

**Schoolleidersopleidingen  
Basisbekwaam  
Vakbekwaam  
NHL Stenden Hogeschool**

*Verlag van de beoordeling  
7 maart 2022*

## **Colofon**

### **Instelling en opleiding**

NHL Stenden Hogeschool

Postbus 1080

8900 CB Leeuwarden

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleidingen: Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam

Locatie: Bakkeveen

Variant: Deeltijd

### **Visitatiecommissie**

Lisa Janssen, voorzitter

Inge Andersen, deskundige

Joke Middelbeek, deskundige

Carmen Kortekaas, deskundige

Simone van Heemskerck, studentlid

Titia Buising, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan het Schoolleidersregister PO

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	6
1. Beoogde leerresultaten .....	8
2. Onderwijsleeromgeving .....	12
3. Toetsing .....	17
4. Gerealiseerde leerresultaten .....	20
Bijlagen.....	23
Bijlage 1 Visitatiecommissie.....	24
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	25
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	26

## Samenvatting

Op 7 maart 2022 zijn de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam van NHL Stenden Hogeschool gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief**. De commissie heeft ontwikkelingsgerichte opleidingen gezien waarin kerndocenten, begeleiders uit het werkveld en studenten samen een community of practitioners vormen en een rijke leeromgeving creëren.

### Beoogde leerresultaten

De opleidingen hanteren de in 2020 opgestelde landelijke Beroepsstandaard en daarbij behorende leiderschapspraktijken als uitgangspunt voor de beoogde leerresultaten. Voor de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam is de beroepsstandaard al vertaald in de leeruitkomsten; voor de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam zal dit vanaf komend studiejaar gerealiseerd zijn. De leiderschapspraktijken zijn met ingang van het huidige studiejaar al wel zichtbaar gemaakt in het curriculum. De opleidingen hebben een eigen visie op schoolleiderschap geformuleerd. Hierin staat de integrale ontwikkeling van leiderschap vanuit hoofd, hart en handen centraal. Het onderscheid tussen de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en Vakbekwaam is inzichtelijk gemaakt en wordt herkend door de verschillende interne en externe stakeholders met wie de commissie gesproken heeft. De beoogde leerresultaten zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie passend uitgewerkt en sluiten aan bij de landelijke beroepsstandaard. De opleidingen zijn goed afgestemd op en ingebed in het Noord-Nederlandse werkveld. De betrokkenheid van het werkveld, de schoolbesturen en de opleidingen bij elkaar wordt als vanzelfsprekend ervaren. De opleidingen zijn onderdeel van het lerende netwerk van ECNO waarin samen met het werkveld gewerkt wordt aan de ontwikkeling van schoolleiderschap. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### Programma

Beide programma's stellen studenten in staat de beoogde leerresultaten te bereiken. De opleidingen zijn goed aangesloten op de heterogene beroepspraktijk in Noord-Nederland waarvoor opgeleid wordt. In beide opleidingen staan de vraagstukken van studenten / het onderwijs in de regio centraal. De opleidingen zijn verbonden met het lectoraat en

de Academies PO en VO. Dit draagt bij aan kruisbestuiving en kennisontwikkeling.

De werkvormen passen bij de praktijk-nabije visie op onderwijs. Het hogeschoolbrede concept van design based education is zichtbaar in de opleiding, net als drieslag leren. Het nauwe contact tussen studenten, kerndocent en CoL-begeleider draagt daar aan bij en wordt gewaardeerd door studenten en alumni. De opleidingen slagen er in een rijke leeromgeving en een community of practitioners te realiseren vanuit meerdere perspectieven. Men staat open voor feedback en de studenten voelen zich gezien en gehoord.

De docenten zijn bevlogen en betrokken. Het kernteam wordt uitgebreid met externe CoL-begeleiders en werkveldassessoren die voor langere tijd aan de opleidingen verbonden zijn. Docenten zijn erg betrokken bij de persoonlijke context van hun studenten, in opdrachten en in de begeleiding. De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### Toetsing

Het toetsbeleid van de hogeschool en de eigen visie op toetsing zijn leidend voor de inrichting van het toetssysteem. De leeruitkomsten (Basisbekwaam) en competenties (Vakbekwaam) vormen de kapstok van dit systeem. De opleidingen nemen effectieve maatregelen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Dit omvat het toepassen van het meer-ogen principe, het gebruik van beoordelingsformats, beoordelingscriteria en de jaarlijkse kalibratie van werkveldassessoren. De opleidingen zetten steeds meer in op formatieve toetsing, de realisatie van een feedbackcultuur en meer holistisch beoordelen. Dit past de visie op

opleiden en de integrale leiderschapsontwikkeling die de opleidingen voorstaan. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

#### **Gerealiseerde leerresultaten**

De opleidingen hebben een adequaat afstudeerproces ingericht, waarin gewerkt wordt het met meerogen principe en holistisch beoordelingsformat. De door de commissie bestudeerde dossiers zijn van voldoende niveau. De commissie stelt op basis hiervan vast dat beide opleidingen de beoogde leerresultaten realiseren. De commissie is onder de indruk van hoeveelheid en positieve aard van de feedback die studenten ontvangen. Wel is het de commissie opgevallen dat deze feedback vooral betrekking heeft op de ontwikkeling van de student en minder op de beoordeling van de leiderschapspraktijken. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

Alle standaarden zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** inzake de certificering van de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam van NHL Stenden Hogeschool.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, mei 2022

Lisa Janssen  
Voorzitter

#### **Aanbevelingen**

Naast de hiervoor benoemde positieve punten, heeft de commissie de volgende suggesties voor verdere ontwikkeling:

- versterken van de betrokkenheid van alumni bij het lerende netwerk van ECNO;
- te onderzoeken wat de betekenis van internationalisering kan zijn voor de eigen studenten en hun scholen;
- het verder ontwikkelen van formatief toetsen;
- in het borgen van het eindniveau en de kwaliteit van toetsing, aansluiting te zoeken bij de ervaringen in de masteropleidingen en lerarenopleidingen van de hogeschool;
- een juiste balans te vinden tussen feedback op proces (ontwikkeling van de student) en product (beoordeling van de leiderschapspraktijken);
- actief aandacht te blijven besteden aan het onderzoekende, theoretische en strategische niveau in de dossiers.

Titia Busing  
Secretaris

## Inleiding

De Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en Vakbekwaam van NHL Stenden Hogeschool begeleiden (aspirant) leidinggevers in Noord-Nederland in hun ontwikkeling tot schoolleider. Daarbij is er aandacht voor de leiderschapspraktijken van een moderne leider.

### De instelling

De hogeschool biedt al meer dan 25 jaar de Schoolleidersopleidingen aan. De hogeschool ziet het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om leiders zich nog bewuster te laten zijn van hun belangrijke taak om kwalitatief goed onderwijs te bieden in de context van hun school.

De Schoolleidersopleidingen zijn onderdeel van het Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO) van de hogeschool. Het ECNO is verbonden aan de Academie VO & MBO en de Academie PO van de hogeschool. Het ECNO richt zich op de voortgezette professionalisering van het werkveld educatie. Onderdeel van het ECNO is het 'Leiderschapshuis'; hierin worden leiderschapsopleidingen aangeboden waarmee een loopbaanpad ontstaat. Dit betreft bijvoorbeeld de opleidingen Oriëntatie op Educatief Leiderschap, Dynamisch Leidinggeven en de masteropleiding Educational Leadership.

NHL Stenden Hogeschool biedt onderwijs aan circa 24.000 studenten en er werken circa 2.330 medewerkers. De hogeschool verzorgt associate degree-, bachelor-, en masteropleidingen en biedt deze aan in voltijd, deeltijd of duale vorm. De opleidingen zijn georganiseerd in 14 academies. Binnen de academies zorgen de lectoraten, onderzoeksgroepen en Centres of Expertise (CoE's) met (gesubsidieerde) onderzoeksprojecten voor de verbinding tussen onderwijs, onderzoek, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

### De opleiding

De Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam omvatten elk 18 EC, zijn gericht op post hbo 6 niveau en hebben elk een omvang van een jaar.

In de afgelopen twee jaar hebben respectievelijk 80 en 69 studenten de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam afgerond. De hogeschool heeft in die periode studenten van 42 schoolbesturen opgeleid. Het ECNO bouwt met haar aanbod aan een lerend leiderschapsnetwerk in het onderwijs in Noord-Nederland, waarbij het werkveld, alumni en studenten worden betrokken.

De Schoolleidersopleiding Basisbekwaam richt zich op de persoonlijke ontwikkeling van studenten tot schoolleider. De opleiding is vormgegeven rondom leeruitkomsten en leiderschapspraktijken. Studenten worden opgeleid tot uitvoerend niveau. De Schoolleidersopleiding Vakbekwaam leidt studenten op tot schoolleiders die autonoom kunnen functioneren binnen een professionele context. Studenten worden opgeleid tot vormgevend niveau.

De Schoolleidersopleidingen hebben tot 2021 samengewerkt met het lectoraat Professionele Identiteit in het onderwijs. In de nabije toekomst zullen de opleidingen gaan samenwerken met het nieuwe lectoraat Opvoeden & Opleiden naar duurzaam en democratisch samenleven.

De vorige visitatie heeft geleid tot een meer expliciete visie op leiderschap in de school. Ook worden studenten meer uitgedaagd hun eigen visie op leiderschap te formuleren, passend bij hun context en professionele identiteit. Daarnaast hebben de opleidingen de aandacht voor de onderzoekende schoolleider (in houding en in systematisch handelen) versterkt in het curriculum.

### **De visitatie**

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

Vanwege de positieve instellingstoets kwaliteitszorg van de hogeschool is er sprake van een beperkte beoordeling conform het Informatiepakket 3 van het Schoolleidersregister PO (versie

maart 2021). De visitatie is uitgevoerd volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven.

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

Deze rapportage is in april 2022 in concept toegestuurd aan de opleidingen; de reacties van de opleidingen zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

## 1. Beoogde leerresultaten

De opleidingen hebben een eigen visie op schoolleiderschap geformuleerd. Hierin staat de integrale ontwikkeling van leiderschap vanuit hoofd, hart en handen centraal. De opleidingen hanteren de in 2020 opgestelde landelijke Beroepsstandaard en daarbij behorende leiderschapspraktijken als uitgangspunt voor de beoogde leerresultaten. Voor de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam is de beroepsstandaard al vertaald in de leeruitkomsten; voor de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam zal dit vanaf komend studiejaar gerealiseerd zijn. Daar gelden nu nog de vijf basiscompetenties van de Beroepsstandaard Schoolleiders Primair Onderwijs als uitgangspunt. De leiderschapspraktijken zijn met ingang van het huidige studiejaar al wel zichtbaar gemaakt in het curriculum. Het onderscheid tussen de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en Vakbekwaam is inzichtelijk gemaakt en wordt herkend door de verschillende interne en externe stakeholders met wie de commissie gesproken heeft. De commissie concludeert dat de beoogde leerresultaten wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie passend zijn uitgewerkt en aansluiten bij de landelijke beroepsstandaard. De commissie is van mening dat de opleidingen goed zijn afgestemd op en ingebed in het Noord-Nederlandse werkveld; de opleidingen zijn betekenisvol in het werkveld. De opleidingen zijn onderdeel van het lerende netwerk van ECNO waarin samen met het werkveld gewerkt wordt aan de ontwikkeling van schoolleiderschap. De betrokkenheid van alumni hierbij kan nog versterkt worden. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### *Bevindingen*

In de visie op schoolleiderschap stellen de Schoolleidersopleidingen dat leiderschapontwikkeling een integrale ontwikkeling is van het hoofd, het hart en de handen. Schoolleiders opgeleid door NHL Stenden zijn in staat om leiding te geven aan een school, een bijzondere rol die complexe vaardigheid vereist. De schoolleider is een Educational Leader die werkt vanuit een visie op leiderschap en onderwijs. Deze visie wordt onderbouwd door theoretische kennis en gevoed door reflecties op zichzelf in relatie met de omgeving.

Hiernaast betekent schoolleiderschap dat schoolleiders maatschappelijk verantwoord kunnen opereren. Schoolleiders maken daarbij gebruik van de (kwaliteits)kaders, geldende systemen en de context van de eigen school, om goed onderwijs mede vorm te geven. De vormgeving van goed onderwijs is vooral indirect, dit gebeurt door gebruik te maken van de talenten van de teamleden, door een koersvast beleid te voeren en hierbij verantwoorde keuzes te maken. De opleidingen hechten hierbij veel waarde aan het

maken van waarden-gedreven keuzes vanuit een ethische grondhouding, reflecterend vermogen en een sterk moreel kompas.

De opleidingen stellen in hun visie op leiderschap ook dat een schoolleider nieuwsgierig en onderzoekend dient te zijn. De schoolleider ziet mogelijkheden en kansen door het team en de omgeving innoverend en lerend tegemoet te treden. Passend bij de onderzoekende houding vraagt en verzamelt de schoolleider feedback van het team, ouders, leerlingen en andere betrokkenen. De schoolleider kan goed analyseren om vraagstukken op een hogere orde te benaderen, vanuit het perspectief van het individu (of het deel) en de gemeenschap of de organisatie (het geheel). Met deze visie op schoolleiderschap staan de opleidingen voor een integrale ontwikkeling van leiderschap, vanuit het hoofd, het hart en de handen.

Tijdens de visitatie is de visie op leiderschap onderwerp van gesprek geweest. Daarbij is door de opleiding onder andere opgemerkt dat onderzoekend vermogen hierin een steeds belang-



rijkere rol in neemt. Schoolleiders dienen niet alleen oog te hebben voor de praktische kant, maar ook voor het definiëren van wat goed onderwijs is in de eigen context en het gezamenlijk ontwerpen van onderwijs. Daarin is het meervoudige perspectief belangrijk. Studenten nemen hun eigen situatie mee naar de opleiding en leren deze te decontextualiseren en te beschouwen vanuit meerdere perspectieven. Daarnaast ontwikkelen studenten taal waarmee ze hun eigen keuzes kunnen legitimeren.

In de discussie over visie op leiderschap is leiderschap ook benoemd vanuit het principe van *'care for me, care for you en care for all'*. Dit zijn leidende principes van het lectoraat Professionele Identiteit in het onderwijs.

### **Basisbekwaam**

Vanaf studiejaar 2021 - 2022 hanteert de opleiding de leiderschapspraktijken uit de beroepsstandaard als uitgangspunt voor de beoogde leerresultaten. Deze leiderschapspraktijken zijn onderdeel van de landelijke Beroepsstandaard Schoolleiders PO die in 2020 geformuleerd is door het Schoolleidersregister PO. Met deze standaard benoemt de beroepsgroep van schoolleiders wat zij ziet als goed leiderschap. Dit omvat de belangrijkste leiderschapspraktijken en -kwaliteiten van leidinggevend in het primair onderwijs. Voor de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam zijn deze leiderschapspraktijken vertaald in acht leeruitkomsten; vier per semester.

In de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam staat de persoonlijke leiderschapontwikkeling in de professionele context centraal. De hiertoe opgestelde leeruitkomsten zijn gericht op zelfkennis, leiderschapsverkenning en -vorming. Studenten werken aan de hiervoor benoemde leiderschapspraktijken op uitvoerend niveau: het in de praktijk brengen en uitvoeren van binnen de school vastgestelde beleidsmatige en organisatorische kaders. Ze zijn in staat om te participeren in beleids- en organisatieontwikkelingen en kunnen daar concreet uitvoering aan geven.

Middels het werken met leeruitkomsten wil de opleiding studenten de mogelijkheid bieden bewijslast uit hun eigen praktijk in te brengen en daarmee hun ontwikkeling als basisbekwame schoolleider zichtbaar te maken. De opleiding ziet de leeruitkomsten als richtinggevende uitspraken waarmee gemeten kan worden of studenten hun competenties hebben ontwikkeld op het vereiste niveau. Dit overstijgt, volgens de opleiding, kennis en weten en uit zich in de integrale visie op leiderschapsontwikkeling (hart, hoofd en handen).

Tijdens de visitatie is opgemerkt dat in de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam niet alleen aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling, maar ook voor de ontwikkeling van de student als leider. De nadruk ligt daarbij op uitvoerend niveau. In de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam is meer aandacht voor sturingsdomeinen, strategisch denken, het kunnen wisselen van perspectief, het overstijgen van de eigen context en het actief betrekken van het eigen team in de school op vormgevend niveau.

### **Vakbekwaam**

De Schoolleidersopleiding Vakbekwaam leidt studenten op tot schoolleiders die autonoom kunnen functioneren binnen een professionele context. Studenten laten op minimaal vormgevend niveau zien dat ze de competenties binnen de leiderschapspraktijken beheersen. Vormgevend niveau houdt in dat studenten leiding kunnen geven aan de ontwikkeling van beleidsmatige en organisatorische kaders die nodig zijn om de visie van de school en de kwaliteit van onderwijs verder te ontwikkelen en de daaruit voortvloeiende doelen van de school te realiseren.

In de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam is aandacht voor de onderzoekende schoolleider en de transformatieve schoolleider. Een onderzoekende schoolleider is in staat om gefundeerde beleidskeuzes en passende interventies te legitimeren, informatie/data te verwerven, te analyseren en toe te passen. Vandaaruit kan de schoolleider

beleidskeuzes maken en de daaruit voortvloeiende interventies vormgeven.

Als transformatieve schoolleider kan de schoolleider onderwijskundige veranderprocessen stimuleren en daarbij de focus houden op het leren van de leerlingen en de docenten. De transformatieve schoolleider is in staat om leiding te geven aan duurzame onderwijs- en schoolontwikkeling.

In studiejaar 2021 - 2022 werkt de opleiding met de vijf basiscompetenties van de Beroepsstandaard Schoolleiders Primair Onderwijs, die geoperationaliseerd zijn in diverse indicatoren. De basiscompetenties zijn:

1. visiegericht werken;
2. in relatie staan tot de omgeving;
3. vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundig, pedagogische, maatschappelijke en levensbeschouwelijke gerichtheid;
4. hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus en;
5. hogere orde denken.

Vanaf studiejaar 2022 - 2023 zal de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam ook ingericht zijn met behulp van leeruitkomsten gebaseerd op de leiderschapspraktijken van de beroepsstandaard. De leiderschapspraktijken zijn met ingang van het huidige studiejaar al wel zichtbaar gemaakt in / geïmplementeerd in het curriculum (zie standaard 2).

### **Afstemming beroepspraktijk**

De afstemming van de beoogde leerresultaten en de opleidingen op de beroepspraktijk wordt op verschillende manieren geborgd. Zo kennen de opleidingen een Raad van Inspiratie bestaande uit vertegenwoordigers van schoolbesturen uit Noord Nederland. De raad fungeert als klankbord en geeft advies. Daarnaast hebben de kerndocenten veelvuldig contact met de schoolbesturen. Ook worden begeleiders, gastdocenten en werkveldassessoren uit de praktijk ingezet.

De noordelijke hogescholen werken, zo bleek tijdens de visitatie, aan een gezamenlijke onderzoeksagenda, waarmee (gezamenlijk en beter) ingespeeld kan worden op de vraagstukken die spelen. De vraagstukken in de regio zijn divers en variëren van krimpvraagstukken van kleine scholen tot fusievraagstukken en vraagstukken van scholen die vanuit verschillende achtergronden samenwerking zoeken.

Vertegenwoordigers van het werkveld met wie de commissie gesproken heeft, waarderen de heterogeniteit en diversiteit van de leergemeenschap. Studenten zijn afkomstig van een grote diversiteit aan scholen en schoolbesturen. Ook is men positief over de impact van de opleidingen op duurzame schoolontwikkeling. Dat de opleidingen actief de beroepspraktijk betrekken draagt hier aan bij; de opleidingen investeren veel in het werkveld. Opgemerkt is dat afgestudeerden zich meer bewust zijn van de keuzes die ze maken, strategische keuzes kunnen maken en meer overstijgend kunnen kijken. De betrokken bestuurders hebben desgevraagd aangegeven dat dit van hen ook vraagt dat ze afgestudeerden een passende werkplek kunnen bieden.

Studenten en alumni ondersteunen de ambities van de opleidingen in het creëren van een lerend netwerk in de regio. En pleiten voor het actief betrekken van alumni daarbij.

### *Overwegingen*

De opleidingen hebben een eigen visie op leiderschapsontwikkeling geformuleerd. Belangrijke onderdelen daarvan zijn de integrale benadering (hart, hoofd en handen), de maatschappelijke verantwoordelijkheid, de nieuwsgierige en onderzoekende houding van de schoolleider en reflecterend vermogen en ethisch leiderschap (moreel kompas). Tijdens de visitatie is gebleken dat de visie op leiderschap door management, docenten, werkveldassessoren en CoL-begeleiders wordt gedeeld en gedragen. Ook de leidende principes *'care for me, care for you en care for all'* worden breed herkend.

De beoogde leerresultaten van de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam zijn sinds studiejaar 2021 - 2022 gebaseerd op de landelijke beroepsstandaard en de bijbehorende leiderschapspraktijken. Vanaf studiejaar 2022 - 2023 zullen deze ook in de beoogde leeruitkomsten van de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam verwerkt zijn. Beide opleidingen zijn zeer positief over het werken met de leiderschapspraktijken.

De commissie stelt vast dat, passend bij de overkoepelende visie op leiderschap, beide opleidingen een eigen profiel hebben. De Schoolleiders Basisbekwaam richt zich op uitvoerend niveau en de persoonlijke leiderschapontwikkeling van studenten. De Schoolleider Vakbekwaam richt zich op het vormgevend niveau en de ontwikkeling van transformatief en onderzoekend leiderschap van studenten. Tijdens de visitatie konden de diverse betrokkenen (docenten, studenten, werkveld) de verschillen tussen beide opleidingen goed duiden.

Voor de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam is in een schema de relatie tussen de leeruitkomsten, leiderschapspraktijken en NLQF niveau 6/7 weergegeven. Mede op basis daarvan stelt de commissie vast dat de beoogde leerresultaten van voldoende niveau zijn en voldoen aan de eisen van het vakgebied.

De commissie ondersteunt het voornemen van de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam in het verder implementeren van de leiderschapspraktijken.

De opleidingen zijn goed afgestemd op en ingebed in de beroepspraktijk. Er is systematisch contact met de betrokken schoolbesturen, via zowel de Raad van Inspiratie als de contacten met individuele schoolbesturen. De opleidingen bedienen een breed spectrum aan scholen en schoolbesturen. Ook brengen de CoL-begeleiders die werkzaam zijn als schoolleider en de werkveldassessoren actief hun kennis en ervaring in. Daarnaast zijn de studenten werkzaam in de beroepspraktijk en worden er gastdocenten ingezet. Tijdens de visitatie heeft de commissie de betrokkenheid van het werkveld, de schoolbesturen en de opleidingen bij elkaar als vanzelfsprekend ervaren. Hierdoor hebben de opleidingen een krachtige regionale betekenis. De commissie is het eens met het werkveld dat de opleidingen hier meer trots op mogen zijn.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

## 2. Onderwijsleeromgeving

De commissie stelt vast dat de onderwijsleeromgeving van beide opleidingen studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. Het programma van de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam is ingericht rondom de geformuleerde leeruitkomsten. Het programma van de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam is in ontwikkeling; dit zal komend studiejaar verder geïmplementeerd en gerealiseerd worden. In beide programma's wordt een nadrukkelijke verbinding gemaakt tussen theorie en praktijk. Studenten worden continue uitgedaagd en uitgenodigd hun eigen praktijk in te brengen in de opdrachten en de opleidingsdagen. De opleiding geeft hiermee invulling aan het principe van praktijk-nabij onderwijs. De commissie constateert dat de opleidingen er in slagen een rijke leeromgeving en een community of practitioners te realiseren. Beide opleidingen worden verzorgd door een bevlogen en betrokken team van docenten, dat actief verbonden is met het werkveld waartoe opgeleid wordt. Beide opleidingen sluiten aan bij de kwalificaties en de verschillende achtergronden van de instromende studenten. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### *Bevindingen*

#### **Basisbekwaam**

De Schoolleidersopleiding Basisbekwaam was tot en met studiejaar 2020 - 2021 ingericht in thema's; twee per semester. Deze omvatten 1) verkennen, 2) ontdekken, 3) onderzoeken en 4) toepassen. In het eerste thema beschreven studenten onder andere hun eigen biografie en ontwikkelden studenten hun eigen mission statement. In het tweede thema onderzochten studenten de rollen, leerstijlen en cultuur in hun schoolteam. Het derde thema was gericht op verschillende onderzoeksmodellen en een coachingstraject. In het vierde thema voerden studenten een cultuuronderzoek uit op de eigen school.

Vanaf studiejaar 2021 - 2022 is het onderwijs ingericht rondom de leeruitkomsten. Het eerste semester is gericht op persoonlijk leiderschap vanuit een onderzoekende houding, het tweede op leidinggeven vanuit visie en context. Binnen deze thema's werken studenten in elk semester aan vier leeruitkomsten. Voor iedere leeruitkomst werken studenten aan één product (opdracht) bestaande uit drie onderdelen. Aan het einde van het eerste semester heeft de student vier producten bij de vier leeruitkomsten met vier bijbehorende feedbackformulieren. In het portfolio vindt een metareflectie plaats op het totale leren

en de ontwikkeling in het semester, gekoppeld aan de leiderschapspraktijken.

Met de opdrachten wil de opleiding de verbinding tussen theorie en praktijk centraal stellen en een onderzoekende houding bij studenten ontwikkelen. De reflecties geven studenten inzicht in hun eigen professionele identiteit en ontwikkeling.

Naast de opdrachten is er tijdens de opleidingsdagen ook aandacht voor de managerial aspecten van het schoolleiderschap op het gebied van hrm-beleid en financieel beleid.

#### **Vakbekwaam**

Ook het curriculum van de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam is in de afgelopen jaren op onderdelen veranderd. Zo heeft, naar aanleiding van evaluaties onder studenten, de eigen school een grotere plek gekregen in het onderzoek dat studenten uitvoeren. In het eerste semester is aandacht voor de thema's onderzoekende houding en de waarde van onderzoek in de school, communicatie en interviewtechnieken, leiderschap, management (HRM, HRD en financiën), teachers agency, kwaliteitsdenken, beleid, strategie & schoolontwikkeling en intervisie en supervisie methoden. In het tweede semester komen de thema's professionalisering, scenario denken, veranderkunde, leidinggeven aan transformatieprocessen, coachend leiderschap & team-

coaching en leidinggeven aan de onderstroom aan bod.

In het eerste semester werken studenten aan individuele onderzoeksopdracht: een beschouwing van een onderdeel van het schoolplan. Deze analyse vanuit de beschouwing leidt tot keuzes en een invulling van de opdracht voor het tweede semester: de beschrijving van een transformatieproces in de school. In beide opdrachten staat de eigen schoolcontext van de student centraal.

Inzake internationalisering is tijdens de visitatie opgemerkt dat de hogeschool studenten opleidt voor de wereld, maar dat dit in de praktijk een aandachtspunt is. De opleidingen organiseren wel impulsen door internationale schoolleiders maar er kunnen, volgens de opleiding, meer bronnen ingezet worden om het internationale karakter te versterken.

Studenten hebben desgevraagd tijdens de visitatie opgemerkt dat in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam meer aandacht is voor theorie en theoretische onderbouwing van de opdrachten. In de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam staat, volgens hen, de persoonlijke ontwikkeling meer centraal.

Studenten en alumni waarderen de aandacht voor een onderzoekende houding in de opleidingen. Alumni benoemden tijdens de visitatie dat dit hen ook in hun huidige praktijk als schoolleider helpt in het bepalen en vasthouden van hun koers.

### **Visie op onderwijs en begeleiding**

De opleidingen hebben het hogeschool brede onderwijsconcept design based education vertaald naar praktijk-nabij onderwijs. Dit betekent dat de studenten gedurende de opleiding, samen met betrokkenen in de eigen school werken aan onderwijs, school- en leiderschapontwikkeling. Dit past ook bij de sociaal-constructivistische visie van de opleidingen op professionele ontwikkeling: studenten geven hun eigen leerproces actief

vorm, in een sociaal proces samen met studiegenoten, gevoed door de context en met input vanuit een krachtige leeromgeving. Studenten werken daartoe aan opdrachten en aan hun persoonlijke leiderschapsvraagstuk.

Tijdens de visitatie is het de commissie duidelijk geworden dat de opleidingen veel waarde hechten aan drieslag leren, waarbij continu gereflecteerd wordt op de vragen hoe, waarom en waartoe.

Beide opleidingen omvatten 14 opleidingsdagen. Tijdens de opleidingsdagen worden in de ochtend zogenaamde impulsen verzorgd door (gast)docenten. Voorbeelden hiervan zijn impulsen verzorgd door bestuurders, onderwijsinspectie en human resource managers. Ook vinden er leerexpedities en boekbesprekingen plaats. In de middag komen studenten bijeen in een kerngroep van maximaal 16 studenten en een kerndocent en wordt de verbinding met de leiderschapspraktijken gemaakt.

Binnen een kerngroep worden Communities of Learners (CoL) van 5 studenten ingericht. Deze groepen organiseren twee intervisiebijeenkomsten per semester. Daarnaast vindt één keer per semester begeleide intervisie plaats met de CoL-begeleider.

Ook voeren studenten elk semester een individueel ontwikkelgesprek met hun CoL-begeleider en kerndocent. In het eerste semester vindt een kennismakingsgesprek plaats met de CoL-begeleider op de school van de student.

Studenten hebben desgevraagd tijdens de visitatie aangegeven dat in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam meer eisen worden gesteld aan de feedback die zij medestudenten geven en hun eigen rol als critical friend.

### **Instream**

Studenten van de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam dienen te beschikken over een afgeronde hbo-opleiding met een onderwijskundige

component, een passende werkplek en een functie/rol met leidinggevende taken.

Voor de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam geldt dat studenten dienen te beschikken over een afgeronde hbo-opleiding en een relevante werkplek. Daarbij geldt bovendien dat zij een geregistreerde Schoolleidersopleiding Basisbekwaam of een relevante leiderschapsopleiding of masteropleiding hebben afgerond. Voor deze studenten is ook aantoonbare leidinggevende ervaring binnen het onderwijs op uitvoerend niveau noodzakelijk. Dit betreft bijvoorbeeld de rol van schoolleider, teamleider, coördinator of projectleider schoolontwikkeling. Studenten dienen werkzaam te zijn in een leiderschapscontext waarin ze de competenties kunnen aantonen. Daarbij moeten studenten beschikken over een visie en reflectie op het eigen (persoonlijk) leiderschap in een professionele onderwijscontext.

Beide opleidingen verlenen geen vrijstellingen aan studenten. Dit past niet bij de visie op opleiden waarin leren als een actief en gezamenlijk proces gezien wordt.

### **Recente ontwikkelingen**

In de afgelopen periode hebben, als gevolg van de Covid-19 pandemie, de opleidingsdagen vaak online plaatsgevonden. De opleiding heeft ook kennisclips opgenomen. De opleidingen stellen dat de ervaringen om als schoolleider in een crisistijd te moeten anticiperen bijgedragen hebben aan de leiderschapsontwikkeling van studenten. In de opdrachten en toetsingen is aandacht gegeven aan de reflectie op deze ervaringen. Daarmee is de Covid-periode een integraal onderdeel geworden van de leiderschapsontwikkeling en opleiding. De opleidingen hebben de ambitie om in de komende periode de blended-leeromgeving verder vorm te geven.

### **Personeel**

De opleiding wordt verzorgd door een team van 3 kerndocenten. Daarnaast worden gastdocenten, CoL-begeleiders en assessoren uit het werkveld ingezet. De kerndocenten zijn op master-

niveau opgeleid en zijn verbonden aan andere opleidingen en adviestrajecten in het leiderschapshuis. Hierdoor zijn zij verbonden met actuele kennis en ervaring op het gebied van leiderschap, onderwijs en thema's vanuit het onderwijs werkveld in Noord-Nederland.

De CoL-begeleider is een ervaren schoolleider. De CoL-begeleider begeleidt studenten individueel door het geven van feedback op de leeruitkomsten/opdrachten en coacht studenten op het ontwikkelen van leiderschap. De CoL-begeleider treedt ook op als intervisor voor de CoL. Dit studiejaar heeft de opleiding drie alumni van de masteropleiding Educational Leadership betrokken als CoL-begeleider. In afgelopen studiejaar zijn bij de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam respectievelijk tien en acht CoL-begeleiders betrokken geweest.

De werkveldassessoren zijn betrokken bij het beoordelen van het eindniveau van de opleidingen. Bij de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam zijn dit professionals met ruime ervaring als schoolleider. Bij de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam zijn dit bestuurders. Beide opleidingen streven ernaar werkveldassessoren voor langere tijd aan zich te binden; dit vergroot de betrokkenheid bij de opleiding en de ervaring op het gebied van assessments. In afgelopen studiejaar zijn bij de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam respectievelijk tien en negen werkveldassessoren betrokken geweest.

Studenten en alumni zijn positief over het laagdrempelige contact met hun kerndocent en CoL-begeleider. Zij weten waar studenten staan in hun ontwikkeling en studenten ervaren het contact als grondig en oprecht. Studenten en alumni zien hierin een voorbeeld voor hoe zij zelf met hun team om kunnen gaan. Studenten waarderen bovendien de feedback van hun CoL-begeleider.

### **Voorzieningen**

In de uitvoering van het onderwijs kiezen de opleidingen bewust voor een externe locatie in Bakkeveen, te midden van bossen en heidevelden. De

opleidingen willen hiermee studenten rust en ruimte bieden voor ontwikkeling en reflectie. Leiderschapswandelingen en contemplatie in de natuur zijn onderdeel van de opleidingsdagen.

Studenten kunnen ook gebruik maken van de faciliteiten van de hogeschool in Leeuwarden en Groningen. Daar vinden ook diverse gesprekken plaats. Studenten worden middels de digitale leeromgeving en de studiehandleidingen geïnformeerd over de (inhoud van de) opleidingen.

Studenten en alumni zijn zeer te spreken over de locatie van de opleiding, zo bleek tijdens de visitatie. Dit stelt hen in staat letterlijk en figuurlijk afstand te nemen van hun dagelijkse werk.

De opleidingen hanteren de PDCA en IMWR cyclus in hun kwaliteitsbeleid. Na elk semester worden ervaringen en resultaten geëvalueerd. De evaluaties worden aangevuld door gesprekken met kerndocenten, CoL-begeleiders, werkveldassessoren, alumni en de Raad van Inspiratie. Op basis hiervan worden de programma's bijgesteld. Alumni en studenten hebben tijdens de visitatie opgemerkt dat docenten en management open staan voor feedback. Ze ervaren ook dat hier wat mee gedaan wordt. Ook zijn studenten middels klankbordgroepen betrokken bij de doorontwikkeling van de opleidingen (de implementatie van de leiderschapspraktijken).

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat beide programma's studenten in staat stellen de beoogde leerresultaten te bereiken.

De commissie waardeert de aansluiting van de opleiding op de heterogene beroepspraktijk in Noord-Nederland waarvoor opgeleid wordt. In beide opleidingen staan de vraagstukken van studenten / het onderwijs in de regio centraal.

De commissie heeft tevens waardering voor de koppeling met het lectoraat en de Academies PO

en VO. Hierdoor is er ruimte voor kruisbestuiving en kennisontwikkeling.

De commissie constateert dat de werkvormen passen bij de praktijk-nabije visie op onderwijs. Ook het hogeschoolbrede concept van design based education is zichtbaar in de opleiding, net als drieslag leren. Het nauwe contact tussen studenten, kerndocent en CoL-begeleider draagt daar aan bij en wordt gewaardeerd door studenten en alumni. De commissie oordeelt dat de opleidingen er in slagen een rijke leeromgeving en een community of practitioners te realiseren vanuit meerdere perspectieven. Tijdens de visitatie is bijvoorbeeld benoemd dat intervisiegroepen ontstaan tijdens de opleiding ook na de opleiding blijven bestaan. Men staat open voor feedback en de studenten voelen zich gezien en gehoord.

De opleiding wordt verzorgd door bevlogen en betrokken docenten. Het kernteam wordt uitgebreid met externe CoL-begeleiders en werkveldassessoren die voor langere tijd aan de opleidingen verbonden zijn. Deze verbondenheid en betrokkenheid was zichtbaar tijdens de visitatie. Daarmee creëren de opleidingen een goede balans tussen continuïteit en flexibiliteit. Docenten zijn erg betrokken bij de persoonlijke context van hun studenten, in opdrachten en in de begeleiding.

Internationalisering is een onderbelicht thema in de opleidingen, dit wordt door de opleidingen ook als zodanig herkend. De commissie raadt de opleidingen aan te onderzoeken wat de betekenis van internationalisering kan zijn voor de eigen studenten en hun scholen. De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen.

De commissie vindt het tevens vermeldenswaardig dat in de vergaderingen van het managementteam van de opleidingen altijd een lege stoel gereserveerd wordt voor het kind. Dit past bij het streven van de opleidingen om, met het opleiden van schoolleiders, bij te dragen aan de groei en ontwikkeling van kinderen.

De commissie heeft ontwikkelingsgerichte opleidingen en docenten gezien en moedigt de opleidingen aan dit door te zetten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.



### 3. Toetsing

De opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing. Het toetsbeleid van de hogeschool en de eigen visie op toetsing zijn daarin leidend. De eerder benoemde leeruitkomsten (Basisbekwaam) en competenties (Vakbekwaam) vormen de kapstok van dit systeem. De opleidingen nemen effectieve maatregelen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Dit vindt plaats middels het toepassen van het meer-ogen principe, het gebruik van beoordelingsformats, beoordelingscriteria en de jaarlijkse kalibratie van werkveldassessoren. De opleidingen zetten steeds meer in op formatieve toetsing, de realisatie van een feedbackcultuur en meer holistisch beoordelen. Dit sluit volgens de commissie aan bij de visie op opleiden en de integrale leiderschapsontwikkeling die de opleidingen voorstaan. De commissie nodigt de opleidingen uit het formatief toetsen verder te ontwikkelen. De commissie nodigt de opleidingen ook uit, in het borgen van het eindniveau en de kwaliteit van toetsing, aansluiting te zoeken bij de ervaringen in de masteropleidingen en lerarenopleidingen van de hogeschool. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

#### *Bevindingen*

Het toetsbeleid van de hogeschool is leidend voor de opleidingen. Dit toetsbeleid is uitgewerkt in een eigen visie op toetsing, waarin het werken met leeruitkomsten centraal staat. Zoals opgemerkt krijgt dit in de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam al vorm, in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam wordt dit in studiejaar 2022 - 2023 gerealiseerd.

De opleidingen streven ernaar dat feedback, feedforward en toetsing in dienst staan van duurzaam leren en de doelstelling: het opleiden van bekwame zelflerende schoolleiders die daarmee een voorbeeld zijn voor hun eigen scholen. Duurzame ontwikkeling van studenten staat centraal: niet door onderdelen af te vinken maar door te vonken in eigen groei. De opleiding maakt daarom gebruik van formatieve leermomenten en streeft naar een feedbackcultuur. Deze feedbackcultuur krijgt onder andere vorm in de feedback en feedforward van docenten, CoL-begeleiders, mede studenten in de CoL en externen binnen en buiten de eigen praktijk.

Hiertoe worden alle beroepsproducten in de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en opdrachten in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam van semester 1 en 2 ingezet voor een formatieve evaluatie. Hiernaast geeft de opleiding

meer ruimte voor het doorlopen, volgen en ondersteunen van de leerprocessen van de studenten (studentgericht). Het formatief leren is altijd cyclisch ingericht: van feedup, naar feedback en feedforward en dan weer feed up etc.

De eerder benoemde (beroeps)producten bij de leeruitkomsten worden voorzien van feedback en feedforward. De feedback en feedforward zijn onderdelen van een formatieve leer- en feedbackcultuur waar het accent ligt op het permanent (door)leren en ontwikkelen als schoolleider. In ieder semester ligt het accent op formatief begeleiden en 'terugkoppelen'. De opleiding wordt afgerond met een summatief beoordelingsmoment.

Het eerste semester wordt in de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam afgerond met de Tussenbalans. In de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam wordt het eerste semester afgerond met het Kiemmoment. Beide momenten hebben, zoals geschetst, een formatief karakter. Aan de hand van het portfolio houden studenten een presentatie van maximaal 15 minuten. Hieruit blijkt hoe aan de leiderschapsontwikkeling gewerkt is. Naar aanleiding van het portfolio en de presentatie wordt een dialoog met de CoL, de CoL-begeleider en de kerndocent georganiseerd. Tijdens de dialoog wordt besproken wat zichtbaar gemaakt is

en waar verdere ontwikkeling nodig en mogelijk is.

Studenten van de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam nemen in hun portfolio ook de bewijzen (en feedback daarop) inzake de aan te tonen leeruitkomsten op. Studenten van de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam nemen in hun portfolio de rapportages van de twee opdrachten op (beschouwing schoolplan in eerste semester en transformatieproces in tweede semester).

Aan het einde van het tweede semester vindt in beide opleidingen een summatief beoordelingsmoment plaats: de Balans in de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en de Oogst in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam. Bij beide opleidingen omvat dit een portfolio met een geschreven eindverslag van het eigen vraagstuk en de slotreflectie op de leiderschapsontwikkeling. Met het eindverslag van het eigen vraagstuk wordt zichtbaar wat studenten persoonlijk en professioneel onderzocht hebben om de leiderschapscompetenties aan te tonen.

Tot en met studiejaar 2020 - 2021 is de slotreflectie van beide opleidingen gekoppeld aan de basiscompetenties schoolleidersregister PO. Vanaf studiejaar 2021-2022 staan de leiderschapspraktijken uit de beroepsstandaard centraal. Studenten maken met actuele eigen en externe bewijsmaterialen uit de praktijkcontext duidelijk hoe zij zich ontwikkeld hebben en het te bereiken niveau zichtbaar. In de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam krijgt dit vorm in een eindpresentatie; in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam in een Magazine waarin studenten hun visie op onderwijs-, school-, en leiderschapsontwikkeling presenteren.

Bij beide opleidingen vindt een eindgesprek plaats in de vorm van een criteriumgericht interview met de CoL-begeleider, een werkveldassessor en de kerndocent. Na afloop van het assessment worden de bevindingen gekalibreerd en wordt een gewogen beoordeling vastgesteld. De kerndocent is examinator, treedt op als

procesbegeleider en neemt het geformaliseerde eindniveau mee in het eindoordeel.

De opleidingen organiseren jaarlijks een afstemmingsbijeenkomst met alle werkveldassessoren. Daarin wordt, op basis van de ervaringen van het voorgaande jaar, de kwaliteit van het toetsings- en beoordelingsproces besproken. Studenten vinden de beoordelingscriteria helder, zo bleek tijdens de visitatie. Deze geven hen ook inzicht in hun eigen ontwikkelpunten.

### **Recente ontwikkelingen**

De opleiding heeft in de afgelopen periode, tijdens de Covid-19 pandemie, de toetsing op onderdelen aangepast. Zo zijn de eindassessments in juni 2020 en de tussentijdse assessments in 2021 online ingericht.

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleidingen een adequaat en transparant systeem van toetsing hebben ingericht. De commissie stelt vast dat de toetsing steeds meer een formatief karakter krijgt, wat past bij de ambities van de opleidingen om een feedbackcultuur te creëren. Zij nodigt de opleidingen uit het formatief toetsen verder te ontwikkelen. Dit past volgens de commissie bij de visie op opleiden, waarin er veel aandacht is voor het samen en met elkaar leren in praktijk-nabije context. Ook past dit volgens de commissie bij de integrale leiderschapsontwikkeling die de opleidingen voorstaan.

De commissie waardeert het dat de opleidingen intersubjectiviteit en meervoudige perspectieven inzetten bij het vaststellen van het eindniveau. Dit draagt bij aan de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing. Ook het gebruik van het holistisch ingestoken beoordelingsformat, de bijbehorende beoordelingsrubrics en de jaarlijkse kalibratie van werkveldassessoren dragen daar aan bij.

De commissie nodigt de opleidingen uit gebruik te maken van de expertise binnen de hogeschool op het gebied van het borgen van de kwaliteit van

toetsing en het eindniveau. Dit kan door bijvoorbeeld aansluiting te zoeken bij masteropleidingen, examencommissies en dergelijke.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

## 4. Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen worden afgerond met de summatieve beoordeling aan het einde van het tweede semester (zie standaard 3). Hierin laten studenten zien dat zij de leeruitkomsten (Basisbekwaam) of competenties (Vakbekwaam) op het betreffende niveau beheersen. De opleidingen hebben een adequaat afstudeerproces ingericht, waarin gewerkt wordt met meer-ogen principe en holistisch beoordelingsformat (zie ook standaard 3). De door de commissie bestudeerde dossiers zijn van voldoende niveau. De commissie stelt op basis hiervan vast dat beide opleidingen de beoogde leerresultaten realiseren. De commissie is onder de indruk van hoeveelheid en positieve aard van de feedback die studenten ontvangen. Wel is het de commissie opgevallen dat deze feedback vooral betrekking heeft op de ontwikkeling van de student en minder op de beoordeling van de leiderschapspraktijken. Zij raadt de opleidingen aan hierin een juiste balans te vinden. Ook is de commissie van mening dat het onderzoekende, theoretische en strategische niveau meer benadrukt kan worden in de dossiers. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### *Bevindingen*

Zoals beschreven bij standaard 3 wordt, bij beide opleidingen, het eindniveau beoordeeld aan het einde van het tweede semester. Hierbij wordt het meer-ogen principe toegepast en wordt een beoordelingsformat met bijbehorende rubrics gebruikt.

In de Schoolleidersopleiding Basisbekwaam tonen studenten het gewenste eindniveau aan in 'de Balans'. Hierin laten studenten zien op uitvoerend niveau te kunnen handelen als schoolleider. Studenten laten ook zien in staat te zijn te participeren binnen de beleids- en organisatieontwikkelingen en daar concreet uitvoering aan te kunnen geven. Studenten geven aan de hand van voorbeelden en externe bewijsmaterialen inzicht in hun ontwikkeling binnen de leiderschapspraktijken. Ook beschrijven studenten hun ontwikkelperspectief ten aanzien van de leiderschapspraktijken en hun verdere professionalisering. In de bij standaard 3 benoemde presentatie laten studenten de integratie van hart, hoofd en handelen in hun leiderschapontwikkeling zien.

In de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam laten studenten het gewenste eindniveau zien in 'de Oogst'. Hierin tonen studenten aan dat zij autonoom kunnen functioneren binnen een professionele context en dat zij op minimaal vormgevend niveau de basiscompetenties van de Beroeps-

standaard Primair Onderwijs beheersen. Verwacht wordt dat studenten leiding kunnen geven aan de ontwikkeling van beleidsmatige en organisatorische kaders die nodig zijn om de visie van de school te ontwikkelen en de daaruit voortvloeiende doelen van de school te realiseren. Studenten laten dit zien met externe bewijsmaterialen en in het bij standaard 3 benoemde magazine. Daarin beschrijven studenten onder andere hun visie op onderwijs en duurzame schoolontwikkeling, hun visie op leiderschap en hoe deze vertaald is naar communicatie- en leiderschapstijl in verbinding met de eigen authenticiteit. Ook wordt verwacht dat studenten de eigen leiderschapontwikkeling relateren aan de leiderschapspraktijken en dat ze hun verdere leiderschapontwikkeling beschrijven in relatie tot de leiderschapspraktijken.

Studenten van beide opleidingen maken in het zichtbaar maken van hun eindniveau gebruik van de taxonomie van Shulman. Deze taxonomie geeft het niveau van leren weer; voor voorliggende opleidingen is dat niveau 4. Hierin is onder andere aandacht voor beschouwen, inzicht geven in het handelen en toepassen, kritisch reflecteren en inzicht in het leren en de ontwikkeling als schoolleider.

De opleidingen stellen dat gesprekken met alumni en werkveld laten zien dat de opleidingen

bijdragen aan het reflecterende vermogen en de onderzoekende houding van de studenten. Een aantal studenten stroomt ook door naar de masteropleiding Educational Leadership. Daarnaast groeien studenten tijdens of na de opleiding door naar een leiderschapsfunctie.

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat in beide opleidingen de beoogde leerresultaten gerealiseerd worden. De opleidingen hebben een adequaat afstudeerprogramma ingericht, met de summatieve beoordeling aan het einde van het tweede semester (zie standaard 3). Hierin laten studenten zien dat zij de leernutkomsten (Basisbekwaam) of competenties (Vakbekwaam) op het betreffende niveau beheersen. Hierbij worden adequate maatregelen genomen om de validiteit en betrouwbaarheid te borgen. Zoals de inzet van het meer-ogen principe en het holistische beoordelingsformat (zie ook standaard 3).

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau, heeft de commissie in totaal 16 dossiers bestudeerd. Op basis daarvan concludeert de commissie dat afgestudeerden van beide opleidingen de beoogde leerresultaten en het gewenste eindniveau realiseren. De commissie vindt dat de bestudeerde dossiers een adequaat niveau laten zien dat past bij een schoolleidersopleiding.

De commissie is onder de indruk van de hoeveelheid en positieve aard van de feedback die studenten krijgen. Deze feedback heeft vooral betrekking op wat goed gaat en (in de bestudeerde dossiers) in mindere mate op wat nog beter ontwikkeld kan worden. De commissie stelt ook vast

dat er veel verschillen in feedback zijn en dat de feedback vooral gericht is op de ontwikkeling van de studenten en minder op de feitelijke ontwikkeling en beoordeling van de leiderschapspraktijken. Zij raadt de opleidingen aan hierin te blijven zoeken naar een juiste balans tussen proces en product.

Ook is het de commissie opgevallen dat de gewenste onderzoeksmatige, strategische en theoretische diepgang (in de rubrics bijvoorbeeld verwoord in het kijken vanuit meerdere perspectieven) niet altijd gerealiseerd wordt. Het is de commissie ook opgevallen dat in de (tijdens de visitatie) bestudeerde portfolio's wel aandacht is voor deze aspecten en dat studenten daarop feedback krijgen. Zij raadt de opleidingen desondanks aan actief aandacht te blijven besteden aan deze perspectieven en diepgang (bijvoorbeeld in de Schoolleidersopleiding Vakbekwaam middels het bestuderen van enkele onderzoeksartikelen). Ook kan afstemming met de masteropleidingen en lerarenopleidingen hierin inspirerend werken.

Op basis van de bestudeerde dossiers en de gevoerde gesprekken met studenten en alumni stelt de commissie vast dat zij in staat zijn hun weg in het werkveld te vinden. Ze voelen zich bekwaam als schoolleider op hun eigen niveau. Dit is tijdens de visitatie ook bevestigd door vertegenwoordigers van het werkveld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.



## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

drs. Lisa W.J.M. Janssen (voorzitter), voorzitter van visitaties in PO, HBO en WO. Lid van de RvT van SPO Utrecht

dr. Inge Andersen, Lector Waardegericht Leiderschap in het Onderwijs bij Penta Nova

Carmen Kortekaas, schoolleider Willibrordusschool in Vroomshoop

Joke Middelbeek, tot voor kort bestuurder bij Stichting Westelijke Tuinsteden (STWT), Amsterdam Nieuw-West

Simone van Heemskerk-Splinter (studentpanellid), Locatieleider Bs De Driemaster, student in traject Vakbekwaam -NSO CSA

De commissie werd bijgestaan door Titia Busing, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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



## Bijlage 2 Bezoekprogramma

<b>Programma 7 maart 2022</b>	
8.30 - 9.30	Ontvangst en vooroverleg Auditteam
9.30 - 9.45	ShowCase Schoolleidersopleiding BB en VB door kerndocenten
9.45 - 10.15	Management
10.15 - 10.30	Terugkoppeling
10.30 - 11.30	Docenten, lector en CoL-begeleiders
11.30 - 11.45	Terugkoppeling
11.45 - 12.30	Studenten en alumni
12.30 - 12.45	Terugkoppeling
12.45 - 13.30	Lunchpauze
13.30 - 14.15	Werkveld (assessoren en Raad van Inspiratie)
14.15 - 14.30	Terugkoppeling
14.30 - 15.30	Intern bespreking bevindingen Auditteam
15.30 - 16.00	Terugkoppeling en terugblik over gehele dag de Schoolleidersopleidingen

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Meestermoment 2 Beoordelingsformulier Basisbekwaam
- Studiehandleiding VB 2021-2022
- Rubrics MM2 Vakbekwaam
- Beoordelingsformulier VB met rubrics MM2 2019-2020
- Ontwikkeling curriculum SLO BB en VB
- Voorlichting SLO
- Presentatie Pf docenten Ontwikkeling curriculum SLO BB
- Opleidingsgids SLO Basisbekwaam
- Overzicht inzet experts Schoolleidersopleiding Basisbekwaam en Vakbekwaam
- Aanpassing en Invulling opdrachten Schoolleidersopleiding Coronaperiode maart 2021
- AV-Ontwikkelingsportfolio
- Beoordeling professionaliseringsaanbod basisregistratie 2016
- Beroepsprofiel schoolleider in leiderschapspraktijken
- Beroepsstandaard Schoolleiders PO-2
- Eindevaluatie door panelgesprekken SLO BB en VB
- Impact door duurzame leiderschapsontwikkeling in het onderwijs in de schoolleidersopleidingen
- Kwalificaties CoLbegeleiders en Werkveldassessoren
- Leeruitkomsten Basisbekwaam in relatie leiderschapspraktijken NLQF
- Leiderschapspraktijken in de opleiding Basisbekwaam
- Opleidingshuis Schoolleidersopleiding
- Overzicht cijfers SLO instroom en uitstroom
- Stroomschema Afstudeerprocedure SLO
- Stroomschema toetsing SLO semester 1
- Stroomschema toetsing SLO semester 2
- Studiegids 2019-2020
- Studiehandleiding SLO Basisbekwaam
- Toetsmatrijs VB 2020-2021
- Verrijkte competenties 2019-2020
- Dossiers met eindwerken