opleiding staat, kunnen zij hun focus verbreden. Het panel verwacht dat dit mogelijkheden gaat bieden om de samenhang in het totale MLO-programma verder te versterken.

Standaard 7 Voorzieningen

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Ten aanzien van deze standaard hebben zich sinds de visitatie in 2022 geen ontwikkelingen voorgedaan.

Standaard 8 Begeleiding

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Ten aanzien van deze standaard hebben zich sinds de visitatie in 2022 geen ontwikkelingen voorgedaan.

Standaard 9 Kwaliteitszorg

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

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel ziet dat de opleiding initiatieven neemt om de kwaliteitszorg op opleidingsniveau te verbeteren. Het panel complimenteert de opleiding met de wijze waarop ze de dagelijkse kwaliteit in de opleiding managet en daarin heel dienstverlenend is naar deelnemers.

Onderbouwing

De opleiding heeft de 'kleine kwaliteitszorg' goed op orde. Duidelijk is dat de opleiding studenttevredenheid als een cruciale succesfactor ziet. Ze monitort deze door stelselmatige evaluaties en geeft goed opvolging aan geconstateerde verbeterpunten. Deelnemers onderstrepen dit ook met voorbeelden in de gesprekken.

Op opleidingsniveau heeft nu ook het jaarplan zijn intrede gedaan. In de ogen van het panel kan dat nu gaan bijdragen aan de versterking van een meer strategische/ lange termijn aanpak van kwaliteitszorg. De procedures zijn op alle niveaus overzichtelijk beschreven. Het panel constateert echter dat in de uitvoering op opleidingsniveau nog stappen kunnen worden gezet. Er is weliswaar een jaarplan, maar in de ogen van het panel kan dat scherper sturen op het aanbrengen van samenhang en het werken met een duidelijke focus. De acties uit het jaarplan zijn in de ogen van het panel nog vrij ad-hoc en geven niet aan hoe de opleiding stelselmatig inzet op curriculumontwikkeling. Het panel adviseert de opleiding dan ook een visie op

opleidingskwaliteit te ontwikkelen, waarbij stelselmatig wordt gewerkt aan curriculumontwikkeling en optimalisatie.

Standaard 10 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoet**. Het panel ziet dat de opleiding stappen zet in lijn met de aanbeveling uit het vorige accreditatierapport. Zo is er meer vormvrijheid mogelijk bij de beroepsproducten, wordt er meer gekalibreerd en wordt de Centrale Examencommissie meer betrokken bij de dialoog over toetsing in de opleiding. Ook wordt systematisch gewerkt aan de deskundigheidsbevordering ten aanzien van toetsing bij de examinatoren. De gehanteerde beoordelingsformulieren zijn weliswaar praktisch in gebruik maar in de ogen van het panel weinig discriminerend en daarmee leiden ze tot hoge beoordelingen.

Onderbouwing

Toetsuitvoering

Het panel bij de vorige visitatie heeft als aanbeveling geformuleerd de vormvrijheid van de te toetsen integrale beroepsprestaties (IBP's) beter mogelijk te maken. Het panel heeft gezien dat de opleiding deze aanbeveling ter harte heeft genomen. Als belangrijkste verbetering heeft de opleiding nu de vormeisen voor de IBP's minder sturend gemaakt en is de eis dat er bij ieder IBP een separaat verantwoordingsdocument wordt ingeleverd, vervallen. Ook hebben deelnemers toegang tot wisselende vormvoorbeelden van IBP's. Deze wijzigingen zijn onlangs doorgevoerd en het resultaat ervan moet nog blijken. Het panel heeft er vertrouwen in dat de beoogde vormvrijheid in de IBP's hiermee beter tot zijn recht gaat komen.

Het tweede deel van de aanbeveling betrof de beroepsgerichtheid van de IBP's, die in de ogen van het vorige panel opleidingsspecifieker zou kunnen. De opleiding houdt echter beargumenteerd vast aan de generieke invulling van de masterclasses. Zij stelt dat de generieke benadering juist helpt deelnemers een bedrijfskundig perspectief aan te reiken. Het huidige panel heeft enkele IBP's ingezien en vindt deze voldoende opleidingsspecifiek. Deelnemers gaven in de gesprekken aan in de masterclasses ook zelf goed de vertaalslag te kunnen maken naar specifieke problemen in de eigen werkomgeving.

Het panel heeft een aantal beoordelingen en beoordelingsformulieren ingezien. Zij constateert net als het vorige panel dat deze formulieren vrij mechanisch hun werk doen: De formulieren zijn weinig discriminerend en leiden tot (te) hoge beoordelingen. In gesprekken met deelnemers en examinatoren bleek dat zij dat zelf ook vonden, maar de opleiding lijkt wat afwachtend met deze constatering om te gaan.

Op de beoordelingsformulieren heeft elk criterium een scorecategorie: goed-voldoende-matig-onvoldoende, met de bijbehorende score 3-2-1-0. De duiding of indicatie voor een bepaalde score is volgens dezelfde categorie (goed-voldoende-matig-onvoldoende) en biedt daardoor

beoordelaars weinig steun bij het scoren van een criterium. Het panel meent dat daardoor de categorie voldoende of goed, al snel van toepassing is en dat de cijfers daardoor relatief hoog zijn.

Het panel beveelt daarom aan de beoordelingsformulieren door te ontwikkelen door rijkere indicatoren te formuleren. Het panel hecht er overigens aan te benadrukken dat voldoende terecht worden gegeven.

Opzet afstuderen

Deelnemers kunnen met het afstuderen beginnen wanneer ze alle gevolgde masterclasses met een voldoende hebben afgerond. Het afstuderen binnen de MLO bestaat uit vier onderdelen die ieder apart gewogen worden door verschillende (koppels van) beoordelaars. Aan het begin van de afstudeerfase levert de deelnemer een afstudeerplan op dat door de eerste en tweede examinator met een go of no go wordt beoordeeld. Hierna volgt de thesis die wordt beoordeeld door de afstudeerbegeleider/eerste examinator en een tweede examinator. Daarnaast is er een reflectie die wordt beoordeeld door de docent Persoonlijk Leiderschap. De verdediging wordt uiteindelijk beoordeeld door de eerste en tweede examinator en door de docent PL waar het om het PL-gedeelte gaat. De laatste drie producten moeten met een voldoende (5,5 of hoger) worden afgesloten.

Het panel vindt de opzet van het afstuderen helder en goed beschreven in een toegankelijke afstudeerhandleiding en docentenhandleiding. Er wordt bij de beoordeling gewerkt volgens het vierogenprincipe en vooraf wordt er gekalibreerd over beoordelingssystematiek en achteraf tenminste jaarlijks over de toepassing ervan. Het panel heeft de verslaglegging van deze sessie kunnen inzien. De hele afstudeerprocedure is daarmee volgens het panel op orde.

Borging van de toetskwaliteit

De Centrale Examencommissie vervult haar borgende rol voldoende. Ze neemt steekproeven en communiceert over de resultaten en monitort de opvolging door de opleiding. Ook benoemt ze examinatoren. Ten opzichte van de vorige visitatie is de commissie naar eigen zeggen wat meer borgend geworden en wat minder zorgend. Het panel constateert ook dat de commissie kritisch is en de opleiding bevraagt op de juiste zaken, waaronder onder andere de verschillen in de eindniveaus van de drie onderwijskundige opleidingen (BB, VB en MLO) en de door de opleiding gewenste kwalificaties van de examinatoren. De Centrale Examencommissie geeft zelf aan dat ze nog aan gewicht en gezag in de organisatie mag winnen. Het belang van een goede PDCA-cyclus bij toetsing en examinering kan in haar ogen nog beter verankerd worden in de organisatie. Het panel onderschrijft die visie en roept examencommissie, opleiding en management op de dialoog hierover blijvend en scherp te voeren.

De BKE-certificering van docenten is op gang gekomen. BKE-certificering is verplicht voor alle kerndocenten die langer dan een jaar werkzaam zijn. Voor niet kerndocenten is dit BKB (Basis Kwalificatie Beoordeling, een lichtere versie van de BKE). Vier docenten hebben recent hun BKB/BKE behaald en andere docenten zijn ingepland of reeds begonnen met het behalen van de certificering.

De opleiding maakt werk van kalibratiesessies. Zo worden kalibratiesessies georganiseerd voorafgaand aan de toetsing, zowel voor masterclasses, als het afstuderen. Hierbij worden onder

andere de beoordelingssystematiek en de normering doorgesproken. Het panel juicht deze sessies toe en roept de opleiding op om deze sessies ook te gebruiken om de gehanteerde beoordelingsformulieren verder te verfijnen.

Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten

<i>De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.</i>
--

Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoet**. Het panel heeft 15 eindwerken ingezien en geconstateerd dat die voldoen aan het masterniveau en inhoudelijk aansluiten bij de beoogde leerresultaten. Ook hier vindt het panel de oordelen aan de hoge kant, wel worden voldoende terecht gegeven. Deelnemers zouden in hun eindwerken diepgaander kunnen reflecteren op wat de theorie hen gebracht heeft en welke bijdrage zij aan theorievorming leveren. Het werkveld is zeer te spreken over de impact die alumni maken in hun organisaties. Alumni geven zelf aan zich gedurende de opleiding snel ontwikkeld te hebben en met het diploma duidelijk toegevoegde waarde te leveren voor hun organisatie omdat ze managementvraagstukken beter onderbouwd hebben leren aanpakken.

Onderbouwing

Inhoudelijke thema's

De opdracht die deelnemers krijgen staat helder verwoord in de afstudeerhandleiding en luidt als volgt: *Je onderzoekt methodisch een complex en multidisciplinair praktijkprobleem conform de onderzoekscyclus van ontwerpgericht- of actieonderzoek, waarbij je laat zien dat je waarde gedreven en vanuit gefundeerde inzichten leidinggeeft aan veranderingen binnen het onderwijs ten gunste van de maatschappij. Je legitimeert en vindt draagvlak voor de verandering door medewerkers en andere belanghebbenden in de brede schoolomgeving te betrekken, in te zetten en te verbinden. Je legt alle relevante gegevens vast in een professioneel vormgegeven onderzoeksproduct en beargumenteert én onderbouwt de gemaakte keuzes. Na afloop van je onderzoek reflecteer je kritisch op jouw persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de uitoefening van jouw vak en beschrijf je hoe jouw leerlijn tijdens de master jouw toekomst kan beïnvloeden. Je verdedigt je afstudeeronderzoek voor een kritisch publiek en beantwoordt op professionele wijze gestelde vragen.*

De inhoudelijke thema's die deelnemers behandelen zijn duidelijk praktijkgericht en actueel voor de betrokken organisaties en lenen zich over het algemeen voor uitwerking op masterniveau. Vaak hebben ze een bedrijfskundige of HRM-insteek. Voorbeelden van behandelde thema's zijn *passende leiderschapsprofielen bij een cultuurverandering; de ontwikkeling van een corporate story met stakeholders; medewerkerstevredenheid; duurzame inzetbaarheid van personeel; binden en boeien van nieuwe medewerkers.*

Niveau

De sterke focus op praktijkproblemen zorgt er in de ogen van het panel voor dat bredere strategische, maatschappelijke of wetenschappelijke oriëntatie in de afstudeerwerken wat

onderbelicht is. Het vorige panel heeft hier ook een advies over gegeven dat in dit rapport bij standaard 2 al is besproken: de opleiding kiest doelbewust en beargumenteerd voor een praktijkgerichte insteek die past bij actie- en ontwerpgericht onderzoek. Het panel heeft in de gesprekken met afgestudeerden kunnen constateren dat deelnemers weldegelijk de relevantie van hun afstudeeronderzoeken kunnen onderbouwen en kunnen benoemen welke (bescheiden) implicaties hun onderzoek heeft op de wetenschap. Mede op basis van die gesprekken is het panel ervan overtuigd dat de opleiding het niveau van master waarmaakt. Het panel adviseert de opleiding dit wel meer expliciet te maken door bijvoorbeeld in de eindwerken de deelnemers diepgaander te laten reflecteren op wat de theorie hen gebracht heeft en welke bijdrage zij aan theorievorming. Zie verder ook de aanbeveling bij standaard 2.

Beoordelingen

Het panel heeft de beoordelingsformulieren ingezien en is van mening dat deze snel leiden tot (te) hoge beoordelingen. Voldoendes worden terecht gegeven maar de eindbeoordelingen vallen in de ogen van het panel vaak te hoog uit. Bij standaard 10 is op de oorzaak hiervan al ingegaan. Het panel constateert dat de eindwerken aan het vereiste niveau voldoen en aantonen dat de deelnemers de beoogde leerresultaten behalen.

Werkveld en alumni

Het werkveld dat het panel gesproken heeft, geeft aan dat alumni van de opleiding zich goede reflectieve professionals tonen en is positief over de impact die afgestudeerden in hun organisaties maken. Alumni zelf beamen dit. Zij benoemen vooral de ontwikkeling van hun persoonlijke leiderschapsvaardigheden en het vermogen om meer vanuit theoretische onderbouwing te werk te gaan bij de aanpak van managementvraagstukken.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	Master Leiderschap in Onderwijs
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Oriëntatie</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Inhoud</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Leeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Voldoet
<i>Standaard 6 Personeel</i>	Voldoet
<i>Standaard 7 Voorzieningen</i>	Voldoet
<i>Standaard 8 Begeleiding</i>	Voldoet
<i>Standaard 9 Kwaliteitszorg</i>	Voldoet
<i>Standaard 10 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo masteropleiding Master Leiderschap in Onderwijs van Avans+ als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Standaard 2

- Versterk de wetenschappelijke infrastructuur voor deelnemers en medewerkers.

Standaard 10

- Verbeter de beoordelingsformulieren zodanig dat de discriminerende functie ervan wordt vergroot.

Standaard 11

- Expliciteer in het afstudeerproces hoe deelnemers bijdragen aan theorieontwikkeling op het gebied van schoolleiderschap.

Bijlagen

Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijd	Gesprek	Gespreksdeelnemers
08.30 - 08.45u	Inloop panel	
08.45 - 09.00u	Kort startoverleg panel	
09.00 - 09.30u	Startpresentatie door de opleiding	Directeur Avans+ Opleidingsmanager BB, Opleidingsmanager VB, Opleidingsmanager MLO, PMC manager onderwijs, Projectleider visitaties.
09.30 - 10.30u	Overleg panel, bestudering materiaal	
10.30 - 11.15u	Gesprek deelnemers (6-8)	2 deelnemers BB 2 deelnemers VB 2 deelnemers MLO
11.15 - 11.30u	Overleg/Pauze	Kernpanel
11.30 - 12.15u	Gesprek borging	Voorzitter examencommissie Lid examencommissie domein onderwijs Onderwijskundig adviseur
12.15-13.00u	Lunch	Besloten lunch kernpanel
12.45-13.00u	Korte tussenevaluatie proces	Panelsecretaris en opleiding
13.00- 14.00u	Gesprek docenten en examinatoren	5 docenten/examinatoren
14.00-14.15u	Overleg/Pauze	Kernpanel
14.15-15.15u	Werkveld en alumni	Bestuurder Archipelscholen HR-manager SPON HR-manager Nisewijs 2x Alumnus BB 2x Alumnus VB 2x Alumnus MLO
15.15-15.30u	Overleg/Pauze	Kernpanel
15.30-16.15u	Opleidingsmanagement	PMC-manager onderwijs Opleidingsmanager BB Opleidingsmanager VB Opleidingsmanager MLO
16.15-17.15u	Beoordelingsoverleg	Kernpanel
17.15-17.30u	Terugkoppeling door het panel	

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Algemene documentatie:

NVAO (2022). Rapportage BK-masters Experiment Leeruitkomsten,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Curriculum MLO,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2022-2023). C- en S-OER MLO.

Standaard 1 Beoogde leerresultaten:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Matrix bedrijfskundige masteropleidingen,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Samenhang inhoud masterclasses en
eindkwalificaties.

Standaard 2 Oriëntatie:

Avans+ (2021) Visie Business Research,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Verslaglegging ontwikkelen nieuwe werkwijze
afstuderen, BR en PL 2022-2023.

Standaard 3 Inhoud:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Feedback MC Financieel management vanuit
Schoolleider,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Verslag wijzigingen masterclass
Schoolconceptontwikkelingen 2023.

Standaard 4 Leeromgeving:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Concept Opleidingswijzer-Masteropleidingen
2023-2024.

Standaard 5 Instroom:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Studieplan voorbeelden.

Standaard 6 Personeel:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Overzicht deskundigheden docenten BK
Masters.

Standaard 9 Kwaliteitszorg:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Kwaliteitsborging Avans+ Schoolleider basis en
vakbekwaam en MLO,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Jaarplan BB-VB-BK Masters 2023.

Standaard 10 Toetsing:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). IBP Schoolconceptontwikkeling,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Beoordelingsformulier
Schoolconceptontwikkeling,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Toetsanalyse,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2022). Notulen docentenoverleg 220913-toetsen.

Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Afstudeerdossiers MLO,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Verslag kalibreersessie afstuderen.

Overige Bijlagen ter inzage:

Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Concept Beroepsprofiel MLO,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023). Uitwerking Afstuderen en Business Research,
Master Leiderschap in Onderwijs, Avans+ (2023 - 2024). C- en S-OER MLO.