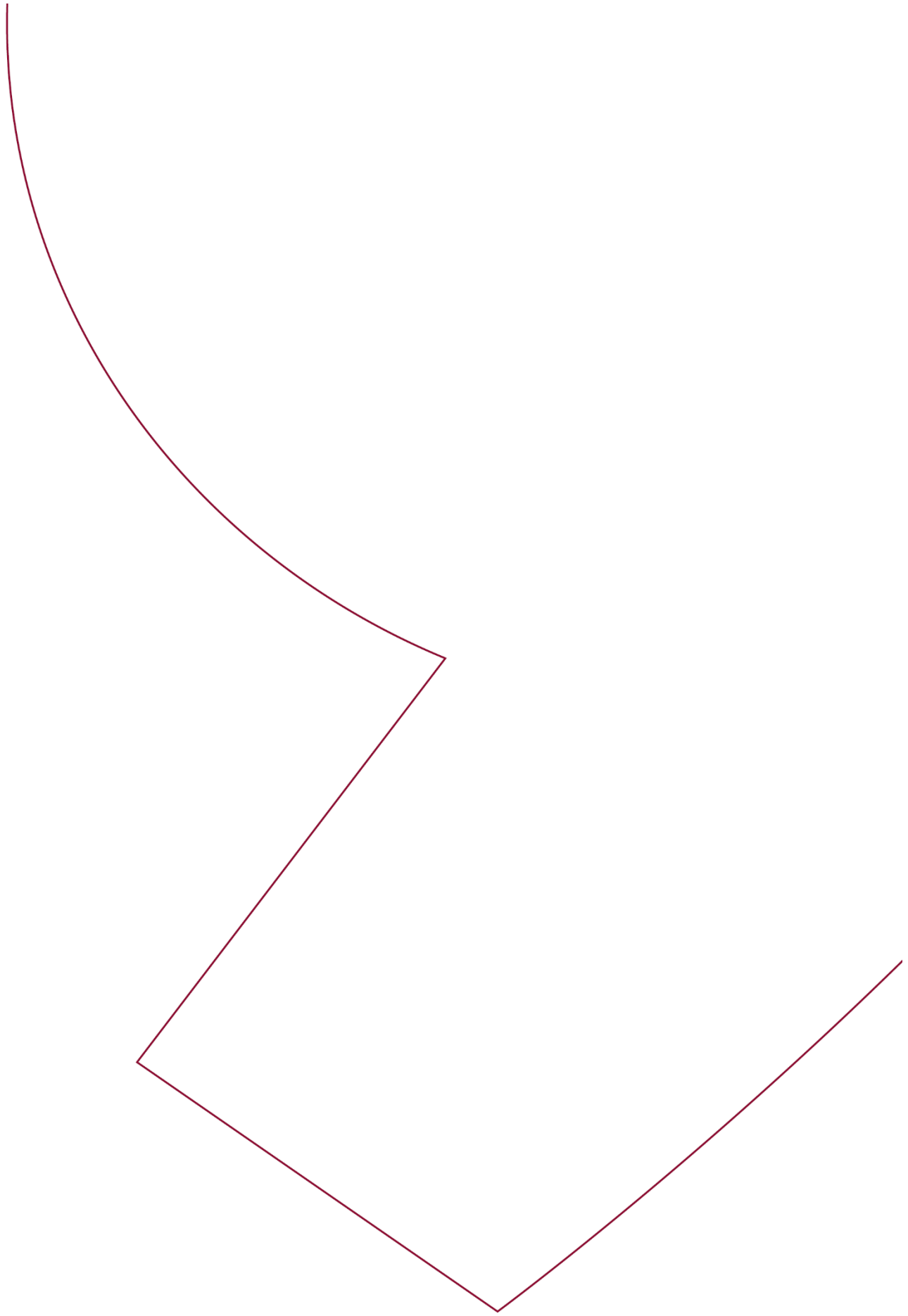


## **BEOORDELINGSRAPPORT**

WINDESHEIM Post-HBO  
Schoolleidersopleidingen leidinggeven I  
(basisbekwaam) en leidinggeven II  
(vakbekwaam)

met het oog op certificering door het  
Schoolleidersregister Primair Onderwijs

**Hogeschool Windesheim**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

WINDESHEIM Post-HBO  
Schoolleidersopleidingen leidinggeven I  
(basisbekwaam) en leidinggeven II  
(vakbekwaam)

met het oog op certificering door het  
Schoolleidersregister Primair Onderwijs

## **Hogeschool Windesheim**

Hobéon Certificering

**Datum**

31 januari 2022

**Auditpanel**

Drs. R.B. van der Herberg (voorzitter)

Dr. P.J.C. Slegers

A.L.A. Snel

R. Ottens (studentlid)

**Secretaris**

J. Koot



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
1.1.	Administratieve gegevens	1
1.2.	Opleidingsgegevens	2
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>8</b>
4.1.	Beoogde eindkwalificaties	8
4.2.	Onderwijsleeromgeving	12
4.3.	Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	16
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN OORDEEL</b>	<b>20</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>21</b>
	<b>BIJLAGEN</b>	<b>22</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	23
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	24
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	27
BIJLAGE VI	Overzicht auditpanel	28



# 1. BASISGEGEVENS

## 1.1. Administratieve gegevens

Naam instelling	Hogeschool Windesheim
Naam opleiding	Schoolleidersopleidingen Leidinggeven I (basisbekwaam) en Leidinggeven II (vakbekwaam)
Oriëntatie opleiding	Post-hbo
Niveau opleiding	Post-hbo
Aantal studiepunten	18 ECTS per opleiding
Onderwijsvorm	Werkplek gerelateerd onderwijs
Locatie	Hogeschool Windesheim Zwolle
Variant	Deeltijd
Datum audit / opleidingsbeoordeling	2 december 2021
Type opleidingsbeoordeling	Beperkte opleidingsbeoordeling post-hbo Schoolleidersopleidingen Leidinggeven I en II

## 1.2. Opleidingsgegevens

Bron: Administratieve gegevens Hogeschool Windesheim  
Peildatum: 2021

Tabel 1: instroom Leidinggeven I<sup>1</sup>

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Instroom	42	45	39	32

Tabel 1: instroom Leidinggeven II

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Instroom	38	28	47	43

Tabel 2: uitval uit de opleiding Leidinggeven I<sup>2</sup>

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Uitval	12%	5%	10%	6%

Tabel 2: uitval uit de opleiding Leidinggeven II

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Uitval	5%	7%	8%	9%

Tabel 4: rendement Leidinggeven I<sup>3</sup>

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Rendement	88%	95%	90%	94%

Tabel 4: rendement Leidinggeven II

Cohort	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Rendement	95%	93%	92%	91%

Tabel 5: docentkwaliteit Leidinggeven I<sup>4</sup>

Kwalificaties	MA	PhD	anders
	59%	1%	40%

Tabel 5: docentkwaliteit Leidinggeven II

Kwalificaties	MA	PhD	anders
	80%	3%	17%

<sup>1</sup> Het aantal studenten dat in het betreffende jaar in de opleiding is ingestroomd.

<sup>2</sup> Het aandeel van de ingestroomde studenten dat de opleiding voortijdig heeft verlaten.

<sup>3</sup> Het aandeel van de studenten dat zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschreef en dat het diploma behaalt in de nominale studieduur + één jaar (2,5 jaar).

<sup>4</sup> Het aandeel docenten met een Masteropleiding en het aandeel docenten met een PhD van het totaal aantal docenten dat in de opleiding lesgeeft.



## 2. SAMENVATTING

Hogeschool Windesheim biedt twee schoolleidersopleidingen aan, leidinggeven I (LG I) leidt op tot een basisbekwame schoolleider en leidinggeven II (LG II) leidt op tot een vakbekwame schoolleider. Het verschil tussen beide opleidingen is niet zozeer het niveau, maar de context waarbinnen de schoolleiders werkzaam zijn. De opleidingen duren iets meer dan een jaar. Binnen dat jaar hebben studenten 13 of 14 lesdagen, maar het overgrote deel van het leren vindt plaats op de werkplek van de student. Binnen beide opleidingen is er veel aandacht voor persoonlijk leiderschap, dat door de studenten erg gewaardeerd wordt.

### **Beoogde eindkwalificaties (standaard 1)**

In 2020 (primair onderwijs) en 2021 (voortgezet onderwijs) zijn de beroepsstandaarden voor schoolleiders in het primair en voortgezet onderwijs in Nederland geactualiseerd. De opleidingen geven aan dat de oude standaarden met de bijbehorende schoolleiderscompetenties nog leidend zijn. De geactualiseerde standaarden tonen namelijk overeenkomsten met de oude schoolleiderscompetenties. Dit komt omdat Windesheim het Leadership Framework van Leithwood, dat veel overeenkomsten heeft met de geactualiseerde beroepsstandaarden, als referentiekader gebruikt in haar opleidingen. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om de nieuwe standaarden en de bijbehorende leiderschapspraktijken leidend te laten zijn voor de beoogde eindkwalificaties. In het verlengde daarvan raadt het panel de opleidingen aan om de nieuwe beroepsstandaard te hanteren bij het concretiseren en meetbaar maken van de eindkwalificaties naar opleidingsspecifieke leerdoelen.

LG I en LG II zijn post-hbo opleidingen. Om dit niveau te duiden kijken de opleidingen naar de functioneringscontext van de schoolleider en naar de Dublin Descriptoren (internationaal referentiekader voor het bepalen van bachelor- of masterniveau van opleidingen). Het auditpanel raadt de opleidingen aan om, voor het bepalen van het niveau, de criteria te vereenvoudigen en te beperken tot de functioneringscontext.

Het verschil tussen LG I en LG II is de context waarbinnen de studenten werkzaam zijn. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om de contexten specifiek uit te werken en deze te koppelen aan de verschillen in taken en functie, zodat het verschil tussen LG I en LG II meer tot uitdrukking komt.

Het auditteam merkte op dat de opleidingen erin slagen om de ontwikkeling van een onderzoekende houding op verschillende manieren te stimuleren bij de studenten, onder andere in opdrachten en beroepsproducten. In LG II is hier extra aandacht voor door het schoolontwikkeltraject dat studenten dan doorlopen.

Internationale oriëntatie heeft een plaats in de opleidingen, maar de opleidingen geven aan dat zij dit verder willen ontwikkelen. Het auditpanel ziet dat de opleidingen hier goede stappen in maken, onder andere door te investeren in contacten met een aantal gelijksoortige buitenlandse opleidingen.

Het auditteam is van oordeel dat beide opleidingen voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

### **Onderwijsleeromgeving (standaard 2)**

De opleidingen voeren een intakegesprek met de studenten voor zij starten met de opleiding om de verwachtingen te bespreken en te kijken of de student over de juiste functie en werkplek beschikt.

De leeromgeving voor de studenten bestaat uit curriculumdagen, leren in de studiegroep, leren op de werkplek, literatuurstudie en werken aan beroepsproducten. Studenten doen in het persoonlijk ontwikkelingsplan, het schoolontwikkeltraject (alleen bij LG II) en in verschillende portfolio's verslag van het eigen leerproces en tonen aan dat zij bepaalde ontwikkelingen hebben doorgemaakt.

Het schoolontwikkeltraject is een traject dat studenten uit LG II doorlopen. Dit traject staat in het teken van i) het leidinggeven aan een verandertraject en ii) het bevorderen van een lerende en onderzoekende cultuur binnen de school. Een onderzoekende houding van de student staat hierbij centraal. Binnen de leeromgeving waarderen studenten de aandacht voor persoonlijk

leiderschap ten eerste. Ook is er binnen de opleidingen veel aandacht voor reflectie, met name Drieslagleren is een veelgebruikt reflectiemodel.

De studievoortgang monitoren de opleidingen tijdens beoordelingsmomenten met de student. Ook overleggen docenten en beoordelaars met elkaar over de voortgang van de studenten. In LG I vindt er bij twee beoordelingsmomenten naast een schriftelijke terugkoppeling ook een mondelinge terugkoppeling plaats. Dit waarderen de studenten erg en missen zij in LG II. Het auditpanel en de studenten zijn tevreden over de voorzieningen binnen de opleidingen. Wel geven LG I studenten aan dat er bij de start van de opleiding veel informatie op hen afkomt. Een meer gestructureerde aanpak, waarbij bijvoorbeeld ouderejaars zouden kunnen worden ingezet, zou de informatie-uitwisseling verbeteren.

Studenten en alumni waarderen de kennis, praktijkgerichtheid en betrokkenheid van de docenten en beoordelaars. En ook het auditpanel zag een enthousiast en betrokken team. Met name de koppeling die de docenten maken tussen theorie en praktijk springt eruit. In gesprek met het auditpanel gaven alumni wel aan dat zij het fijn hadden gevonden als er iemand van de opleiding was komen kijken op de werkplek. Dat gebeurt nu niet. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om studenten op de werkplek te bezoeken. De opleidingen zien het belang ervan.

Het auditpanel is van oordeel dat beide opleidingen voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

### **Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties (standaard 3)**

Toetsing binnen de opleidingen bestaat uit een aantal beroepsproducten: een persoonlijk ontwikkelplan en voortgang daarop, het schoolontwikkeltraject (alleen bij LG II) en het competentieportfolio (bestaande uit vier deelportfolio's en het eindportfolio) en een eindpresentatie. Het eindportfolio en de eindpresentatie worden summatief beoordeeld en de andere beroepsproducten formatief.

De opleidingen hebben vijf generieke beoordelingscriteria geformuleerd voor de summatieve en formatieve beoordeling van de verschillende portfolio's. Naast de generieke criteria worden studenten ook beoordeeld op het behalen van de opleidingsspecifieke leerdoelen. Het auditpanel geeft de opleiding in overweging om de twee beoordelingsperspectieven (generieke criteria en leerdoelen) meer op elkaar af te stemmen. Docenten beamen dit.

Beoordelen binnen de opleidingen gebeurt op een holistische manier; de generieke criteria nodigen daartoe uit. Holistisch beoordelen vraagt om goede afstemming tussen de beoordelaars. Dat gebeurt onder andere door het vierogenbeleid en kalibratie van een steekproef van de beoordelingen.

De schoolleidersopleidingen zijn aangesloten bij en vertegenwoordigd in de examencommissie van de masters Learning & Innovation, Educational Needs en Expertdocent Beroepsonderwijs.

Het auditpanel is positief over de inbedding in de examencommissie van de hbo-opleidingen.

Het panel ziet dat er stappen worden gemaakt om de samenwerking te intensiveren.

Het auditpanel heeft verschillende beroepsproducten met bijbehorende beoordelingen bekeken en merkte op dat studenten het beoogde niveau aantonen in de deel- en eindportfolio's. Wel heeft het auditteam een aantal aandachtspunten, zoals de kwaliteit van de peer feedback.

Het auditpanel is van oordeel dat de beide opleidingen voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

### **Algemene conclusie**

Het auditpanel trof een opleiding in beweging. Studenten zijn erg tevreden over de opleidingen, met name over de docenten en ook het auditpanel trof een bevlogen team aan. Het panel waardeert de wijze waarop de opleidingen het ontwikkelen van een onderzoekende houding vormgeven en ziet goede eerste stappen naar een meer internationale oriëntatie. De samenwerking met de examencommissie, die nog meer vorm moet krijgen, moedigt het auditpanel aan.

Het auditpanel heeft ook een aantal aanbevelingen geformuleerd waarmee de opleidingen aan de slag kunnen. Het auditpanel heeft er vertrouwen in dat het team met deze aanbevelingen aan de slag gaat, temeer omdat deze ontwikkelpunten zelf al door de opleidingen zijn geagendeerd.

### 3. INLEIDING

#### **Instelling**

Windesheim Schoolleidersopleidingen verzorgt opleidingen tot Leidinggeven I (basisbekwaam) en Leidinggeven II (vakbekwaam). Beide opleidingen zijn onderdeel van de Hogeschool Windesheim. In totaal studeren er ruim 24.000 studenten aan Hogeschool Windesheim, verdeeld over de vestigingen in Zwolle en Almere. Ook werken er ruim 2.200 medewerkers binnen de hogeschool.

De schoolleidersopleidingen vallen onder het domein Bewegen en Educatie, waar onder andere ook de lerarenopleidingen voor het basis- en voorgezet onderwijs onder vallen. De schoolleidersopleidingen zijn binnen het domein Bewegen en Educatie ondergebracht in de eenheid 'Ondernemen'.

#### **Ontwikkelingen in het werkveld**

In 2020 is de beroepsstandaard voor het primair onderwijs vernieuwd en in 2021 die voor het voorgezet onderwijs. De geactualiseerde beroepsstandaarden gaan uit van een integrale benadering van leiderschap waarin generieke leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap van leidinggevend in scholen centraal staan. Met generieke leiderschapspraktijken worden een set van samenhangende activiteiten bedoeld die worden uitgevoerd door een persoon of groep leidinggevend in een school en die gericht zijn op de verbetering van de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling. Persoonlijk leiderschap verwijst naar de identiteit van de schoolleider; wie ben ik en wie wil ik zijn? Persoonlijk leiderschap is volgens de beroepsstandaarden een belangrijke voorwaarde waarmee schoolleiders hun leiderschapspraktijken vormgeven.

#### **Karakteristiek van de opleiding**

##### *Missie en visie*

De schoolleidersopleidingen van Windesheim staan voor het opleiden van kwalitatief hoogwaardige schoolleiders die vanuit hun drijfveren en overtuigingen vorm geven aan de kwaliteit van onderwijs en onderwijsorganisaties. Hierbij staan drie pijlers centraal:

- Persoonlijk leiderschap: "Het vermogen om in verbinding met je overtuigingen en drijfveren visie te ontwikkelen en vanuit die visie leiding te geven aan professionals, mensen die op hun beurt leidinggeven aan leren bij leerlingen."
- Onderzoekende houding: "Zoals de schoolleider zichzelf onderzoekt, onderzoekt hij ook het functioneren van de school en bevordert hij een onderzoekende cultuur."
- Onderwijskundig leiderschap: "Alles binnen de school dient gericht te zijn op de kerntaak en de ondersteuning ervan: goed onderwijs dat ontwikkeling, vorming, leerprocessen en leerresultaten van de leerlingen positief beïnvloedt."<sup>5</sup>

##### *Feiten en cijfers*

Windesheim Schoolleidersopleidingen bieden twee opleidingsjaren aan, te weten opleidingsjaar Leidinggeven I (basisbekwaam) en opleidingsjaar Leidinggeven II (vakbekwaam). Beide opleidingen zijn opgezet voor (aspirant)leidinggevend uit het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs en worden afzonderlijk afgerond met een diploma.

Bij Leidinggeven I gaat het om leidinggevend die dicht bij het primaire proces (onderwijsontwikkeling en -uitvoering) staan, en bij Leidinggeven II gaat het om leidinggevend die daarnaast ook gericht zijn op de ontwikkeling van de schoolorganisatie en de onderwijskundige en maatschappelijke positionering van de school of een cluster van scholen. Het verschil tussen beide opleidingen is dus niet zozeer het niveau, maar de context. In elk opleidingsjaar studeren gemiddeld 36 tot 44 studenten, verdeeld over twee parallelgroepen. In totaal studeren er bij Windesheim Schoolleidersopleidingen jaarlijks

---

<sup>5</sup> Zelfevaluatie Windesheim Schoolleidersopleidingen

gemiddeld 72 tot 88 studenten. De beide opleidingen duren ruim een jaar en de studielast bedraagt voor elk opleidingsjaar 18 EC.

#### *Ontwikkelingen*

De schoolleidingsopleidingen sluiten aan bij de vijf landelijke schoolleiderscompetenties uit de oude beroepsstandaarden voor het PO (2012) en het VO (2013). De geactualiseerde standaarden voor het PO (2020) en VO (2021), zie hierboven, zijn nog niet leidend en hebben dan ook niet tot grote aanpassingen in de beoogde opleidingsspecifieke leerdoelen geleid. Een belangrijk referentiekader dat daarvoor gebruikt is door de opleidingen was het Leadership Framework van Leithwood. Dit Framework van Leithwood vertoonde veel overlap met de huidige beoogde opleidingsspecifieke leerdoelen. Bovendien heeft het Leadership Framework van Leithwood ook als een referentiekader gefungeerd voor de geactualiseerde beroepsstandaarden voor schoolleiders PO en VO.

## 4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### 4.1. Beoogde eindkwalificaties

**Standaard I: De opleiding is gebaseerd op de vijf landelijke basiscompetenties voor schoolleiders<sup>6</sup> en deze zijn op inhoud, niveau (voor zowel adjunct-directeuren en directeuren geldt minimaal het uitvoerend niveau) en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.**

*Toelichting: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie bij een HBO plusniveau en sluiten aan op minimaal het uitvoerende niveau uit de beroepsstandaard voor schoolleiders. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.*

#### Bevindingen

##### Schoolleiderscompetenties en eindkwalificaties

Voor zowel de basisbekwame als de vakbekwame schoolleiders geldt dat zij aan het eind van de opleiding moeten beschikken over de vijf landelijke basiscompetenties zoals vermeld in de beroepsstandaard voor schoolleiders uit het primair onderwijs (PO) uit 2012 en het beroepsprofiel uit het voorgezet onderwijs (VO) uit 2013. De essentie van beide profielen is gelijk, al zijn er accentverschillen. Deze verschillen vermeldt de opleiding in de competenties.

De vijf schoolleiderscompetenties zijn:

<i>Primair onderwijs</i>	<i>Voortgezet onderwijs</i>
Visiegericht werken	Het creëren van gezamenlijke visie en richting
In relatie staan tot de omgeving	Strategisch omgaan met de omgeving
Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid	Realiseren van een coherente organisatie ten behoeve van het primaire proces
Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus	Bevorderen van samenwerking, leren en onderzoeken
Hogere orde denken	Analyseren en probleemoplossen (hogere orde denken)

Daarnaast hebben de opleidingen een aantal beoogde eindkwalificaties geformuleerd. De opleidingen Leidinggeven I en II beogen dat de deelnemers:

- Persoonlijk leiderschap tonen: op basis van individuele waarden, overtuigingen, persoonlijke visie en ambitie, kwaliteiten en ontwikkelpunten op competente wijze sturing kunnen geven aan de eigen leiderschapsontwikkeling en deze weten af te stemmen op de organisatieontwikkeling die beoogd wordt en nodig is.
- Onderzoeksmatig leiderschap tonen: analytisch en probleemoplossende vermogens in te kunnen zetten bij complexe vraagstukken, daarbij als een *consumer of research* op zoek naar eigen mogelijkheden tot besluitvorming die *evidence informed* is. Vanuit een onderzoeksmatige en lerende houding leiderschap en schoolontwikkeling willen benaderen en zich daarbij willen laten informeren en inspireren door resultaten uit intern en extern onderzoek.
- Onderwijskundig leiderschap tonen: met een breed palet aan leiderschapspraktijken positieve invloed willen en kunnen uitoefenen op de kwaliteit van het primaire proces en de uitkomsten daarvan.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Anderssen I. Kruger M. "Beroepsstandaard Schoolleiders" Schoolleidersregister PO

<sup>7</sup> Opleidings- en toetskader 2020-2021

Op de vraag hoe de bovengenoemde kwalificaties zich verhouden tot de competenties geven de opleidingen aan dat deze in elkaar grijpen maar dat er geen directe koppeling is tussen de kwalificaties en de competenties. Het auditpanel adviseert de opleidingen de link tussen beide wel uit te werken op papier.

#### *Nieuwe beroepsstandaarden voor schoolleiders*

In 2020 is de beroepsstandaard voor het PO vernieuwd en in 2021 die voor het VO. De opleidingen kennen deze geactualiseerde standaarden ook. Zoals ook in de inleiding vermeld hebben de geactualiseerde beroepsstandaarden niet geleid tot grote aanpassingen van de opleiding. Dit komt omdat Windesheim het Leadership Framework van Leithwood, dat veel overeenkomsten heeft met de geactualiseerde beroepsstandaarden, als referentiekader gebruikt in haar opleidingen.

Desgevraagd geven de opleidingen aan dat de 'oude' beroepsstandaarden nog leidend is. Dit komt volgens de opleidingen door de grote overlap tussen de oude en de geactualiseerde beroepsstandaarden voor schoolleiders primair en voortgezet onderwijs. Het auditpanel geeft aan dat er toch duidelijke verschillen zitten in de beroepsstandaarden. De 'oude' standaarden zijn vooral competentiegericht, en minder gericht op persoonlijkheidskenmerken dan de geactualiseerde standaarden. Het auditpanel beveelt aan om de geactualiseerde beroepsstandaarden leidend te laten zijn voor de eindkwalificaties.

#### *Onderscheid basisbekwaam en vakbekwaam*

Hogeschool Windesheim biedt de schoolleidersopleiding aan in twee varianten: Leidinggeven I (ook wel LG I genoemd) en Leidinggeven II (ook wel LG II genoemd). LG I leidt op tot basisbekwame schoolleiders en LG II tot vakbekwame schoolleiders. Het verschil tussen basis- en vakbekwaam is dat basisbekwame leidinggevende hoofdzakelijk functioneren in operationele contexten (zoals een coördinerende organisatorische rol) en de vakbekwame leidinggevende vaker in vormgevende (beleidsformulerende) contexten. De basisbekwame leidinggevende staat dicht bij het primaire proces, en de vakbekwame leidinggevende is daarnaast ook bezig met de ontwikkeling van de schoolorganisatie en onderwijskundige en maatschappelijke positionering van de school of een cluster van scholen. Er is dus geen niveauverschil tussen beide functies maar een verschil in context.

Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om de contexten specifieker uit te werken en deze te koppelen aan de verschillen in taken en functie, zodat het verschil tussen LG I en LG II meer tot uitdrukking komt.

#### *Vertaling naar leerdoelen*

Om de beoogde eindkwalificaties concreet en meetbaar te maken zijn er opleidingsspecifieke leerdoelen geformuleerd. Deze leerdoelen zijn verbonden met de vijf schoolleiderscompetenties en zijn geformuleerd op het niveau van het handelen van een schoolleider. Ook weerspiegelen de leerdoelen de verschillende contexten waarin de studenten werken (basis- of vakbekwaam).

De opleidingen beschikken over een tabel waarin per competentie de leerdoelen zijn geformuleerd, gegroepeerd onder LG I en LG II.

De leerdoelen zijn gebaseerd op de oude beroepsstandaarden. En ook al zit er veel overlap met de geactualiseerde standaarden, er zijn volgens het auditpanel een aantal fundamentele verschillen. Zo hebben de oude beroepsstandaarden betrekking op competenties, opgevat als het vermogen van individuele schoolleiders om kennis, vaardigheden en attitudes geïntegreerd aan te wenden in het handelen. De geactualiseerde beroepsstandaarden hebben betrekking op generieke leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap. Leiderschapspraktijken verwijzen dan naar een samenhangend geheel van activiteiten die door leidinggevend worden uitgevoerd gericht op de verbetering van de onderwijskwaliteit en schoolontwikkeling.

Persoonlijk leiderschap heeft te maken met de identiteit van de schoolleider: wie ben en wil ik zijn. Persoonlijk leiderschap helpt de schoolleider de leiderschapspraktijken vorm te geven.

Het panel raadt de opleidingen aan om nogmaals te kijken naar de geactualiseerde beroepsstandaarden van het PO en VO en hier de opleidingsdoelen op aan te passen. Tevens vindt het auditpanel de formulering van de leerdoelen een punt van aandacht en raadt de

opleidingen aan om woorden als 'kunnen' en 'toepassen' te gebruiken in de formulering, termen waarmee leerdoelen kunnen worden gespecificeerd. Het docententeam erkent de opmerkingen van het panel en is voornemens hier mee aan de slag te gaan.

#### *Niveau*

De opleidingen LG I en LG II zijn post-hbo opleidingen. Dit niveau kan vanuit twee invalshoeken aangetoond worden:

- Vanuit de functioneringscontext: Dit houdt in dat de opleidingen LG I en LG II een andere functioneringscontext hebben dan de voorafgaande hbo-bacheloropleiding (zoals bijvoorbeeld de PABO), namelijk die van schoolleider.
- Vanuit de Dublin Descriptoren: Dit is een internationaal referentiekader voor het bepalen van het bachelor- en/of masterniveau van opleidingen. Kijkend naar de descriptoren kwalificeert de opleiding zich soms als bachelor, soms als master en soms ertussen in.

Het auditpanel raadt de opleiding aan voor het bepalen van het niveau te overwegen de criteria te vereenvoudigen en te beperken tot de functioneringscontext.

#### *Onderzoekende houding*

Beide opleidingen stimuleren de ontwikkeling van een onderzoekende houding bij de studenten. Bij LG I leren studenten middels diverse opdrachten en beroepsproducten op een onderzoekende manier naar zichzelf, anderen en processen in de school te kijken.

Bij LGII doen studenten dat ook, maar daarnaast is er ook een onderzoekscomponent verweven in het onderdeel 'leidinggeven aan een schoolontwikkeltraject' (een verbetertraject dat plaatsvindt op de school van de student, zie verder standaard 2 en 3). Hierbij leren studenten om op een onderzoeksmatige wijze de beroepspraktijk te verbeteren, samen met het team.

Het auditteam merkte op dat de opleidingen erin slagen om de ontwikkeling van een onderzoekende houding op verschillende manieren te stimuleren bij de studenten.

#### *Internationale oriëntatie*

De internationale oriëntatie komt binnen beide opleidingen op verschillende manieren aan bod. Zo zijn de vijf competenties gebaseerd op internationaal onderzoek naar schoolleiderschap en maken de opleidingen gebruik van internationale onderzoeksliteratuur en onderzoeken zij de mogelijkheid van Internationalisation@Home. De opleidingen hebben, net als tijdens de beoordeling van zes jaar geleden, de intentie om internationalisering verder uit te breiden in het programma. De reden dat het een intentie is gebleven komt door alle maatregelen omtrent corona. Wel ziet het auditpanel dat deze intenties concreter zijn dan zes jaar geleden en inmiddels ook operationele uitvoering krijgen. Zo heeft het domein Beweging en Educatie het aantal buitenlandse partners teruggebracht van 40 naar 18, om met deze 18 een betere en meer inhoudelijke band op te bouwen. Van deze 18 zijn er drie partners (o.a. in België en Noorwegen) waar de opleidingen binnenkort op bezoek gaan en de beroepsbeelden met elkaar gaan vergelijken.

#### *Aansluiting beroepenveld*

De opleidingen LG I en LG II bespreken één à twee keer per jaar met leden van de veldadviescommissie de onderwijskwaliteit en aansluiting op het beroepenveld. Ook voeren de opleidingen jaarlijks gesprekken met alumni om de impact van de opleiding te meten op de ontwikkeling van de oud-studenten. Daarnaast zijn docenten van de opleidingen veelal ook actief in het werkveld en onderhouden de opleidingen contact met verschillende beroepsorganisaties., zoals de PO-Raad, VO-Raad en SAMOS (samenwerkende opleidingen voor schoolleiders).

### **Weging en oordeel**

Windesheim Schoolleidersopleidingen leidt studenten op tot basisbekwame en vakbekwame schoolleiders. Het auditpanel raadt de opleidingen aan om de verschillen tussen beide opleidingen met betrekking tot taakbeleid en functie verder uit te werken.



Voor zowel LG I als LG II geldt dat studenten moeten beschikken over de vijf landelijke schoolleiderscompetenties. Daarnaast hebben de opleidingen drie beoogde eindkwalificaties geformuleerd, die in relatie staan met de competenties.

De opleidingen geven aan dat de oude beroepstandaarden leidend zijn, maar zijn wel op de hoogte van de geactualiseerde beroepstandaarden. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om de geactualiseerde standaarden te hanteren.

Om de competenties en eindkwalificaties concreet en meetbaar te maken hanteren de opleidingen ook opleidingsspecifieke leerdoelen. Ook hierbij raadt het panel de opleidingen aan om deze te baseren op de geactualiseerde beroepsstandaarden.

LG I en LG II zijn post-hbo opleidingen. Om dit niveau te duiden kijken de opleidingen naar de functioneringscontext van de student en naar de Dublin Descriptoren. Het panel raadt de opleiding aan voor het bepalen van het niveau de criteria te vereenvoudigen en te beperken tot de functioneringscontext.

Het auditteam merkte op dat de opleidingen erin slagen om de ontwikkeling van een onderzoekende houding op verschillende manieren te stimuleren bij de studenten.

Internationale oriëntatie heeft een plaats in de opleidingen, maar de opleidingen geven aan dat zij dit verder willen ontwikkelen. Het auditpanel ziet dat de opleidingen hier goede stappen in maken, onder andere door te investeren in contacten met een aantal gelijksoortige buitenlandse opleidingen.

Het auditteam is van oordeel dat beide opleidingen voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

## 4.2. Onderwijsleeromgeving

**Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de basiscompetenties te realiseren.**

*Toelichting: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.*

### Bevindingen

#### Programma

##### *Intake*

De opleidingen LG I en LG II zijn voor docenten uit het primair onderwijs (PO) en het voortgezet onderwijs (VO), waarbij 2/3 van de studenten werkzaam is in het PO. Studenten en docenten vinden het een meerwaarde dat er verschillende achtergronden en onderwijscontexten in de lessen naar voren komen.

De opleidingen vinden het belangrijk dat studenten weten wat er van hen verwacht wordt voordat zij starten met hun opleiding. Dit doet Windesheim door het geven van voorlichtingsbijeenkomsten en het voeren van een intakegesprek met de aankomende student. Daarnaast ondertekenen de opleiding, de student en de leidinggevende van de student een tripartiete overeenkomst. Hierin schetsen de opleidingen onder andere welke omstandigheden bijdragen aan het kunnen leren op de werkplek.

Het intakegesprek voor LG II heeft een zwaardere functie en dient er ook voor om te kijken of de student beschikt over voldoende integrale leidinggevende verantwoordelijkheden om de opleiding te kunnen volgen.

##### *Leeromgeving*

De leeromgeving van de student bestaat uit de volgende onderdelen:

- Curriculumdagen: tijdens de curriculumdagen (14 voor LG I en 13 voor LG II) worden onderwerpen behandeld die in relatie staan tot de opleidingsspecifieke leerdoelen. Docenten geven colleges, er zijn onderwijsleergesprekken en studenten werken meestal in subgroepen aan opdrachten. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de beroepspraktijk van de studenten. Ook is er op deze dagen ruimte voor werkplaatsleren (zie hieronder).
- Leren in de studiegroep: elke student maakt deel uit van een studiegroep. Hierin werkt hij of zij onder andere aan persoonlijke leerdoelen zoals geformuleerd in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). De studiegroep komt vier keer per jaar, begeleid door een POP-begeleider bij elkaar. Ook komt de studiegroep drie keer per jaar onbegeleid bij elkaar om met elkaar praktijkvraagstukken te bespreken. Studenten in de studiegroep geven elkaar feedback over het aangaan van door henzelf gestelde uitdagingen en het zich 'in de wind' durven plaatsen. Ook de POP-begeleider geeft de studenten mondeling en schriftelijk feedback. Studenten waar het auditpanel mee sprak gaven aan dat ze persoonlijke leiderschapontwikkeling het meest waardevolle onderdeel vinden van de opleiding.
- Werkplekleren: In LGII functioneert de student als leidinggevende, in de lijn. Bij LG I is dit geen strikte voorwaarden, maar is het wel van belang dat de student in de positie is om zaken binnen de school te beïnvloeden. Casuïstiek uit de eigen beroepspraktijk nemen zij mee de opleiding in. Bij LG II speelt het Schoolontwikkeltraject een belangrijke rol in het werkplekleren.
- Literatuurstudie: de opleidingen reiken verplichte literatuur aan. Ook worden studenten gestimuleerd om aanvullende literatuur te bestuderen. Studenten die het auditpanel sprak waren allen erg tevreden over de aangereikte literatuur.

- Werken aan beroepsproducten: studenten werken gedurende de opleiding aan een aantal beroepsproducten, namelijk het Persoonlijk Ontwikkelingsplan, het schoolontwikkeltraject (alleen bij LG II) en het competentieportfolio (bestaande uit: vier deelportfolio's, een eindportfolio en een eindpresentatie waarin de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap centraal staat). In de beroepsproducten doen studenten verslag van het leerproces dat zij hebben doorgemaakt en voegen zij gevalideerde bewijslast van die ontwikkelingen toe.

Indien het binnen de functie van de student lastig is om bij een bepaald leerdoel geschikte casuïstiek te vinden, kan de student een verdiepende opdracht uitwerken. Dat zijn door de opleiding geformuleerde opdrachten die in relatie staan tot de schoolleiderscompetenties en die vaak een onderzoeksmatige en analytische component hebben.

Studenten hebben te maken met het leren van kinderen maar de opleidingen hebben te maken met het leren van volwassenen. Hier zit een spanningsveld, want het leren aan kinderen verloopt anders dan dat aan volwassenen. Verheldering van dit thema is van belang. In het verlengde hiervan: het auditpanel beveelt de opleidingen aan de verschillende didactische principes te expliciteren. Dit is deels al uitgewerkt in het drieslagleren maar kan nog verder uitgewerkt worden.

#### *Drieslagleren*

Binnen de opleidingen is veel aandacht voor drieslagleren als methode voor reflectie op de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de school. Drieslagleren richt zich op het verbeteren van (het eigen gedrag binnen) de beroepspraktijk (enkslagleren), de onderliggende inzichten en overtuigingen (dubbelslagleren) en je identiteit, je waarden en principes en je persoonlijke missie en visie (drieslagleren).<sup>8</sup>

Studenten waarderen dat docenten tijdens de curriculumdagen drieslagleren stimuleren door het geven van voorbeelden en stellen van vragen.

#### *Studeerbaarheid*

Beide opleidingen hebben een studielast van 18 EC, wat gelijk staat aan 504 studiebelastingsuren.

Voor LG II geldt de instroomvoorwaarde dat LG I afgerond moet zijn. Hier kan vrijstelling voor worden verleend. Er is een aanzienlijke groep studenten die instromen in LG II en niet het voortraject LG I heeft gevolgd: 50% van de studenten start direct met LG II. In dat geval spreekt de opleiding van directe instroom. Studenten die in aanmerking willen komen voor directe instroom hebben hiervoor een intake bij de schoolleidersopleiding, daarna leveren zij een portfolio aan en tot slot vindt er een criterium gericht interview plaats. Hier komt een stevig advies uit dat naar de examencommissie gaat. Deze commissie beslist, na bestudering van het dossier, uiteindelijk over toelating tot LG II.

De studievoortgang van studenten wordt op een aantal manieren gemonitord. Ten eerste zijn er na het inleveren van beroepsproducten vier geplande beoordelingsmomenten waarin de student terugkoppeling krijgt op zijn of haar studievoortgang. In LG I krijgen studenten naast schriftelijke feedback op het deelportfolio ook een gesprek met de beoordelaar. Studenten van de opleiding LG II die het auditpanel sprak, gaven aan dat zij het jammer vinden dat deze gesprekken in LG II niet meer plaatsvinden.

Ten tweede vinden er voortgangsoverleggen plaats tussen de kerndocenten, beoordelaars van de deelportfolio's en POP-begeleiders. Deze gesprekken vinden drie keer per jaar plaats en zijn gekoppeld aan de beoordelingsmomenten waar de begeleiders en beoordelaars bij betrokken zijn.

Studeerbaarheid staat hoog op de agenda van de opleidingen. De afgelopen periode zijn er wijzigingen doorgevoerd om de studeerbaarheid te vergroten. Zo zijn er bij LG II een aantal curriculumdagen aangepast om de inhoud beter aan te laten sluiten op de direct ingestroomde studenten en de studenten die LG I al hadden gevolgd. Ook was er sprake van behoorlijke

---

<sup>8</sup> Zelfevaluatie Windesheim Schoolleidersopleidingen

overlap tussen het eindportfolio en het competentie-examen. Om deze reden is het laatste onderdeel geschrappt.

Studenten geven aan het een pittige opleiding te vinden maar ervaren ook dat de opleiding een absolute meerwaarde heeft voor hun functioneren in de praktijk.

#### *Schoolontwikkeltraject*

Het schoolontwikkeltraject is onderdeel van LG II en staat in het teken van twee doelstellingen:

- Leidinggeven aan een verandertraject.
- Bevorderen van een lerende en onderzoekende cultuur binnen de school.

Binnen het schoolontwikkeltraject staat een onderzoekende houding centraal. Docenten leren studenten om met een onderzoekscyclus te werken om zo op een onderzoeksmatige wijze de beroepspraktijk te verbeteren. Hierbij is ook aandacht voor reflectie op de onderzoekscyclus.

In het schoolontwikkeltraject zit een go-no go fase, wat inhoudt dat studenten goedkeuring moeten krijgen voor het ontwikkelplan voor zij daarmee aan de slag kunnen.

Studenten geven aan dat het schoolontwikkeltraject sterk verbonden is met persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Zij ervaren dit als zeer betekenisvol.

Het is voor studenten mogelijk om dit traject te combineren met het behalen van meerdere opleidingsdoelen. Hiermee kan de studielast worden verlicht.

#### **Voorzieningen**

De curriculumdagen van de opleidingen vinden plaats op Hogeschool Windesheim waar de ruimten met alle benodigde apparatuur zijn uitgerust. Deze ruimten zijn ook toegankelijk voor studenten met een functiebeperking. Vanwege corona vonden in 2020 en 2021 diverse curriculumdagen digitaal plaats.

Studenten hebben gedurende hun opleiding toegang tot het Mediacentrum van Hogeschool Windesheim waar zij digitale literatuur kunnen raadplegen en lenen.

De opleidingen werken met een elektronische leeromgeving, waarin alle studiematerialen zijn te vinden en formats voor opdrachten zijn te downloaden. Studenten uploaden hun beroepsproducten hier en docenten voorzien die van feedback.

Het auditpanel en de studenten zijn tevreden over de voorzieningen binnen de opleidingen. Wel geven LG I studenten aan dat er bij de start van de opleiding veel informatie op hen afkomt. Een meer gestructureerde aanpak, waarbij bijvoorbeeld ouderejaars zouden kunnen worden ingezet, zou de informatie-uitwisseling verbeteren.

#### **Personeel**

Binnen de opleiding LG I zijn 18 docenten actief in verschillende functies: kerndocent, expertdocent, opleidingsexaminator, POP-begeleider en werkveldassessor. Acht docenten, voornamelijk de POP-begeleiders, werken zelf als leidinggevende in het onderwijs. Ook zijn er een aantal docenten die werkzaam zijn geweest in het basis- of voortgezet onderwijs. Bovenstaande geldt ook voor LG II, met als enige verschil dat daar 22 docenten werkzaam zijn in verschillende functies.

#### *Functies*

Kerndocenten zijn de vaste docenten van de opleiding. Opleidingsexaminatoren hebben een rol in de beoordeling van de vier deelportfolio's. Ook beoordelen zij de eindportfolio's en eindpresentaties van de studenten. POP-begeleiders zijn, zoals eerder al gezegd, de begeleiders van de studiegroepen. Werkveldassessoren (ook wel opleidingsassessoren genoemd) zijn bij de opleidingen betrokken als POP-begeleiders en voeren deels de beoordeling uit van de beroepsproducten. De opleidingen zetten expertdocenten (vakdeskundigen en/of onderzoekers) in om les te geven in specifieke onderwerpen, zoals financiën en HR-beleid.

#### *Professionalisering*

Kerndocenten nemen deel aan professionaliseringsactiviteiten van de afdeling 'Ondernemen' waar de schoolleidersopleidingen onder vallen. Ook geven zij hun professionaliseringswensen jaarlijks weer in een scholingsplan dat zij bespreken met hun leidinggevende.

Zo heeft één kerndocent zijn BKE behaald. Nieuw te benoemen kerndocenten zijn verplicht hun BKE te behalen.

De opleidingsexaminatoren die de eindpresentatie en -portfolio's beoordelen beschikken over BKE of hebben de intentie dit te halen binnen twee jaar. De POP-begeleiders worden ook gestimuleerd om hun BKE te halen. POP-begeleiders geven studenten formatieve feedback op de Persoonlijk Ontwikkelingsplannen en hun voortgangsrapportage én verzorgen als werkveldassessor de co-beoordeling van Eindportfolio's en Eindpresentaties. De examencommissie moedigt het behalen van BKE bij docenten en beoordelaars aan.

Studenten en alumni waarderen met name de praktijkgerichtheid van de docenten en begeleiders van de opleidingen. Als voorbeeld gaf een alumnus aan dat de uitdagingen die Corona met zich meebrengt in de beroepspraktijk, direct ook onderwerp waren in de colleges. Ook het auditpanel trof een enthousiast en betrokken team aan tijdens de visitatie dat een goede koppeling weet te maken tussen theorie en praktijk.

Wel gaven studenten aan dat zij het fijn hadden gevonden als iemand van de opleiding was komen kijken op de werkplek. Dat gebeurt nu niet. Docenten erkennen dit en geven aan dat zij de studenten ook graag bezig zouden zien in de praktijk. De reden dat dit niet gebeurt is dat docenten hiervoor te weinig tijd hebben. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om toch te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om studenten aan het werk te zien op de werkplek. De opleidingen zien het belang hier ook van in.

### **Weging en oordeel**

De leeromgeving van de studenten bestaat uit curriculumdagen, leren in de studiegroep, leren op de werkplek, literatuurstudie en werken aan beroepsproducten. Studenten doen in het persoonlijk ontwikkelingsplan, het schoolontwikkeltraject (alleen bij LG II) en in verschillende portfolio's verslag van hun leerproces en tonen aan dat zij bepaalde ontwikkelingen hebben doorgemaakt.

Het auditteam beveelt de opleidingen aan de samenhang tussen de verschillende didactische principes die worden gehanteerd te expliciteren.

Het schoolontwikkeltraject is een traject dat studenten uit LG II doorlopen. Dit traject staat in het teken van i) het leidinggeven aan een verandertraject en ii) het bevorderen van een lerende en onderzoekende cultuur binnen de school. Een onderzoekende houding van de student staat hierbij centraal. Binnen de leeromgeving waarderen studenten de aandacht voor persoonlijk leiderschap ten zeerste. Ook is er binnen de opleidingen veel aandacht voor reflectie, met name Drieslagleren wordt veel gebruikt als reflectiemodel. Studenten waarderen de uitgebreide aandacht voor het reflecteren op de eigen professionele ontwikkeling.

De studievoortgang monitoren de opleidingen tijdens beoordelingsmomenten met de student. Ook overleggen docenten en beoordelaars met elkaar over de voortgang van de studenten. In LG I vindt er bij twee beoordelingsmomenten, naast een schriftelijke terugkoppeling, ook een mondelinge terugkoppeling plaats. Dit waarderen de studenten erg en missen zij in LG II.

Het auditpanel en de studenten zijn tevreden over de voorzieningen binnen de opleidingen. Wel geven LG I studenten aan dat er bij de start van de opleiding veel informatie op hen afkomt. Een meer gestructureerde aanpak, waarbij bijvoorbeeld ouderejaars zouden kunnen worden ingezet, zou de informatie-uitwisseling verbeteren.

Studenten en alumni waarderen de kennis, praktijkgerichtheid en betrokkenheid van de docenten en beoordelaars. En ook het auditpanel zag een enthousiast en betrokken team. Met name de koppeling die de docenten maken tussen theorie en praktijk valt op. In gesprek met het auditpanel gaven alumni wel aan dat zij het fijn hadden gevonden als er iemand van de opleiding was komen kijken op de werkplek. Dat gebeurt nu niet. Het auditpanel beveelt de opleidingen aan om toch te onderzoeken of er mogelijkheden zijn om studenten op de werkplek te bezoeken.

Het auditpanel is van oordeel dat beide opleidingen voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

### 4.3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.**

*Toelichting: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende vormen van toetsing, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.*

#### Bevindingen

##### Beroepsproducten en eindpresentatie

Toetsing binnen de opleidingen bestaat uit een aantal beroepsproducten. De opleidingen werken bewust niet met kennistoetsen, omdat zij de nadruk willen leggen op de integratie van theorie en praktijk. Zie hieronder een overzicht van de aan te leveren beroepsproducten door de student met een toelichting waar de student op beoordeeld wordt:

Beoordeling beroepsproducten en Eindpresentatie	Toelichting
Persoonlijk Ontwikkelingsplan en voortgang daarop	Aan de hand van zelf gestelde ontwikkeldoelen ten aanzien van het persoonlijk leiderschap reflecteert de student op zijn eigen leerproces en hanteert daarbij drieslagleren. Het persoonlijk ontwikkelingsplan en de voortgang daarop wordt formatief beoordeeld
Schoolontwikkeltraject (alleen Leidinggeven II)	Studenten voeren op een planmatige en onderzoekende wijze een Schoolontwikkeltraject binnen hun eigen organisatie uit en reflecteren daarbij op hun eigen leiderschapsopvattingen en praktijken. Het Schoolontwikkeltraject en de voortgang erop wordt formatief beoordeeld.
Het competentieportfolio (deelportfolio's en Eindportfolio) en de Eindpresentatie	Om vast te stellen of de student beschikt over schoolleiderscompetenties op basis-of vakbekwaam niveau, wordt een eindopdracht verstrekt. Deze eindopdracht bestaat uit een beroepsproduct (een afrondend competentieportfolio, ook wel Eindportfolio genoemd) en een vaardigheids/mondelinge toets (de Eindpresentatie). Gedurende het opleidingsjaar beschrijven de studenten in 4 deelportfolio's, onderbouwd met bewijslast, het werken aan de vijf schoolleiderscompetenties en de opleidingsspecifieke leerdoelen. De deelportfolio's worden formatief beoordeeld. Aan het einde van het opleidingsjaar neemt de student de deelportfolio's en bewijslast op in het Eindportfolio. Bij een voldoende eindportfolio mag de student op voor zijn Eindpresentatie. In de Eindpresentatie staat de ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap van de student centraal. Ook de Eindpresentatie dient als voldoende beoordeeld te zijn. De beoordeling van de Eindpresentatie wordt verricht, aan de hand van een beoordelingsformulier met beoordelingscriteria, door een opleidingsexaminator en

	werkveldassessor (vierogenbeleid). De eindopdracht wordt summatief beoordeeld. <sup>9</sup>
--	---

#### *Niveaubepaling en beoordelingscriteria*

De opleidingen hebben vijf generieke beoordelingscriteria (de praktijktheorie, theoretische basis, zelfsturing, onderzoekende houding en bewijslast) geformuleerd die richtinggevend zijn voor de summatieve en formatieve beoordeling van de portfolio's (deel- en eindportfolio). Deze criteria komen overeen met die van de master Educational Needs en de master Learning & Innovation en zijn uitgewerkt op een driepuntsschaal 'onvoldoende-voldoende-goed'.

De beoordeling van de portfolio's gebeurt dus vanuit twee perspectieven:

1. Vanuit de opleidingsspecifieke leerdoelen (19 in totaal) waarbij de beoordelaars beoordelen of deze in voldoende mate zijn aangetoond door middel van betekenisvolle casuïstiek uit de eigen beroepspraktijk, aangevuld met een reflectie op het handelen en leerproces. De ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap staat daarbij centraal.
2. Vanuit het perspectief van bovengenoemde generieke beoordelingscriteria met een bijhorende driepuntsschaal.

Het auditpanel geeft de opleidingen in overweging om de relatie tussen deze twee beoordelingsperspectieven te doordenken en de samenhang ertussen te expliciteren. Het auditpanel is van mening dat het hanteren van twee verschillende perspectieven verwarrend is en de transparantie van de beoordeling niet ten goede komt.

Per beroepsproduct zijn specificaties opgesteld op grond waarvan getoetst wordt. En net als bij bovengenoemde masteropleidingen, werken de opleidingen daarbij met indicatoren vanuit een holistisch beoordelingsperspectief. Er zijn dus geen gedetailleerde beslisregels. Deze keuze maken de opleidingen om studenten voldoende ruimte te geven om de vertaalslag te maken naar de eigen situatie.

#### *Afstemming tussen beoordelaars*

Door het ontbreken van gedetailleerde beslisregels vraagt holistisch beoordelen om een goede afstemming tussen de beoordelaars. Dit gebeurt onder andere door het vierogenbeleid. Voor het vierogenbeleid heeft Windesheim Schoolleidersopleidingen recent een protocol opgesteld met als doel om de afstemming tussen opleidingsexaminatoren en opleidingsassessoren over de toepassing van beoordelingscriteria bij formatieve toetsing te bevorderen. Bij twijfel worden beoordelingsvraagstukken aan elkaar voorgelegd. Voor summatieve toetsing geldt het volgende protocol:

- Het eindportfolio, ook wel het competentieportfolio genoemd, wordt beoordeeld door een andere opleidingsexaminator dan degene die de tussentijdse portfolio's heeft beoordeeld.
- Bij de beoordeling van het eindportfolio worden steekproefsgewijs een aantal portfolio's beoordeeld door zowel een opleidingsexaminator als een opleidingsassessor (of een andere opleidingsexaminator). Dit gebeurt onafhankelijk van elkaar en deze bevindingen worden vervolgens met elkaar vergeleken.
- De beoordeling van de eindpresentaties vindt plaats in aanwezigheid van zowel een opleidingsexaminator als opleidingsassessor die de rol van co-beoordelaar vervult.

Daarnaast zijn er scholingsbijeenkomsten voor beoordelaars en vindt er minimaal twee keer per jaar kalibratie plaats.

#### *Examencommissie*

De schoolleidersopleidingen zijn aangesloten bij en vertegenwoordigd in de examencommissie van de masters Learning & Innovation, Educational Needs en Expertdocent Beroepsonderwijs.

---

<sup>9</sup> Zelfevaluatie Windesheim Schoolleidersopleidingen

De schoolleidersopleidingen zijn daartoe niet wettelijk verplicht. Het auditpanel is positief over deze inbedding in een bestaande examencommissie voor professionele masteropleidingen. Momenteel bekijkt de examencommissie geen eindwerken. De intentie is er om dit wel te doen. Ook krijgt de examencommissie niet te horen wat de uitkomst is van de kalibratiesessies. Momenteel is de examencommissie hoofdzakelijk een serieuze gesprekspartner. De commissie ziet de genoemde onderwerpen als belangrijke aandachtspunten voor nadere uitwerking en wil dan ook de samenwerking met de schoolleidersopleidingen uitbouwen. Hier zal twee jaar voor uitgetrokken worden. De eerste stappen zijn inmiddels al gezet.

#### *Bevindingen auditpanel beroepsproducten en beoordeling*

Het auditpanel heeft van acht studenten van LG I en LG II eindportfolio's bekeken. Hierbij merkte het auditpanel op dat studenten het beoogde niveau aantonen in de deel- en eindportfolio's. Wel heeft het auditpanel een aantal aandachtspunten.

Zo merkte het panel op dat de beoordeling sterk gericht is op persoonlijk leiderschap en daarmee op de wijze waarop studenten hun rol als leidinggevend persoonlijk inkleuren en hun reflectie daarop. Minder kijken de opleidingen naar de invloed die deze inkleuring heeft op het functioneren van hun collega's en de school in de dagelijkse praktijk. Beoordelaars zien veelal het gerapporteerde handelen van de student, de feedback van collega's (peers) op dat handelen en de zelfreflectie van de student daar weer op.

In de deelportfolio's beschrijven studenten het werken aan de schoolleiderscompetenties en leerdoelen. Deze worden onderbouwd met bewijslast. Deze bewijslast bestaat onder andere uit feedback van collega's. Na bestudering van de portfolio's, viel het het auditpanel op dat de kwaliteit van de peer feedback van collega's wel heel vriendelijk van aard is. Studenten en docenten onderschrijven dit. En ook al worden studenten gestimuleerd om kritische feedback te vragen, een oplossing hebben zij hier nog niet voor. Het auditpanel raadt de opleidingen aan om criteria te formuleren voor de aard en inhoud van de peer feedback. Dit bevordert de systematiek en de kwaliteit van de peer feedback.

#### *Evaluaties*

Minimaal vier keer per jaar vindt er overleg plaats tussen kerndocenten en de opleidingscoördinator over signalen die zij van studenten hebben doorgekregen met betrekking tot het programma, studiemateriaal, docenten en de samenwerking binnen de opleidingen.

Driemaal per jaar komen kerndocenten en POP-begeleiders bij elkaar om over de studievoortgang van studenten te overleggen. De opleiding voert ook panelgesprekken met alumni van de opleidingen waarin zij in retrospectief bespreken welke betekenis en invloed de opleiding heeft gehad op het functioneren van de afgestudeerden in de beroepspraktijk. Studenten zien in de opleidingen terug dat de aangegeven verbeterpunten direct worden opgepakt.

#### **Weging en oordeel**

Toetsing binnen de opleidingen bestaat uit een aantal beroepsproducten: een persoonlijk ontwikkelplan en de voortgang daarvan, het schoolontwikkeltraject (alleen bij LG II) en het competentieportfolio plus eindpresentatie. Het eindportfolio en de eindpresentatie worden summatief beoordeeld en de andere beroepsproducten formatief.

De opleidingen hebben vijf generieke beoordelingscriteria geformuleerd voor de beoordeling van de portfolio's. Daarnaast worden studenten ook beoordeeld op het behalen van de opleidings specifieke leerdoelen. Het auditpanel geeft de opleidingen in overweging om de samenhang tussen deze twee beoordelingsperspectieven te doordenken en te expliciteren.

Beoordelen binnen de opleidingen gebeurt op een holistische manier. Deze wijze van beoordelen vraagt om goede afstemming tussen de beoordelaars. Dat gebeurt onder andere door het vierogenbeleid en kalibratie van een steekproef van de beoordelingen.

De schoolleidersopleidingen zijn aangesloten bij en vertegenwoordigd in de examencommissie van de masters Learning & Innovation, Educational Needs en Expertdocent Beroepsonderwijs.



Het auditpanel is positief over deze inbedding. Het panel ziet dat er stappen worden gemaakt om de samenwerking tussen de examencommissie en de schoolleidersopleidingen te intensiveren.

Het auditpanel heeft verschillende beroepsproducten met bijbehorende beoordelingen bekeken waarbij het opviel dat studenten het beoogde niveau aantonen in de deel- en eindportfolio's. Wel heeft het auditteam een aantal aandachtspunten, zoals de sterke gerichtheid op persoonlijk leiderschap en de kwaliteit van de peer feedback.

Het auditpanel is van oordeel dat de beide opleiding voldoen aan basiskwaliteit en komt tot het oordeel 'voldoende' voor deze standaard.

## **5. ALGEMEEN OORDEEL**

Het auditpanel trof twee schoolleidersopleidingen in beweging aan. Studenten zijn erg tevreden over de opleidingen, met name over de verbinding die docenten steeds leggen tussen theorie en praktijk. Het panel waardeert de wijze waarop de opleidingen het ontwikkelen van een onderzoekende houding vormgeven en ziet goede eerste stappen naar een meer internationale oriëntatie. De samenwerking met de examencommissie, die nog meer vorm moet krijgen, moedigt het auditpanel aan.

Het panel heeft ook een aantal verbeterpunten, zoals het leidend laten zijn van de geactualiseerde beroepsstandaarden voor de beoogde eindkwalificaties en de opleidingsspecifieke leerdoelen. Ook zouden de opleidingen kritisch moeten kijken naar de relevantie en meerwaarde van het hanteren van twee invalshoeken om het niveau van de opleidingen te duiden. Met betrekking tot het toetsen en beoordelen raadt het panel de opleidingen onder andere aan om nog eens goed naar de beoordelingscriteria te kijken. Het auditpanel heeft er vertrouwen in dat het team met deze aanbevelingen aan de slag gaat, temeer omdat deze ontwikkelpunten zelf al door de opleidingen zijn geagendeerd.

## **6. AANBEVELINGEN**

- Neem bij het doorontwikkelen van het curriculum de geactualiseerde beroepsstandaard als uitgangspunt.
- Expliciteer de verschillen tussen leidinggeven I en leidinggeven II, vooral met betrekking tot functie en taakbeleid.
- Kijk naar de kwaliteit van de peer feedback; stel criteria voor deze feedback op en systematiseer het.
- Onderzoek de mogelijkheden om toch op de werkplek van de studenten te kunnen kijken.
- (hoort bij vorige punt) studenten verlaten na studie het pand en krijgen na presentatie inductieopgaven. Daar ligt interessante link met werkveld. Als je de inductievraag aan het eind verder articuleert krijg je ook intensivering van je relatie met het werkveld.
- Expliciteer je didactische principes die horen bij het opleiden van volwassenen die zelf te maken hebben met het leren van kinderen .

## **BIJLAGEN**

**BIJLAGE I      Scoretabel**

<b>Scoretabel paneloordelen Post-HBO-Schoolleidersopleiding PO</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties</b>	<b>V</b>
<b>Standaard 2. Onderwijsleeromgeving</b>	<b>V</b>
<b>Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	<b>V</b>
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>Volgende</b>

## BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Programma visitatie Schoolleidersopleidingen LG I en LG II – Hogeschool Windesheim

Locatie: Windesheim – Zwolle, Campus 2-6, 8017 CA Zwolle.  
Gesprekken vinden plaats in F2.40

Datum locatiebezoek: Donderdag 2 december 2021

### Overzicht panelleden

Auditpanel	
• Voorzitter	Dhr. Drs. R.B. van der Herberg
• Deskundige	Mevr. A.L.A. Snel
• Deskundige	Dhr. Prof. Dr. P.J.C. Slegers
• Studentlid	Mevr. R. Ottens
• Secretaris	Mevr. J. Koot

### Programma

Tijd	Gesprekspartners (incl. namen en functies)
08.30 – 08.45	<b>Inloop &amp; ontvangst auditteam</b>
08.45 – 09.15	<b>Intern overleg auditteam</b>
09.15 – 10.00	<b>Management</b> Directeur Ondernemen, domein Bewegen en Educatie *Projectleider a.i. Windesheim Schoolleidersopleidingen *Kerndocent Teamleider Ondernemen, domein Bewegen en Educatie  * i.v.m. het tijdelijk uitvallen van de projectleider
10.00 – 10.30	<b>Pauze/intern paneloverleg</b>
10.30 – 11.15	<b>Studenten</b> Leidinggeven I '20/'21, Teamleider Eerste Opvang Onderwijs Anderstaligen Leidinggeven I '20/'21, Schoolleider OBS de Finneblom Leidinggeven I '20/'21, Schoolleider GBS de Wegwijzer Leidinggeven II '20/'21, Teamleider SO de Optimist (directe instroom) Leidinggeven II '20/'21*, Locatieleider KBS Pirouette Leidinggeven II '20/'21*, Adjunct-directeur Primair onderwijs, Hoogeveen * Hebben ook LG I gevolgd
11.15 – 11.45	<b>Pauze/intern paneloverleg</b>
11.45 – 12.30	<b>Docenten</b> Expertdocent financiën en studiegroepbegeleider Leidinggeven I en II Kerndocent, (eind)beoordelaar en studiegroepbegeleider Leidinggeven I en II Studiegroepbegeleider en (eind)beoordelaar Leidinggeven I en II Kerndocent, (eind)beoordelaar en studiegroepbegeleider Leidinggeven I en II Kerndocent en (eind) beoordelaar Leidinggeven I en II Kerndocent en (eind) beoordelaar Leidinggeven I en II
12.30 – 13.15	<b>Lunch</b>
13.15 - 14.00	<b>Examencommissie/toetscommissie</b> Voorzitter examencommissie, Docent masteropl. Learning and Innovation (MLI) en Educational Needs (MEN) Lid examencommissie, Docent masteropl. MLI en MEN (nieuw) lid examencommissie, Kerndocent Lid examencommissie, Kerndocent

<b>Tijd</b>	<b>Gesprekspartners (incl. namen en functies)</b>
14.00 -14.30	<b>Pauze/intern paneloverleg</b>
14.30 – 15.15	<p><b>Alumni en werkveld</b>  <b>Alumni:</b></p> <p>Leidinggeven I ('18/'19) en II ('19/'20), Schoolleider GBS het Kristal, Heerde  Leidinggeven I ('18/'19) en II ('19/'20), Schoolleider Openbaar Onderwijs Emmen  Leidinggeven I ('19/'20) en II, ('20/'21), Locatieleider KBS de Golfslag, Swifterbant  Leidinggeven II ('19/'20), directe instroom, Schoolleider Openbare Basisschool (OBS) Dijkerhoek Holten</p> <p><b>Veldadviescommissie:</b>  Teamleider VO, Pieter Zandt scholengemeenschap, Urk en alumni Leidinggeven I en II  Schoolleider, Chr. Praktijkschool de Boog, Apeldoorn en alumni Leidinggeven I en II  Rector, Corderius College VO, Amersfoort en alumni (tot voor kort bestuurder van de PO CorDeo scholengroep)</p>
15.15 -15.30	<b>Pauze / Pending issues</b>
15.30 – 16.15	<b>Interne bespreking auditteam</b>
16.15 – 16.45u	<p><b>Terugkoppeling aan opleiding</b>  Alle belangstellenden vanuit de opleiding</p>

**Werkwijze:**

Bij de beoordeling van de betreffende schoolleidersopleiding is uitgegaan van het door Schoolleidersregister vastgestelde kader “Beoordeling en kwaliteitsstandaarden opleidingen” van voorjaar 2019. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de beoordeling van een schoolleidersopleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een auditpanel zijn kwaliteitsoordeel over de opleiding dient te baseren. De onderhavige beoordeling is uitgevoerd op basis van het beoordelingskader, onderdeel 3 ‘Standaarden bestaande opleidingen waarvan de instelling die de schoolopleidersopleiding(en) verzorgt beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg van de NVAO.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie in de vorm van een Zelfevaluatierapport (ZER) met bijlagen, heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de opleiding.

De audit was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud en kwaliteit van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, deelnemers, de examencommissie en de werkveldadviesraad, die waren te kenschetsen als ‘gesprekken tussen vakgenoten’.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geleidingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie.

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

*Verantwoording keuze gesprekspartners*

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

**Beslisregels:**

Volgens de door het Schoolleidersregister vastgestelde Beslisregels Certificering kan een onderwerp ‘onvoldoende’, ‘voldoende’, ‘goed’ of ‘excellent’ scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het vigerende beoordelingskader. Daarbij geldt:

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval ‘onvoldoende’ indien standaard 1 of 3 als ‘onvoldoende’ beoordeeld wordt.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen ‘goed’ zijn indien tenminste twee standaarden als ‘goed’ worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen ‘excellent’ zijn indien tenminste twee standaarden als ‘excellent’ worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.



### **BIJLAGE III      Lijst geraadpleegde documenten**

- Zelfevaluatie Windesheim Schoolleidersopleidingen Leidinggeven I en Leidinggeven II
- Opleidings- en toetskader 2020-2021
- Onderwijs- en examenregeling
- Jaarverslag 2020
- Opleidingsspecifieke leerdoelen LG I en II
- Inzet docenten
- Studiewijzer LG I
- Studiewijzer LG II
- Literatuurlijst LG I
- Literatuurlijst LG II
- Jaarplanning inleverrooster LG I 2020-2021
- Jaarplanning inleverrooster LG II 2020-2021
- Toelichting op Leidinggeven I en II(Samenvatting)
- Tripartiete overeenkomst
- Stroomschema - Directe Instroom in Leidinggeven II
- Protocol vierogenbeleid

## BIJLAGE VI Overzicht auditpanel

Samenstelling, expertise en korte functiebeschrijvingen (cv's) van voorzitter, leden en secretaris.

Expertise	audit kwaliteitszorg	onderwijs	werkveld	vakinhoud	internationaal	studentzaken
<b>Panelleden</b>						
Drs. R.B. van der Herberg	X	X	X	X	X	
Dr. P.J.C Slegers	X	X	X	X	X	
A.L.A. Snel	X		X	X		
R. Ottens			X	X		X

J. Koot	X					
---------	---	--	--	--	--	--

Panelleden, naam	Korte functiebeschrijvingen
Drs. R.B. van der Herberg	De heer Van der Herberg is zelfstandig adviseur. Tot 1-1-2-19 partner Hobéon en lead-auditor accreditatie van o.a. educatieve bachelor- en masteropleidingen; voorheen rector van een scholengemeenschap in het midden van het land.
Prof. Dr. P.J.C Slegers	De heer Slegers is socioloog, senior-adviseur bij BMC Advies, onderzoeker en publicist o.a. over de invloed van schoolleiderschap op kwaliteit van onderwijs; tot 2016 hoogleraar UT met leeropdracht Onderwijsorganisatie en Management. Als adviseur en onderzoeker betrokken geweest bij het opstellen van de nieuwe beroepsstandaard schoolleiders PO.
A.L.A. Snel	Mevrouw Snel is sinds 2015 directeur op de basisschool Steven Stemerling in Rotterdam Zuid; daarvoor vijf jaar adjunct-directeur op dezelfde school.
R. Ottens	Mevrouw Ottens is sinds 2019 schoolleider van basisschool Farsumerborg, Noordkwartier in Farsum en expertcoach regio Noord bij Stichting LeerKRACHT, waar zij diverse scholen bij het invoeren van de methodiek begeleidt. Zij volgde van 2018-2019 de opleiding Schoolleider Basisbekwaam en van 2019-2020 de opleiding Schoolleider Vakbekwaam bij NHL-Stenden.

J. Koot	NVAO gecertificeerd secretaris dd. december 2018
---------	--

Op 19 maart 2021 heeft het Schoolleidersregister PO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van bovenstaand panel.

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