

Schoolleidersopleidingen
Basisbekwaam en Vakbekwaam
NSO-CNA Leiderschapsacademie

Verslag van de opleidingsbeoordeling
18 april 2024

Utrecht
Mei 2024
www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleidingen

NSO-CNA Leiderschapsacademie

Diemen

Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam

Locatie: Diemen

Visitatiepanel

Lisa Janssen, voorzitter

Anje Ros, deskundige

Roel Hoogendoorn, deskundige

Petra Ijpma-Dijkstra, student-lid

Carlijn Braam, secretaris

Het panel is voorgelegd aan het Schoolleidersregister.

Het Informatiepakket 4A is gebruikt bij de beoordeling

AeQui VBI

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 18 april 2024 zijn de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is **positief**.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten zijn in lijn met de landelijke beroepsstandaarden, waaronder de Beroepsstandaard Schoolleiders PO 2020 en de Dublin-descriptoren. De opleidingen hebben volgens de commissie een congruente en toekomstgerichte visie die leidt tot een eigen signatuur van persoonlijk leiderschap dat een stevig fundament vormt voor in het werkveld. Wel vindt zij dat de visie op gespreid leiderschap en onderzoeksmatig leiderschap aangescherpt kan worden. Het eigen beroepsprofiel vindt de commissie een meerwaarde, waarin zij een breed gamma van elementen van het schoolleiderschap terugziet en dat een duidelijk beeld geeft van de complexiteit van de functie. Zij waardeert de theoretische uitgangspunten van het sociaal constructivisme en transformatief leren, en de goede afstemming van de opleidingen met het werkveld. De commissie vindt het huidige grote aantal leeruitkomsten complex en ondersteunt de beoogde herziening hiervan, hetgeen kan leiden tot meer *constructive alignment* in de opleidingen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan deze standaard.

Programma

Beide programma's stellen studenten in staat de beoogde leerresultaten te bereiken. De opleidingen laten een goede connectie met de beroepspraktijk zien en kennen een goede opbouw. In de programma's ziet de commissie ruime aandacht voor persoonlijk leiderschap. Sommige andere

aspecten kunnen explicieter aan bod komen in de opleidingen, zoals internationalisering, HRM en bedrijfsvoering.

De leeromgeving draagt met haar kleinschaligheid bij aan het leerproces van de studenten. Een geïntegreerde leiderschapontwikkeling in de eigen praktijk staat centraal. De commissie waardeert deze sterke verbinding met de context, evenals de gelijkwaardige leergemeenschap van docenten en studenten, met medestudenten als *critical friends*. Er is vanuit de opleidingen veel aandacht voor zowel het individu als de groep, alsmede een goede ondersteuning om studenten tegemoet te komen in specifieke behoeften. De commissie vindt de instroomeisen passend. Zij is er voorstander van om de doorstroomaantallen te blijven peilen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan de standaarden 2, 3, 4, 5, 6 en 7.

Personeel

De commissie is ervan overtuigd dat het team voldoende gekwalificeerd is om het programma te realiseren en acht de omvang van het team toereikend voor de uitvoering van beide opleidingen. Het hechte en deskundige team toont een grote betrokkenheid en een hoge mate van reflectie. In het kader van professionalisering stimuleert de commissie het team om *practice what you preach* toe te passen in het team zelf, zoals in de vorm van lesbezoeken en een gesprekkencyclus.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan standaarden 8, 9 en 10.

Voorzieningen en begeleiding

De voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma. Studenten krijgen per 1 september 2024 ook de mogelijkheid om de opleiding Basisbekwaam in Venlo te volgen. Zowel de studiebegeleiding als de informatievoorziening via de digitale leeromgeving sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan de standaarden 11 en 12.

Kwaliteitszorg

Er is veel aandacht voor het stimuleren van een interne kwaliteitszorgcultuur. De commissie constateert dat verbeterpunten en aanbevelingen structureel worden opgevolgd. Ook is zij positief over de aanwezigheid en het functioneren van de curriculum-, toets- en examencommissie die groeien in hun rol. De leerdialogen vormen een mooi middel om feedback van studenten op te halen. Er is veel ruimte voor input van stakeholders, zij het dat deze nog beter geformaliseerd kan worden. NSO-CNA bevindt zich in een overgangsfase naar het formaliseren van kwaliteitsprocessen. Het inbedden hiervan in de organisatie kost tijd. De commissie moedigt de opleidingen aan om de formalisering van processen en structuren vlot door te zetten op een wijze die passend is bij de organisatievorm en de visie van gedeeld leiderschap, om de continuïteit te kunnen borgen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan standaarden 13, 14 en 15.

Toetsing

De opleidingen hebben een adequaat systeem van toetsing ingericht dat nog volop in ontwikkeling is en verder wordt geformaliseerd. De commissie moedigt de opleidingen nadrukkelijk aan hieraan verder te werken om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsing te vergroten. Zo mag er (verdere) aandacht uitgaan naar onder meer de borging via steekproeven, de variëteit in toetsvormen en het structureel toepassen van het vierogenprincipe. Deze punten zijn veelal niet nieuw voor de opleidingen en zijn gedeeltelijk al opgepakt, hetgeen getuigt van een helder inzicht in de eigen werking.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan standaard 16.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie vindt het niveau van de eindwerken in beide opleidingen adequaat; in beide opleidingen worden de beoogde leerresultaten gerealiseerd. Een aandachtspunt volgens de commissie, de cesuur tussen de opleidingen, heeft al de aandacht van de examen- en toetscommissie. Afgestudeerden zijn voldoende toegerust op de praktijk van de schoolleider, dankzij de sterke persoonlijke leiderschapontwikkeling en de handvaten die zij meekrijgen om hun functie goed uit te oefenen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan standaard 17.

Aanbevelingen

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

- Breng meer focus en transparantie in de opbouw van het curriculum door een vereen-

- voudiging van het aantal leeruitkomsten in lijn met de leiderschapspraktijken;
- Scherp de visie aan op gespreid leiderschap en onderzoeksmatig leiderschap;
- Versterk de verbinding met kennisontwikkeling, bijvoorbeeld via het lectorenplatform leiderschap in onderwijs;
- Betrek meer perspectieven zoals het werkveld in de toetsing en als *critical friends* en versterk de positie van de VAR;
- Neem meer internationale en andersoortige literatuur op;
- Versterk de borging van het niveau en de transparantie, betrouwbaarheid en validiteit rond toetsing (zie standaard 16).

De visitatie is uitgevoerd op basis van Informatiepakket 4A, versie april 2022, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

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

Alle standaarden van het kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een positief advies inzake accreditatie van de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, mei 2024

Lisa Janssen
Voorzitter

Carlijn Braam
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoorde- ling basisbe- kwaam	Beoorde- ling vakbe- kwaam
1. Beoogde eindkwalificaties	Voldoet	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet	Voldoet
4. Vormgeving van het programma	Voldoet	Voldoet
5. Instroom	Voldoet	Voldoet
6. Studeerbaarheid	Voldoet	Voldoet
7. Minimale omvang en duur	Voldoet	Voldoet
8. Doeltreffend personeelsbeleid	Voldoet	Voldoet
9. Kwalificaties personeel	Voldoet	Voldoet
10. Omvang personeel	Voldoet	Voldoet
11. Materiële voorzieningen	Voldoet	Voldoet
12. Begeleiding	Voldoet	Voldoet
13. Periodieke evaluatie	Voldoet	Voldoet
14. Verbetermaatregelen	Voldoet	Voldoet
15. Betrokken stakeholders	Voldoet	Voldoet
16 Toetsing	Voldoet	Voldoet
17 Gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoet	Voldoet
Advies	Positief	

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De opleiding is gebaseerd op de leiderschapspraktijken van schoolleiders en deze zijn op inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd.

Bevindingen

NSO-CNA Leiderschapsacademie biedt een breed aanbod voor onderwijskundig leiders, inclusief de Master Educational Leadership (MEL). Missie is een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van onderwijs door krachtig leiderschap. In de schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam worden studenten begeleid bij hun leiderschapsontwikkeling, op een wijze die zo goed mogelijk aansluit op de (toekomstige) beroepspraktijk van beginnend en ervaren schoolleiders in het po, vo en mbo. De schoolleidersopleidingen richten zich op zelfbewuste, kritische schoolleiders die betekenisvol handelen, ontwikkelingsgericht zijn en het collectief meenemen. De studenten werken met name in het primair en voortgezet onderwijs en hebben een leidinggevende rol in het onderwijs of ambliëren deze.

De opleidingen rusten (toekomstige) schoolleiders toe op wat de beroepspraktijk nu en in de toekomst van hen vraagt. Dit is vastgelegd in het NSO-CNA beroepsprofiel voor de schoolleider in PO en VO dat gebaseerd is op drie internationale beroepsstandaarden, en afgestemd met de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) en Veldadviesraad (VAR). De leiderschapspraktijken en leiderschapsbronnen uit het beroepsprofiel zijn uitgewerkt in leeruitkomsten op EQF 6+-niveau (post-bachelor) en op de niveaus Basisbekwaam en Vakbekwaam. De drie uitingsvormen van leiderschap (doorzien, richten en verbinden) zijn verweven in de set van leeruitkomsten. De commissie stelt vast dat het beroepsprofiel in

lijn is met de beroepsstandaarden van het Schoolleidersregister Primair Onderwijs (SRPO) en Schoolleidersregister Voortgezet Onderwijs (SRVO) en de Dublin-descriptoren.

De commissie complimenteert de opleidingen met de uitgebreide en concrete beschrijving van de leeruitkomsten, passend bij het werkveld. Zij ziet het niveauverschil tussen Basisbekwaam en Vakbekwaam terug in de reikwijdte, complexiteit en integraliteit van de opleidingen. De doelgroep van Basisbekwaam zijn mensen die nog niet lang een leidinggevende rol in het onderwijs hebben of die ambiëren. De opleiding leidt op tot teamleider of adjunct-directeur (Registerdirecteur Onderwijs niveau 1), en richt zich op leiderschap en sturingsacties op operationeel en tactisch niveau (schoolontwikkeling op team-/afdelingsniveau). Doelgroep van Vakbekwaam zijn degenen met ervaring in een leidinggevende rol in het onderwijs die willen doorgroeien naar eindverantwoordelijk schoolleider (Registerdirecteur Onderwijs niveau 2). De opleiding richt zich op leiderschap en sturingsacties op tactisch en strategisch niveau (integrale schoolontwikkeling, meervoudig kijken, systeemdenken).

Sociaal constructivisme en transformatief leren liggen ten grondslag aan de leeromgeving en zijn vervlochten door alle lessen en opdrachten. "Er is schuring nodig om te kunnen ontwikkelen", volgens de gesprekspartners.

NSO-CNA heeft toegelicht dat in het najaar van 2024 wordt gestart met de actualisering van het beroepsprofiel en vereenvoudiging van de set leeruitkomsten, die per september 2025 geïmplementeerd moeten zijn. De herziening gebeurt in afstemming met de WAR, de VAR,

alumni en schoolleiders, alsmede de Hogeschool van Amsterdam en het lectoraat Leren & Innoveren. De opleidingen laten zich bij de vereenvoudiging van de leeruitkomsten inspireren door de MEL, waar deze oefening al is doorlopen. Dit moet leiden tot meer focus en overzicht. Bij de actualisering van het beroepsprofiel zal worden uitgegaan van de beroepsbeoefenaar in actie en de wijze waarop deze het leiderschap opneemt; thema's als gespreid, collectief en inclusief leiderschap zullen worden aangescherpt.

Overwegingen

De opleidingen hebben volgens de commissie een weloverwogen, congruente en toekomstgerichte visie die leidt tot een eigen signatuur, namelijk van persoonlijk leiderschap, en die de ontwikkeling van zowel de opleidingen als het vak ondersteunt. De commissie moedigt de opleidingen aan om de visie op leiderschap, zoals voorgenomen, nog aan te scherpen als het gaat om gespreid leiderschap en bijvoorbeeld ook onderzoeksmatig leiderschap in Basisbekwaam.

De commissie waardeert het dat de opleidingen starten vanuit het theoretische uitgangspunt van het sociaal constructivisme, en dat transformatief leren wordt gekoppeld aan het herontwerpen van het onderwijs. Het eigen beroepsprofiel vindt de commissie een kracht. In dit beroepsprofiel ziet de commissie een breed gamma van elementen van het schoolleider-

schap terug. Het vormt een mooie weergave van het beroep en geeft tegelijkertijd een duidelijk beeld van de complexiteit van de functie. De commissie stimuleert de opleidingen graag om in het eigen beroepsprofiel focus te ontwikkelen; de essentie zit in de leiderschapspraktijken. Zij geeft mee om deze praktijken overzichtelijker weer te geven en de leiderschapspraktijk visiegericht werken te koppelen aan de actualiteit.

De commissie constateert dat er op papier een duidelijk niveauverschil is tussen Basisbekwaam en Vakbekwaam, waarbij de Vakbekwaam opleiding toewerkt naar integraal leidinggeven. In de praktijk is dit verschil echter lastiger te duiden (zie ook onder *Gerealiseerde eindkwalificaties*). Het persoonlijk leiderschap vormt in de ogen van de commissie een stevig fundament voor in het werkveld. De commissie is het met de gesprekspartners eens dat het huidige grote aantal leeruitkomsten in combinatie met de leiderschapspraktijken, thema's en leerlijnen complex is. Zij beveelt dan ook aan de beoogde herziening vlot door te voeren, aangezien minder leeruitkomsten kunnen leiden tot meer focus en *constructive alignment* in de opleidingen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Programma

Oriëntatie

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van leiderschapspraktijken op het gebied van de beroepspraktijk.

Bevindingen

De commissie ziet bevestigd dat de directe connectie met de beroepspraktijk de rode draad in de opleidingen is. Studenten zijn allen werkzaam als leerkracht (Basisbekwaam) of leidinggevende (Vakbekwaam) en moeten verbetertrajecten kunnen uitvoeren op de school waar zij werkzaam zijn, voor een betekenisvolle toepassing van kennis en directe impact in de praktijk. Studenten maken bovendien kennis met andere contexten via opdrachten, intervisie en, in Vakbekwaam, een collegiale visitatie. De link met de beroepspraktijk is er ook via docenten uit het werkveld, de WAR en de VAR.

Er wordt afgestemd op de beroepscontext van de studenten via praktijkopdrachten, literatuur en de vrije ruimte in het curriculum. De laatste wordt benut om bijvoorbeeld workshops te organiseren rond (maatschappelijke) actuele thema's als inclusie en diversiteit.

Op basis van evaluaties en gesprekken constateert NSO-CNA dat er onder docenten en studenten vraag is naar meer ruimte om actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk een plek te bieden. Plan is om in het komende jaar te verkennen hoe actuele, maatschappelijke thema's meer plek kunnen krijgen in het curriculum. De curriculumcommissie voert hierover momenteel verkennende gesprekken, heeft de commissie vernomen.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleidingen een goede connectie met de beroepspraktijk kennen en doorlopend afstemmen op ontwikkelingen in deze praktijk. Er wordt hiervoor

bovendien in de toekomst meer ruimte in het curriculum voorzien, waarmee wordt beantwoord aan een behoefte van studenten en docenten. In navolging hiervan geeft de commissie mee om trends en ontwikkelingen in het onderwijs een duidelijker plek te geven in het curriculum en de actualiteit expliciet te maken, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is welke thema's worden geadresseerd.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Inhoud

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

Bevindingen

De inhoud van beide opleidingen kent een sterke samenhang en opbouw in praktijkopdrachten en toetsen. Studenten Basisbekwaam en Vakbekwaam voeren in beide semesters een verbetertraject uit, dat wordt afgesloten met een toets. In verbetertraject 1 staat de analyse centraal; in verbetertraject 2 de uitvoering, monitoring en eventueel bijstelling van de interventie; studenten formuleren hier een interventieaanpak. In elke fase reflecteren de studenten op hun voortgang in het verbetertraject en op hun eigen leiderschapontwikkeling. De commissie was specifiek benieuwd naar de opbouw in complexiteit van de sturingsvraagstukken tussen Basisbekwaam en Vakbekwaam. Zij vernam dat het altijd onderwijsinhoudelijke vraagstukken moeten zijn. Deze worden in dialoog tussen student en docent gedefinieerd en hebben bij Vakbekwaam meer diepgang. Het gaat erom een ontwikkeling te zien in de student, die bekijkt wat er in de context nodig is en stuurt op het proces. Daarbij geldt het principe van

gedeeld leiderschap, dat ontstaat in interactie tussen mensen.

Studenten die de commissie sprak, bevestigen dat zij via de verbetertrajecten onderzoeksmatig leren werken en sturingsacties leren onderbouwen aan de hand van data. Zij vinden de opdrachten die ze krijgen uitdagend. De onderzoekende houding ontwikkelen studenten ook in intervisiegroepen en met hun *critical friend*: een medestudent die het leerproces van de ander bevordert door feedback en feedforward te geven met wie ze gedurende de hele opleiding samenwerken. Het verbetertraject omvat diverse opdrachten in de eigen context, 360° feedback en reflectie, en wordt afgerond met een schriftelijk verslag. De commissie stelt vast dat hiermee een volledig zicht ontstaat op de leiderschapsontwikkeling van studenten, zij het dat de begeleiders de schoolleiders niet in actie zien in de eigen praktijk. Het viel de commissie op dat de termen verandertraject en verbetertraject door elkaar worden gebruikt. De commissie ziet hier iets van een spanningsveld, omdat een verandertraject veel integraler kan zijn. Schoolleiders moeten niet alleen hun persoonlijk, teamgericht en onderwijskundig leiderschap ontwikkelen, maar ook hun inzicht in de organisatie en veranderkundige processen. Door de opleiding heen lopen drie leerlijnen: persoonlijk leiderschap, organisatieontwikkeling en onderzoekende houding. Het programma is daarnaast vormgegeven rond vier thema's: onderwijskundig veranderen, organisatiecultuur, personeel en HRM en visieontwikkeling. De commissie was benieuwd hoe onderdelen als bedrijfsvoering en HRM aan bod komen in de opleidingen. De gesprekspartners gaven aan dat studenten hiermee basaal kennis maken via gastdocenten. In de opleiding Basisbekwaam is dit op operationeel-tactisch niveau en in Vakbekwaam op tactisch-strategisch niveau. Verder verschilt de focus hierop per

student; er is ruimte in het toetsprogramma voor eigen accenten. Zo kan bij een verbetertraject ook gekeken worden naar organisatorische/bedrijfskundige aspecten of andere sturingsdomeinen. Studenten worden gestimuleerd om specifieke kennis op te doen in de eigen context, via gesprekken met experts. NSO-CNA constateert zelf naar aanleiding van eerdere evaluaties dat de leiderschapspraktijk Bedrijfsvoering & Verantwoording (financiën, bedrijfsvoering en HR(M)) nog niet voldoende gedekt is in de opleidingen, en wil hier in het studiejaar 2023-2024 bij de doorontwikkeling van de opleidingen aandacht aan besteden.

Rond de actualiteit en volledigheid van de literatuurlijsten vernam de commissie dat de voorgeschreven literatuur jaarlijks wordt bijgesteld aan de hand van input vanuit studenten, docenten en het werkveld. De commissie merkt hierbij op dat de aandacht voor internationalisering alleen indirect via input vanuit studenten aan bod lijkt te komen. NSO-CNA stelt eveneens vast dat de literatuurlijst meer actuele en meer wetenschappelijke literatuur mag bevatten en geeft aan in studiejaar 2024-2025 de literatuurlijsten aan te vullen met facultatieve literatuur die gekoppeld is aan thema's in de opleidingen en verbetertrajecten van studenten.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat beide programma's studenten in staat stellen de beoogde leerresultaten te bereiken. De opleidingen kennen een goede opbouw. Wel vindt de commissie de opzet met de vier thema's, drie leerlijnen, de leiderschapspraktijken, leiderschapsbronnen en uitingsvormen zoals gezegd complex en raadt aan om meer focus en alignment aan te brengen.

In de programma's ziet de commissie ruime aandacht voor persoonlijk leiderschap.

Sommige andere aspecten blijven wat onderbelicht in de opleidingen, zoals ook door NSO-CNA zelf al opgemerkt. De commissie beveelt aan om de gastlessen uit te breiden en modules over HRM, bedrijfsvoering, financiën en tijdmanagement aan te bieden in samenwerking met het werkveld, zodat studenten een reëel beeld krijgen van de dagelijkse praktijk van een schoolleider. Daarnaast adviseert zij om bij de verbetertrajecten richtinggevende vragen op te nemen met betrekking tot de overige rollen van de schoolleider. Zij denkt dan bijvoorbeeld aan het Social Profit Canvas.

De commissie vindt dat er tevens meer aandacht mag uitgaan naar internationalisering. Zij moedigt de opleidingen aan om de literatuurlijst te actualiseren, met aandacht voor internationale literatuur. Aanvullend adviseert de commissie om de lijst uit te breiden met wetenschappelijke literatuur. Juist met de inzet op impactvolle veranderopgaven geeft de commissie mee dit te koppelen aan het aanbod aan *evidence-informed* interventies als theoretische kapstok hiervoor.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Leeromgeving

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leiderschapspraktijken uitgewerkt in indicatoren (kennis, gedrag en houding) te bereiken.

Bevindingen

De leeromgeving is erop gericht om een integraal leerproces mogelijk te maken en wordt gekenmerkt door praktijkgericht opleiden, het

construeren van het eigen leren en transformatief leren. Het leren en ontwikkelen vindt plaats in drie contexten: de theoretische, praktische en sociale context. Voor een voortdurende ontwikkeling en verdieping van kennis en vaardigheden zijn de programma's vormgegeven in een spiraalcurriculum, waarin thema's herhaaldelijk aan bod komen en steeds verder verdiept worden. Bij elk thema staat reflectie op het eigen leren centraal in relatie tot wat de leiderschapspraktijken op de eigen school vragen. Tijdens opleidingsdagen staat het leren van en met elkaar centraal. De gekozen werkvormen stimuleren dit. Zo zijn studenten onder meer eenmalig dagvoorzitter. Ook verzorgen zij in tweetallen ofwel een literatuurverwerking (Basisbekwaam) ofwel een inspiratiemoment (Vakbekwaam) en krijgen hier feedback op vanuit de groep.

De opleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam kennen eenzelfde opbouw. Beide opleidingen duren één studiejaar (twee semesters) en hebben een omvang van 20 ECTS. Opleidingsgroepen hebben een omvang van maximaal 18 studenten. Zij doorlopen een programma van 18 opleidingsdagen. Daarbij komen nog 3 begeleidingsgesprekken met de vaste opleider, interviewsbijekomsten en een collegiale visitatie (Vakbekwaam). De studielast is grofweg verdeeld in 30% contacturen, 30% praktijkopdrachten en 40% zelfstudie. De studenten werken elk semester aan opdrachten in de eigen praktijk die toewerken naar een toets (het verbetertraject, 10 ECTS). Studenten ervaren dat de focus in Basisbekwaam ligt op de student, waarbij ze ook leren van elkaar. Zij krijgen op elke praktijkopdracht feedback van de opleider en hun *critical friend*. De commissie vernam van de studenten die zij sprak dat zij de *critical friend* een meerwaarde vinden als sparringspartner. Zij kiezen deze zelf na de kennismaking tijdens de Tweedaagse aan het begin van de opleiding (2^e bijeenkomst), en formeren dan ook hun

intervisiegroep. De intervisiegroep wordt gezien als verrijkend; studenten leren van elkaars input en door bij elkaar op school mee te kijken.

De commissie begreep dat er in 2024 dialoogsessies plaatsvinden met docenten en studenten om het didactisch concept uit 2018 te herbejken. Men laat zich hierbij inspireren door de recent geactualiseerde visie op leren van de MEL. Daarnaast is een door studenten aangedragen verbeterpunt om meer variatie in werkvormen en de nu overwegend schriftelijke opdrachten aan te brengen. Dit nemen de opleidingen mee in de uitwerking van het didactisch concept.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de leeromgeving in al zijn facetten bijdraagt aan het integrale leerproces van de studenten. De kleinschaligheid van de opleidingen is ondersteunend aan dit leerproces. Er is aandacht voor groepsdynamiek en een geïntegreerde leiderschapsontwikkeling; leiderschapsontwikkeling in de eigen praktijk staat centraal. De commissie waardeert deze sterke verbinding met de context. Het eigenaarschap van studenten en het van elkaar leren wordt alleszins gestimuleerd, onder meer dan hen tijdens opleidingsdagen als dagvoorzitter te laten optreden. Dit zorgt voor een gelijkwaardige leergemeenschap van docenten en studenten. Het werken met een medestudent als *critical friend* vindt de commissie zeer positief. Daarbij geeft de commissie mee om dit uit te breiden en ook iemand uit de eigen praktijk/het eigen netwerk als *critical friend* te laten meekijken. Zij ziet de *critical friend* en de collegiale consultatie graag als vast onderdeel van de opleiding.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Instroom

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

Bevindingen

De commissie stelt vast dat de instroomeisen van de opleidingen zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Instromende studenten dienen te beschikken over een diploma op hbo-bachelorniveau en over een passende werkplek. Voor Basisbekwaam moeten studenten minimaal werkzaam zijn als docent; voor Vakbekwaam dienen zij leidinggevende taken en bevoegdheden te hebben voor meer dan de helft van hun aanstelling. Ook moeten studenten een verbetertraject op de eigen school kunnen uitvoeren. Bij intakegesprekken wordt gelet op de sturingsruimte die studenten hebben, bijvoorbeeld op het vlak van HRM. In gevallen waarin studenten (nog) niet voldoen aan de eisen, zijn aparte afspraken mogelijk. De docenten bepalen of iemand toelaatbaar is. Bij twijfel wordt dit onderling afgestemd en/of voorgelegd aan het opleidingsmanagement. De examencommissie ziet toe op naleving van de OER. Dit leidt tot een goede instroom, merken de gesprekspartners op. De opleidingen zijn geen voorstander van het direct instromen in Vakbekwaam; om hiervoor in aanmerking te komen, zijn ervaring én een passende functie nodig. Soms blijkt dit toch te hoog gegrepen; zo is onlangs een zij-instromer van de opleiding Vakbekwaam naar Basisbekwaam overgestapt.

NSO-CNA merkt op dat de directe doorstroom van Basisbekwaam naar Vakbekwaam vanaf studiejaar 2020-2021 is gehalveerd en verklaart dit aan de hand van twee factoren. De eerste is een veranderd beleid: studenten wordt niet meer geadviseerd om direct na Basisbekwaam door te stromen naar Vakbekwaam, maar om eerst ervaring op te doen als beginnend schoolleider. Daarnaast speelt de grote werkdruk in het

onderwijs een rol en het aantal nieuwe, jonge schoolleiders die niet direct beginnen aan een (vervolg)opleiding. Naar aanleiding hiervan heeft NSO-CNA alumnionderzoek uitgevoerd (resultaten hiervan volgen nog). Ook is het voornemen om in de toekomst de werkpraktijk van de studenten (nog) sterker te verbinden aan de opleidingen, te experimenteren met een ontwikkelplan en leidinggevendenden meer te betrekken.

Het viel de commissie op dat er weinig uitval is. Zij stelde de vraag wat de meetlat is die wordt gehanteerd. Studenten kunnen wel degelijk zakken, vernam zij. Er valt elk jaar wel een student af, maar het vertrekpunt is dat gemotiveerde studenten de eindstreep halen. Docenten gaan hierover het gesprek met elkaar aan. Er wordt veel geïnvesteerd in persoonlijke begeleiding en maatwerk, onder meer met een coulanceregeling die is opgenomen in de OER.

Overwegingen

De commissie waardeert de inspanningen van de opleidingen om studenten naar de eindstreep te brengen, met veel aandacht voor het individu. De commissie vindt de instroomeisen passend en is er voorstander van om de doorstroomaantallen te blijven peilen. Zij merkt op dat niet alle studenten aan de eisen voldoen op het moment dat zij instromen en dat er bij de intake strenger gelet kan worden op de sturingsruimte die studenten in de praktijk hebben.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Studeerbaar

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

De commissie stelt vast dat bijna alle studenten de opleidingen afronden. De studeerbaarheid van de opleidingen is verbeterd door onder meer twee periodes per jaar te hanteren in plaats van drie, van elk 10 ECTS. Studenten volgen het hele traject; vanwege het groepsproces is instromen voor onderdelen niet mogelijk.

De studeerbaarheid is ondanks de al doorgevoerde verbeteringen een aandachtspunt voor de opleidingen vanwege de hoge studiebelasting van studenten, in combinatie met een drukke baan en privéleven. De studiebelasting wordt blijikbaar door studenten vooraf niet altijd goed ingeschat. Een hanteerbare studiedruk voor studenten is onderwerp van gesprek in leerdialogen, evaluaties en in de curriculumcommissie.

De studenten waarmee de commissie sprak, gaven aan dat de studielast hoog is maar dat deze is zoals verwacht. Er zijn daarnaast mogelijkheden om te vertragen en een coulanceregeling om de studeerbaarheid te bevorderen. Studenten met een functiebeperking kunnen een verzoek indienen voor extra voorzieningen.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het programma studeerbaar is. Er is een goede ondersteuning vanuit de opleidingen om studenten tegemoet te komen in specifieke behoeften.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Omvang en duur

Standaard 7: De opleiding voldoet aan de minimale omvang en duur van het programma.

Bevindingen

Beide opleidingen omvatten zoals vermeld 20 ECTS. De commissie stelt vast dat dit omvangrijker is dan andere schoolleidersopleidingen, die de voorgeschreven minimale omvang van 15 ECTS aanhouden. NSO-CNA kiest hier bewust voor omdat zij van mening is dat de ontwikkeling die studenten door hebben te maken, vraagt om een integraal vormgegeven leerproces, verspreid over langere tijd. Het groepsproces is hier ook belangrijk bij. De commissie heeft

een overzicht gezien van de ECTS-verdeling in relatie tot de contacttijd en zelfstudie.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleiding ruimschoot voldoet aan de minimale omvang en duur van het programma. De studiebelasting is passend bij de omvang van de opleidingen. De opleidingen hebben aandacht voor de studierbaarheid en de studiebelasting in combinatie met werk en privé.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Personeel

Personeelsbeleid

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

De inhoud van het onderwijs wordt geborgd door het docententeam, de opleidingsmanager en medewerker kwaliteitszorg. Het opleidingsmanagement geeft aan trots te zijn op de bevlogen docenten, van wie veel al lang verbonden zijn aan de opleidingen. In juni start er een nieuwe docent in vaste dienst met een coördinerende rol om de ontwikkelcapaciteit van het team te vergroten en het opleidingsmanagement te ondersteunen.

In het kleine, diverse team weten docenten elkaar goed te vinden voor overleg en kalibratie. Onderlinge afstemming is geformaliseerd in een docentenoverleg, halfjaarlijkse kalibratiesessies en een curriculumcommissie. De samenwerking en onderwijskwaliteit worden jaarlijks door het team geëvalueerd.

Op het vlak van deskundigheidsbevordering zijn er twee keer per jaar professionaliseringsdagen voor alle opleiders over actuele thema's. Daarnaast is er een jaarlijkse dag met het team en een externe coach. Van docenten wordt verwacht dat ze ook zelf blijven investeren in hun ontwikkeling. Ambitie is om het team verder te professionaliseren op het gebied van toetsbekwaamheid. Dan gaat het met name om programmatisch toetsen en het gebruik van variërende toetsvormen die aansluiten bij de beroepspraktijk van de schoolleider. Collegiale consultatie vindt plaats binnen het breed docentenoverleg, de curriculumcommissie en tijdens teamdagen en professionaliseringsdagen.

Lesbezoeken, vooral van collega's bij elkaar, zouden wel meer onderdeel kunnen worden van het kwaliteitszorgsysteem, stelt de commissie vast. Verder is er geen lectoraat of kenniscentrum betrokken.

Overwegingen

De commissie heeft een hecht en deskundig team getroffen dat de visie van NSO-CNA sterk doorleeft en uitdraagt. Zij waardeert de grote betrokkenheid die docenten laten zien en hun passie voor het vak. Het team weet elkaar te vinden, toont een hoge mate van reflectie en staat open voor feedback van studenten.

De commissie geeft de opleidingen mee om aandacht te besteden aan systemische professionalisering, verbonden aan de organisatiedoelen. Zij adviseert om een lectoraat te betrekken om de link met actueel onderzoek te versterken, bijvoorbeeld via het lectorenplatform leiderschap in onderwijs. Daarnaast vindt zij het van belang om *practice what you preach* systematisch toe te passen in het team zelf, bijvoorbeeld in de vorm van lesbezoeken en een gesprekken-cyclus. De commissie adviseert om steeds twee docenten verantwoordelijk te laten zijn voor een groep. Dit voorkomt niet alleen kwetsbaarheid bij uitval, maar zorgt voor kalibratie en collectief leren en is bovendien rijker voor studenten, die meer diverse feedback ontvangen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwalificaties personeel

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Docenten worden geselecteerd op basis van expertise, didactische vaardigheden en praktijkervaring. Zij kunnen de verbinding leggen tussen praktijk en theorie. Uitvoerende docenten moeten lid zijn van de cirkel Schoolleidersopleidingen. Een enkele keer wordt er gewerkt met een assistent-opleider van buiten de cirkel, echter altijd onder regie van een docent uit het team. Alle docenten hebben de afgelopen jaren hun BKE-kwalificatie behaald of zijn daar momenteel mee bezig. De verschillende docenten hebben ieder hun eigen kwaliteiten en brengen verschillende inzichten in volgens studenten.

Overwegingen

De commissie is ervan overtuigd dat het team voldoende gekwalificeerd is om het programma te realiseren. Zij vindt het positief dat alle docenten beschikken over een BKE ofwel daarmee bezig zijn. Het verdient volgens de commissie aanbeveling om in de toekomst het aantal docenten met een BKE-opleiding op peil te houden en het aantal masteropgeleide docenten te vergroten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Omvang personeel

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Het kernteam van de schoolleidersopleidingen bestaat uit zeven docenten, onder wie één in opleiding. Docenten werken op freelancebasis. NSO-CNA benoemt dit als een kwetsbaarheid; de capaciteit van docenten, die elders ook opdrachtgevers hebben, is een aandachtspunt. Docenten gaven zelf ook aan dat het energie kost om de verbinding te houden. Per opleidingsgroep is er iets minder dan een halve fte voorzien (Basisbekwaam 0,44 fte, Vakbekwaam 0,45 fte) aan onderwijsuitvoering, organisatie en opleidingsmanagement. De student/docent-ratio van 1:18 is gunstig te noemen. Op dit moment is er één docent per opleidingsgroep die alle opleidingsdagen aanwezig is. Docenten geven aan het prettig te vinden om studenten zo goed te kunnen monitoren en begeleiden, individueel en als groep. De commissie begreep dat NSO-CNA toe wil naar twee opleiders per groep, voor een meer multidisciplinair team. Docenten zien de toegevoegde waarde van het vierogenprincipe dat dan standaard zal zijn ingebouwd en denken de studenten met deze aanpak nog voldoende te kunnen volgen.

Overwegingen

De commissie acht de omvang van het team toereikend voor de uitvoering van beide opleidingen. Zij adviseert de opleidingen om te gaan werken met docentenduo's om expertise te matchen, van wie één master-opgeleid is.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

Voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Eind 2022 is NSO-CNA verhuisd naar Diemerme. De opleidingen zijn gehuisvest in een pand met moderne onderwijsruimtes die toegerust zijn voor hybride onderwijs en een open studielandschap waar studenten kunnen werken. Daarnaast zijn er een leiderschapscafé, kantooruimtes, vergaderuimtes, een coachkamer en een bibliotheek.

De opleidingen werken met Moodle als digitale leeromgeving. Hierin vinden studenten opleidingsinformatie en studiematerialen. Ook biedt de digitale leeromgeving mogelijkheden voor discussies, groepswork, oefentoetsen en peer-feedback. De opleidingen zijn van plan om in het kader van programmatisch toetsen een elektronisch portfoliosysteem te gaan gebruiken, in navolging van de masteropleiding.

Studenten zijn tevreden over de huisvesting en voorzieningen, stelt de commissie vast. Om tegemoet te komen aan studenten uit het zuiden zal de opleiding Basisbekwaam per september 2024 ook in Venlo aangeboden worden, in samenwerking met BCO Onderwijsadvies en -ondersteuning. Dit initiatief is ontstaan via de connecties van een van de opleiders. NSO-CNA zal borgen dat er in Venlo wordt voldaan aan dezelfde richtlijnen.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het

programma. Studenten zijn er tevreden over. Op hun verzoek krijgen zij straks ook de mogelijkheid om de opleiding Basisbekwaam in Venlo te volgen. De commissie heeft met NSO-CNA besproken expliciet aandacht te hebben voor de borging van de onderwijskwaliteit en de voorzieningen op deze locatie.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Begeleiding

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

NSO-CNA streeft ernaar om zo persoonlijk mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van studenten, via leren van en met elkaar, verschillende informatiekanalen en het kwaliteitssysteem dat onder andere leerdialogen en jaarlijkse evaluaties onder studenten omvat.

Studenten gaven de commissie te kennen erg tevreden te zijn over de begeleiding die ze krijgen. Elke groep heeft een vaste docent, die de groep als geheel en de individuele studenten in het leerproces ondersteunt. Studenten krijgen taak- en persoonsgerichte feedback en feedforward. Studenten ondersteunen elkaar in intervisiegroepen van 5 á 6 studenten. Drie keer per jaar houdt de docent een begeleidingsgesprek met elke intervisiegroep om stil te staan bij ieders ontwikkeling. Daarnaast heeft elke student een *critical friend*, iets wat zij zeer waarderen.

Alle informatie over de opleidingen en benodigde studiematerialen voor studenten is voorhanden in de digitale leeromgeving. Daarnaast heeft het onderwijsbureau een belangrijke rol in de informatievoorziening aan studenten. Dit bureau wordt door studenten als goed bereikbaar beoordeeld.

Overwegingen

De commissie constateert dat er veel aandacht uitgaat naar de persoonlijke begeleiding van studenten. De digitale leeromgeving bevat alle

relevante informatie voor studenten. De commissie is van oordeel dat zowel de studiebegeleiding als de informatievoorziening aansluiten bij de behoefte van studenten en dat docenten en management toegankelijk en benaderbaar zijn.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

Periodieke evaluatie

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare kennis-, gedrags- en houdingsindicatoren.

Bevindingen

De commissie heeft kennisgenomen van een document met de jaarcyclus van het kwaliteitszorgsysteem en stelt vast dat er sinds 2016 een medewerker kwaliteitszorg is. Evaluatie van de opleidingen vindt plaats op diverse manieren: via mondelinge evaluaties, vragenlijsten en leerdialogen; via de curriculumcommissie; en via de examen- en toetscommissie. Mondeling evalueren is een vast onderdeel van elke opleidingsdag, zodat er een cocreatie van het programma ontstaat. Tweemaal per jaar is er een digitale evaluatie. Studenten worden onder meer bevraagd op ervaren studiebelasting. De leerdialogen, die sinds studiejaar 2022-2023 gehouden worden, bieden gelegenheid om met studenten in gesprek te gaan over de kwaliteit van de opleiding en de mate waarin deze aansluit bij de schoolpraktijk van studenten, en verschaffen zo aanvullende informatie. De dialogen worden zeer gewaardeerd door studenten. Dit alles is input voor jaarlijkse evaluatierapporten die gedeeld worden met medewerkers, besproken worden met de Raad van Toezicht en waar relevant ook met de VAR en WAR. Voor de opleidingen is de externe validatie die dit verschaft ('wat vindt het veld van onze schoolleiders?') relevant.

In recente jaren is het kwaliteitszorgsysteem aangescherpt om de onderwijskwaliteit optimaal te borgen en beide curricula responsiever te maken voor feedback. Het inbedden in de formele kaders is volgens het opleidingsmanagement flink ter hand genomen maar heeft door Covid en de ontwikkeling van de MEL wat vertraging opgelopen. Het systeem wordt waar

nodig nog bijgesteld. De commissie constateert dat veel zaken op dit vlak nog in ontwikkeling zijn. De gesprekspartners hebben toegelicht dat er een grote veranderbereidheid is maar dat dit proces tijd nodig heeft gezien de beperkte omvang van het team en de financiële mogelijkheden.

Overwegingen

Er is volgens de commissie veel aandacht voor het stimuleren van een kwaliteitszorgcultuur. De commissie ziet daarnaast de toegevoegde waarde van de medewerker kwaliteitszorg, die zowel in het opleidingsmanagement als in de toetscommissie een rol heeft.

Het is duidelijk dat NSO-CNA zich bevindt in een overgangsfase naar het formaliseren van kwaliteitsprocessen en dat het inbedden hiervan in de organisatie tijd kost. De commissie moedigt de opleidingen aan om de formalisering van processen en structuren door te zetten op een wijze die passend is bij de organisatievorm en de visie van gedeeld leiderschap, om de continuïteit te kunnen borgen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Verbetermaatregelen

Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de verwerving van leiderschapspraktijken en indicatoren.

Bevindingen

Resultaten van evaluaties worden besproken in het docententeam en worden waar nodig opgevolgd. NSO-CNA omschrijft zichzelf als een

lerende organisatie. Dit blijkt volgens de commissie uit de opvolging van aanbevelingen naar aanleiding van de vorige visitatie in 2018.

Op advies van die visitatiecommissie is er per studiejaar 2019-2020 een OER en examencommissie ingesteld. Verdere adviezen betroffen destijds de ECTS-verdeling om de studeerbaarheid van beide opleidingen te bevorderen. Dit heeft geleid tot de indeling van beide opleidingen in twee periodes in plaats van drie. Elke periode is 10 ECTS en wordt afgesloten met een toets. Ook de kwaliteit van het toetsprogramma was een aandachtspunt in 2018, en heeft ertoe geleid dat alle docenten nu over een BKE beschikken ofwel daarmee bezig zijn.

De opleidingen hebben daarnaast aangegeven dat zij naar aanleiding van signalen van studenten meer ruimte willen creëren om verdiepend stil te kunnen staan bij de vorming van schoolleiderschap in intense en spannende situaties.

Overwegingen

De commissie constateert dat NSO-CNA verbeterpunten en aanbevelingen structureel opvolgt. Het is een lerende organisatie in ontwikkeling die de goede vragen stelt en feedback oppakt. Het belang van de benodigde formalisering wordt bovendien intern gezien. De commissie moedigt de opleidingen aan dit ontwikkelingsproces door te zetten en waar nodig te versnellen om de kwaliteit blijvend te borgen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Betrokken stakeholders

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers,

studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

De commissie stelt vast dat de opleidingen veel voeding krijgen vanuit docenten en studenten die in het werkveld werkzaam zijn. De opleidingen spelen zo in op maatschappelijke trends en ontwikkelingen in het veld. Studenten ervaren alle ruimte om als collega's feedback te geven en zien dat hun feedback ook daadwerkelijk tot aanpassingen leidt. Zij geven aan regelmatig met opleiders in gesprek te gaan over behoeften en ervaringen. De commissie stelt desalniettemin vast dat studenten niet goed op de hoogte zijn van een formele inspraakstructuur, naast de evaluaties. De leerdialogen zijn als nieuw fenomeen nog niet bij alle studenten bekend.

Sinds 2022-2023 is er een curriculumcommissie die het curriculum op hoofdlijnen bewaakt, onderwijsvernieuwingen monitort en evaluatie- en rendementsgegevens beoordeelt. De gesprekspartners merken op dat de curriculumcommissie nog verder moet inbedden in het systeem met een nadere definiëring van haar rol. De examencommissie is er sinds 2019-2020 en ziet toe op de kwaliteit van toetsing en borging van het eindniveau.

De commissie was benieuwd naar de rol van de VAR en de WAR. Zij begreep uit de gesprekken dat de VAR geen advies geeft over het curriculum. De rol van de raad lijkt daarmee beperkt te zijn en zou beter benut kunnen worden. De VAR kent een diverse vertegenwoordiging uit het werkveld. Daarbij valt het de commissie op dat sommige VAR-leden uit andere regio's komen. De VAR en WAR hebben een keer per jaar een gezamenlijk overleg. Ook is er een gezamenlijk overleg met het bestuur en de

toezichthouder. De commissie geeft ter overweging mee om een impactonderzoek uit te voeren bij het werkveld, vergelijkbaar met het impactonderzoek onder alumni waarbij de doorwerking van het geleerde in de eigen schoolpraktijk is onderzocht.

Overwegingen

De commissie is positief over de aanwezigheid en het functioneren van de curriculum-, toets- en examencommissie. Zij groeien in hun rol. Er

is daarnaast veel ruimte voor input van alle stakeholders, zij het dat deze nog beter geformaliseerd kan worden, onder meer rond de VAR en de WAR. De leerdialogen vormen een mooi middel om feedback van studenten op te halen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Toetsing

Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De commissie heeft uitgebreid stilgestaan bij het aanwezige toetsingssysteem. De toetsvisie en het toetsbeleid van de opleidingen zijn uitgewerkt in een toetskader. De commissie heeft het toetsprogramma bekeken, waarin de onderwijsenheden, toetsvormen en het aantal ECTS zijn opgenomen. In een uitgebreide toetsmatrijs is vastgelegd welke leeruitkomsten, gerelateerd aan leiderschapspraktijken en -bronnen, waar worden getoetst en op welk niveau (naar de Dublin-descriptoren en de classificatie van Bloom). De opleidingen hanteren twee uitgangspunten van toetsen: praktijkgericht en programmatisch. De opleidingen zijn voornemens de uitgangspunten voor programmatisch toetsen verder door te ontwikkelen.

Elke periode wordt afgesloten met een schriftelijke, summatieve toets. Elke toets is gekoppeld aan een set van leeruitkomsten die meerdere leiderschapspraktijken en -bronnen bestrijkt, met bijbehorende beoordelingscriteria. Studenten hebben per toets twee kansen in hetzelfde studiejaar (een derde kans is mogelijk via de examencommissie). Alle toetsinformatie is bij aanvang van het studiejaar voor studenten beschikbaar in de digitale leeromgeving (OER en studiewijzer), heeft de commissie vernomen.

Er zijn twee grote toetsen: verbetertraject 1 en 2, met aan het eind een reflectie. Studenten vinden deze reflectie van toegevoegde waarde, gaven ze in gesprek met de commissie aan. Ze zouden wel meer variatie in toetsvormen willen zien (zie ook onder *Leeromgeving*). Zo is het opnemen van een podcast of vlog genoemd als goede optie. De collegiale visitatie met de

interviewgroep, inclusief lesbezoeken, vinden studenten erg leerzaam.

De commissie begreep dat er sinds eind 2023 gewerkt wordt met een aangescherpte beoordelingsprocedure en een nieuw beoordelingsformulier dat de commissie ter beschikking is gesteld tijdens het locatiebezoek. Docenten geven per toetsonderdeel een beoordeling (onvoldoende, voldoende of goed); alle onderdelen moeten voldoende zijn. Er is nu een apart beoordelingsformulier voor de *critical friend*. De commissie merkt op dat dit formulier als feedbackformulier eerder in het proces zou kunnen worden gebruikt. Ook de beoordelingscriteria zijn verder uitgewerkt. Volgens de gesprekspartners vormt het nieuwe beoordelingsformulier een goed raamwerk. Er wordt op dit moment geëvalueerd of de aanscherpingen van de beoordelingsprocedure en de toets Verbetertraject 1 het beoogde effect hebben. Verder worden, na een eerste kalibratie in februari, de nieuwe beoordelingsformulieren en toetsbeschrijvingen voor de verbetertrajecten binnenkort getoetst op hun bruikbaarheid en eventueel aangepast. Los van deze ontwikkelingen vernam de commissie dat beoordelingen 'oude stijl' (zoals door de commissie bekeken) door alumni als kloppend en helder zijn ervaren. De nieuwe beoordelingsformulieren lijken dus een explicietere weergave te zijn van een al gebezigde praktijk.

De commissie stelt vast dat de examen- en toetscommissie veel zaken incrementeel aan het formaliseren zijn, voor een betere vastlegging en borging. Zij zijn actief bezig met meer valide en betrouwbaar toetsen en hierover in gesprek met directie en opleidingsmanagement. Een belangrijk punt van aandacht is de borging (via steekproeven). Ook de commissie ziet dit als ontwikkelpunt. De toetscommissie heeft een

mandaat om steekproeven te nemen. Naar aanleiding van een aantal zorgelijke constatering door de toetscommissie in de afgelopen jaren (o.a. het samenvallen van begeleiden en beoordelen) is een aantal zaken al opgepakt. Zo is er een formele cesuur bepaald en worden kalibraties tussen docenten nu op papier gezet. Ook beoordelaarseffecten zijn een aandachtspunt binnen toetsing, aangezien is gebleken dat formulieren op verschillende manieren worden ingevuld door beoordelaars; soms staat er alleen een eindoordeel.

De commissie vindt het positief dat er veel aandacht uitgaat naar (het aanscherpen van) toetsing van leiderschapsontwikkeling. Zo merken de opleidingen op nog te kijken hoe de feedback van de *critical friend* een plek kan krijgen in het toetsstelsel en wil men op basis van de ervaringen in de MEL de toetsprogramma's holistischer inrichten vanuit het gedachtegoed van programmatisch toetsen, inclusief meer variëteit in toetsvormen. Het ontwerpen van andere toetsvormen moedigt de commissie aan. Daarbij denkt zij aan criteriumgerichte interviews, *peer group*-intervisieverslagen en portfolio-ontwikkeling. Zij geeft de opleidingen ter overweging mee dat een portfolio zichtbaarder kan maken wat er ligt aan brede bewijslast in de vorm van tussentijdse opdrachten, waar dit nu voor externen buiten beeld blijft. Met name ook om de verschillende leiderschapspraktijken aan te tonen, waarvoor de huidige toetsvorm (met name voor Vakbekwaam) wat beperkter mogelijkheid biedt. Dit zou ook een meerwaarde kunnen vormen voor studenten: zij kunnen het complete eindproduct gebruiken als meervoudige publieke verantwoording.

De commissie stelt vast dat er tussen docenten onderling regelmatig afstemming plaatsvindt rond toetsing, maar stelt vast dat het vierogenprincipe structureel geborgd moet worden.

Verder constateert de commissie dat in het nieuwe beoordelingsformulier de leeruitkomsten zijn verdwenen. De commissie adviseert om de *constructive alignment* van de leeruitkomsten met de beoordelingscriteria te expliciteren, met de bijbehorende cesuur (rubrics). Een koppeling van de leeruitkomsten aan de beoordeling is inzichtelijker voor de student. De reflectie op het eind van de opleiding vindt de commissie een mooie vorm. Een idee dat de commissie onderschrijft is het breder opvatten van de *critical friend* door bij deze reflectie het werkveld (collega's) te betrekken. Daarnaast moedigt de commissie peer feedback in het proces aan. Tot slot geeft de commissie mee om het begeleiden en beoordelen van studenten te scheiden, voor een onafhankelijke beoordeling.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleidingen een adequaat systeem van toetsing hebben ingericht dat nog volop in ontwikkeling is en verder wordt geformaliseerd. De commissie herkent de aandachtspunten die de opleidingen zelf al vaststelden en moedigt hen nadrukkelijk aan hieraan verder te werken om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsing te vergroten. Zij voegt er nog enkele ontwikkelpunten aan toe. Zo mag er (verdere) aandacht uitgaan naar: het expliciteren van de samenhang tussen de leeruitkomsten en de beoordelingscriteria; de rol van de *critical friend* (inclusief werkveld) in de toetsing; de variëteit in toetsvormen (portfolio); een scheiding van begeleiding en beoordeling van studenten; het structureel toepassen van het vierogenprincipe; en de borging via steekproeven.

Er zijn volgens de commissie al diverse zichtbare stappen gezet. Zowel de examen- als de toetscommissie pakken hun rol hierin goed op.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend,
beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet
aan deze standaard.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 17: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Het eindniveau wordt gedefinieerd in VT2, waarbij de leeruitkomsten van Verbetertraject 2 (VT2) worden getoetst. Dit traject bouwt voort op Verbetertraject 1. Samen representeren zij het geheel aan leiderschapspraktijken en -bronnen, in een set van leeruitkomsten. De afstudeereisen zijn 80% aanwezigheid en het behalen van alle (VT1 en VT2) onderwijseenheden.

Het verbetertraject is een weergave van de onderwijskundige verbetering die een student in de eigen school heeft gerealiseerd. Onderdelen daarvan zijn het incorporeren van (wetenschappelijke) literatuur, het oefenen van vaardigheden in de eigen praktijk en het reflecteren op de eigen leiderschapontwikkeling. In Vakbekwaam ligt ten opzichte van Basisbekwaam meer nadruk op collegiaal leren en is er meer aandacht voor het begrijpen en betrekken van de (complexe) context van het team en de school. De beoordeling van het verbetertraject is gebaseerd op beoordelingscriteria rond inhoudelijke kwaliteit, de (wetenschappelijke) onderbouwing van interventies, de interpretatie van resultaten en enkele procesindicatoren. De examinatoren beoordelen onafhankelijk van elkaar en stellen in een kalibratiesessie de definitieve beoordelingen vast.

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van eindwerken heeft de commissie 16 eindwerken van de laatste twee jaar bekeken (Basisbekwaam 2021: 4, Basisbekwaam 2022: 4, Vakbekwaam 2021: 4, Vakbekwaam 2022: 4). De beoordeling van de eindwerken is evenredig verdeeld onder de vier commissieleden, waarbij elk eindwerk door één commissielid is beoordeeld. In één geval (BB 2021) is een tweede

beoordelaar ingeschakeld bij twijfel over het oordeel. Ook de tweede lezer vond het eindwerk eerder zwak, waar het oordeel goed was. De commissie vond in dit geval dat de interventie niet goed onderbouwd was. Goede opmerkingen van de *critical friend* zijn bovendien niet overgenomen.

Over het algemeen kan de commissie zich goed vinden in de beoordelingen en is van oordeel dat alle 16 eindwerken aan het vereiste niveau voldoen. De commissie is van mening dat zij aan de hand van deze eindwerken niet alles heeft kunnen zien van de verworven kennis en vaardigheden van studenten. Datzelfde geldt voor de examencommissie, alhoewel deze aangeeft dankzij de korte lijnen goed in gesprek te kunnen blijven.

De commissie had enkele vragen rond het niveauverschil tussen beide opleidingen, aangezien zij dit verschil in de bekeken eindwerken lastig te duiden vond. Zij begreep dat analyses van de toetscommissie hebben geleid tot de constatering dat het niveauverschil tussen de Verbetertrajecten 2 van Basisbekwaam en Vakbekwaam lastig te definiëren is, en dat de validiteit van de toetsing verbetering behoeft. De examencommissie gaf te kennen dat dit een groot punt van aandacht is.

Om de positie van de examencommissie te verstevigen, is een aanvang gemaakt met een aantal interventies. Zo is onlangs KIT Plus doorlopen van Hogeschool Utrecht, een borgingsinstrument voor examencommissies. De gesprekspartners vonden dit een waardevolle exercitie. Een uitkomst hiervan was dat er meer formeel vastgelegd moet worden. De examencommissie is zich ervan bewust dat er meer op papier geborgd dient te worden, zodat zij beter zicht heeft op de kwaliteit van beoordelingen en

het eindniveau. Daarnaast kijkt de examencommissie naar de procedures rond toetsing en wat zij kan adviseren rond toetsvormen als programmatisch toetsen.

Uit het impactonderzoek onder alumni van de afgelopen vier cohorten (najaar 2023) komt naar voren dat 80% na het volgen van de opleiding effect merkt in de eigen loopbaan. Van de respondenten werkt ruim een derde als rector of eindverantwoordelijk schoolleider (36%), ruim een kwart als conrector of adjunct-schoolleider (27%) en bijna een kwart als team- of afdelingsleider (23%). De overige respondenten zijn doorgegroeid naar een andere directiefunctie (14%).

Het werkveld waarmee de commissie sprak vindt de aandacht voor inhoud en leiderschap in de opleidingen in balans, al ontbreekt bij deze groep gesprekspartners een goed zicht op de aansluiting van de opleiding op het werkveld. Alumni bevestigden het beeld dat zij zich dankzij de opleiding persoonlijk hebben ontwikkeld en zich bewust zijn geworden van het belang van de schoolleider voor het welbevinden van het team en resultaten van leerlingen. Zij zien een evidente koppeling met de praktijk, hebben

tools en meer vertrouwen gekregen, en zoeken meer interne en externe stakeholders en sparingspartners op. Ook zijn ze zich bewust van wat ze niet weten en waarin ze nog kunnen doorgroeien (bijvoorbeeld door het aansluitend volgen van de MEL).

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat in beide opleidingen de beoogde leerresultaten gerealiseerd worden. De commissie vindt het niveau van de eindwerken in beide opleidingen adequaat. Een aandachtspunt voor de commissie, de cesuur tussen de opleidingen, heeft al de aandacht van de examen- en toetscommissie. De commissie waardeert de sterk ontwikkelingsgerichte houding van de opleidingen, in alle opzichten.

Afgestudeerden van beide opleidingen zijn voldoende toegerust op de praktijk van de schoolleider, dankzij de sterke persoonlijke leiderschapsontwikkeling en de handvaten die zij meekrijgen om hun functie goed uit te oefenen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Bijlage 1: visitatiepanel

Drs. Lisa Janssen, voorzitter

Lisa Janssen zit met grote regelmaat visitaties voor in het PO en HO, alsmede voor het Schoolleidersregister PO. Ze is toezichthouder bij SPO Utrecht

Dr. Anje Ros

Anje Ros is Lector bij Lectoraat Goed Leraarschap, Goed Leiderschap (voorheen Lector Leren & Innoveren) bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE). Tevens is ze Academic Director van leiderschapsopleidingen

Roel Hoogendoorn M Ed

Roel Hoogendoorn M Ed is bestuurder bij Talent Primair (24 scholen in Gooi en Vechtstreek). Hij is docent van de Leergang Strategische Communicatie van de Algemene Vereniging van Schoolleiders. Van 2007 tot en met 2016 was hij directeur van verschillende basisscholen. Roel behaalde in december 2023 zijn M Ed bij TIAS School for Business and Society.

Petra Ijpma

Petra Ijpma is sinds 2022 directeur van Mienskipsskoalle de Legeaen, daarvoor was ze plaatsvervangend directeur bij de Van Haersma Buma School. Ze behaalde in 2023 haar Schoolleider Basisbekwaam en studeert momenteel Vakbekwaam bij NHL Stenden

Het panel werd ondersteund door Carlijn Braam, NVAO-gecertificeerd secretaris.

Alle panelleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij het Schoolleidersregister.

Bijlage 2: bezoekprogramma

18 april 2024, NSO-CNA, Diemen

Tijdstip	Thema	Deelnemers
8.15	Ontvangst panel	Directeur/bestuurder NSO-CNA
8.30	Opstart van de dag	Panelleden
9.30	Opleidingspresentatie en gesprek opleidingsmanagement	Directeur/bestuurder NSO-CNA Opleidingsmanager NSO-CNA Medewerker onderwijs & kwaliteit
10.45	Pauze	Overleg panel
11.00	Gesprek docenten en examinatoren OSL (Basis-en Vakbekwaam)	3 docenten
11.45	Gesprek studenten	2 studenten basisbekwaam 3 studenten vakbekwaam
12.30	Lunch panel	
13.15	Lesbezoek OSL	Opleiding Basisbekwaam
14.00	Gesprek borging	Voorzitter examencommissie Lid examencommissie, OSL Voorzitter toetscommissie
14.30	Pauze	Overleg panel
14.45	Gesprek vertegenwoordiging werkveld (alumni en VAR)	4 werkveldvertegenwoordigers
15.30	Beoordelingsoverleg panel	Intern beraad panel
15.45	Facultatief gesprek opleidingsmanagement	Directeur/bestuurder NSO-CNA Opleidingsmanager NSO-CNA Medewerker onderwijs & kwaliteit
16.00	Intern beraad	Panelleden
17.00	Terugkoppeling plenair	Docententeam OSL en andere aanwezigen

Bijlage 3: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Bijlage A NSO-CNA beroepsprofiel (2017)
- Bijlage B Toetsprogrammamatrijs schoolleidersopleidingen
- Bijlage C Jaarprogramma's schoolleidersopleidingen studiejaar 2023-2024
- Bijlage D Gedragscode
- Bijlage E Structuur en besturing Schoolleidersopleidingen
- Bijlage F Toetskader
- Bijlage G Onderwijs Examen Reglement (OER) OSL Basis-en Vakbekwaam 2023-2024
- Bijlage H Toetsbeschrijvingen en beoordelingsformulieren schoolleidersopleidingen studiejaar 2023-2024
- Bijlage I Kwaliteitscheckformulier toetscommissie
- Bijlage J Kwaliteitscheckformulier docenten
- Bijlage K Borgingsagenda's en jaarverslagen examen- en toetscommissie studiejaar 2021-2022 en 2022-2023
- Toegang Digitale Leeromgeving (DLO) met o.a. studiewijzer, literatuurlijsten, Impactonderzoek alumni OSL (voorjaar 2022, najaar 2023)
- 16 eindwerkstukken: 8 Basisbekwaam en 8 Vakbekwaam
- Beoordelingsformulier (nieuw format)

