

The logo for AeQui, featuring the letters 'AeQui' in a purple, sans-serif font. A light blue, brush-stroke-like line loops around the letters, starting from the top left, passing behind the 'e' and 'Q', and ending at the top right.

Postbus 5050  
NL-3502 JB Utrecht  
+31 30 87 820 87  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
[info@AeQui.nl](mailto:info@AeQui.nl)

# Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam Fontys Hogeschool

*Verlag van de beoordeling  
1 december 2023*

Utrecht  
Januari 2024  
[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)  
*Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs*

## Colofon

### Instelling en opleiding

Fontys Hogeschool

Eindhoven

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleidingen: Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam

Locatie: Den Bosch, Eindhoven

Varianten: deeltijdopleiding, 'Schoolleider van Buiten' (zij-instromers), verkorte variant Basisbekwaam schoolleider, flexibel maatwerktraject

### Visitatiecommissie

Lisa Janssen, voorzitter

Patrick van Schaik, deskundige

Judith Amels, deskundige

Judith Ueberbach, deskundige

Mart van der Heijden, studentlid

Carlijn Braam, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan het Schoolleidersregister PO

© 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 .....	11
3. Toetsing .....	14
4. Gerealiseerde leerresultaten .....	16
Bijlagen .....	19
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	20
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	21
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	22

## Samenvatting

Op 1 december 2023 zijn de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam van Fontys 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. De opleidingen hebben een eenduidige, congruente en gedragen visie die leidt tot bewuste en bekwame schoolleiders. Er is een heldere opbouw van niveau B (Basisbekwaam) naar niveau C (Vakbekwaam) en een nauwe verwevenheid van theorie en eigen praktijk (directe transfer) met een sterke focus op persoonlijk leiderschapontwikkeling. Deze triade stimuleert integrale leiderschapontwikkeling, gericht op duurzame onderwijsinnovatie. Ook waardeert de commissie de wisselwerking tussen onderwijs en onderzoek door de verbinding van de opleidingen met het lectoraat en de masters, en de voortrekkersrol die wordt vervuld in de transitie van het educatieve domein.

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 commissie ziet een sterke onderwijsleeromgeving die de talent- en leiderschapontwikkeling in de eigen praktijk ondersteunt. Hieraan dragen onder meer de flexibele inrichting van de opleidingen bij, het nauw betrokken onderwijsteam dat een sterke professionele leer gemeenschap vormt gericht op een leven lang leren, en de samenwerking met werkveldpartners die het verdiepend leren versterkt. Er is waardering voor de sterke kwaliteitscyclus, met regelmatige interne kaalibreersessies.

Op het vlak van feedbackgerichtheid is een sterke ontwikkeling doorgemaakt: de kwaliteit van de feedback is hoog. Ook de zelfevaluaties van cursisten dragen bij aan het ontwikkelen van

leiderschapsprofessionals die onderbouwd en reflectief handelen in de eigen praktijk.

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 toetsstelsel. De leeruitkomsten (Basisbekwaam) en competenties (Vakbekwaam) vormen de kapstok van dit systeem. De opleidingen hebben een adequaat en transparant systeem van toetsing ingericht, waarin formatieve toetsing veel aandacht krijgt. De commissie herkent een brede gedragenheid van *assessment as learning*. Eveneens sterk zijn de actieve examencommissie, het ontwikkelingsgerichte eindgesprek en de koppeling met de praktijk die zorgt voor duurzame impact.

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 in de vorm van een portfolio-assessment, waarin de beoogde leerresultaten gerealiseerd worden. Van het niveau van de eindwerken in de opleiding Basisbekwaam is de commissie onder de indruk. Afgestudeerden van beide opleidingen zijn voldoende toegerust op de praktijk van de schoolleider. De commissie ziet de opleidingen als een belangrijk vliegwiel voor de schoolleiders van de toekomst.

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

### Aanbevelingen

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

- Expliciteer de visie op onderwijskwaliteit en op het leidinggeven aan onderwijskwaliteit;
- Werk met het werkveld aan een gemeenschappelijk waarderingskader en een gedeelde taal in relatie tot onderwijskwaliteit en hogere orde denken;
- Geef expliciete aandacht aan het leidinggeven aan een onderzoekscultuur, met name in de opleiding Vakbekwaam schoolleider;
- Neem ook het bredere organisatiemanagement-perspectief mee, zodat cursisten kennis opdoen op het gebied van o.a. financiën, personeel en ICT;
- Zoek de verbinding met het lectoraat 'Wendbare Onderwijsprofessionals', om leiderschap meer aan leraarschap te verbinden;
- Ontwikkel eenduidige kwaliteitsborging rond het werken met werkveldpartners;
- Zorg voor een actuele en volledige literatuurlijst;
- Blijf oog houden voor de werkdruk van docenten in het belang van de continuïteit van de opleidingen;
- Blijf de eindniveaus goed afkaderen en definieer ook wat 'goed genoeg' is.

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 Fontys Hogeschool.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, januari 2024

Lisa Janssen  
Voorzitter

Carlijn Braam  
Secretaris

## Inleiding

De Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam van Fontys Hogeschool begeleiden (aspirant) leidinggevenden in hun ontwikkeling tot schoolleider. Daarbij is er aandacht voor de leiderschapspraktijken in de beroepsstandaard voor schoolleiders PO en VO.

### De instelling

Fontys Hogeschool biedt ruim 200 voltijd, deeltijd en duale opleidingen aan. Daarnaast verzorgen zij een groot aantal post-bachelor- en masteropleidingen. Van de ruim 44.000 studenten aan Fontys volgen zo'n 7.500 studenten deeltijdonderwijs. In de opleidingsvisie van de hogeschool staat het streven naar flexibel en talentgericht onderwijs, gericht op een leven lang ontwikkelen, centraal.

De postinitiële Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam maken deel uit van het leiderschapsportfolio van Fontys Pro Educatie, een samenwerking van verschillende instituten van het Domein Educatie van Fontys, uitgevoerd door Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) en Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (OSO).

Fontys Hogeschool Kind en Educatie (FHKE) leidt leraren, pedagogisch professionals, pedagogisch managers en schoolleiders op, op vijf locaties in Brabant en Limburg. Aan FHKE studeren ongeveer 1.600 studenten en er zijn circa 130 medewerkers werkzaam. Naast de voltijd- en deeltijdopleiding leraar basisonderwijs en de bijbehorende opleidingsvarianten, is er aanbod op het gebied van voortgezette professionalisering een zij-instroomtraject voor leraar basisonderwijs. Binnen FHKE wordt nauw samengewerkt met de ongeveer 400 (academische) opleidingsscholen en besturen van het Partnerschap Opleiden in de School (POS).

De leiderschapsopleidingen zijn nauw verbonden met het lectoraat 'Goed leraarschap, goed leiderschap', waarbij een van de twee lectoren zich specifiek op leiderschap richt. Via de lector zijn de opleidingen verbonden met landelijke, regionale

en internationale netwerken op het gebied van leiderschap. Begin 2024 start het nieuwe lectoraat Professionele Identiteit.

Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (Fontys OSO) leidt onderwijsprofessionals op om het onderwijs te verzorgen vanuit het perspectief van leerlingen en studenten met educational needs. Het instituut verzorgt naast de Master Educational Needs ook verdiepende cursussen, studiedagen etc. De hoofdlocatie van Fontys OSO zit in Tilburg.

### De opleidingen

De Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam omvatten elk 15 EC, zijn gericht op post hbo 6 niveau en hebben elk een omvang van een jaar. De opleidingen worden in deeltijd aangeboden in Den Bosch en Eindhoven. De opleidingen kennen naast de reguliere trajecten een aantal varianten, gericht op flexibilisering:

- De opleiding 'Schoolleider van Buiten', voor zij-instromers uit andere sectoren. Er is een maatwerktraject voor instroom in de reguliere Vakbekwaam opleiding.
- Verkorte variant Basisbekwaam schoolleider, voor cursisten die al de opleiding Middenmanagement of een educatieve masteropleiding hebben afgerond.
- Flexibel maatwerktraject voor studenten die zich binnen de Master Educational Needs (MEN) in leiderschap specialiseren (gestart in studiejaar 2022-2023, Basisbekwaam en Vakbekwaam).

De opleiding Basisbekwaam schoolleider leidt tot registratie in het schoolleidersregister als adjunct (Register Directeur Onderwijs niveau 1). De

opleiding Vakbekwaam leidt tot registratie op RDO-niveau 2 (eindverantwoordelijk schoolleider).

De uitvoering en doorontwikkeling van de opleidingen is in handen van het leiderschapsteam, bestaande uit docenten van FHKE en OSO. De nauwe samenwerking tussen beide instituten is onderdeel van een bredere transitie in het Domein Educatie, gericht op samenwerking tussen alle educatieve opleidingen (door leeruitkomsten, bedrijfsvoering en organisatiestructuur op elkaar af te stemmen), met als doel meer en betere leraren en schoolleiders. De opleidingen werken tevens samen met het werkveld door de inzet van alumni en partners uit de praktijk.

Het opleidingsportfolio voor schoolleiders wordt regelmatig geëvalueerd met cursisten en op basis daarvan bijgesteld. Structurele evaluatiegesprekken met de werkveldpartners (alumni van de verschillende leiderschapsopleidingen) zorgen voor aanscherpingen van de opleiding, met name de praktische toepasbaarheid en afstemming op actuele ontwikkelingen in scholen.

De leiderschapsopleidingen worden sinds enkele jaren meegenomen met de visitaties van de Master Leadership in Education (MLE), met dezelfde beroepsstandaard, opleidingsvisie, OER en kwaliteitszorg. De MLE is voor het laatst uitgebreid geaccrediteerd in 2020 (en is in 2022 gestopt vanwege te kleine aantallen cursisten). Een belangrijk

aandachtspunt was de navolgbaarheid van de wijze waarop leeruitkomsten werden aangetoond in het portfolio. De leiderschapsopleidingen zijn (op basis van deze accreditatie en eigen evaluaties) bijgesteld, met name door het opnemen van een zelfevaluatie in de portfolio's en het versterken van het formatieve proces.

#### **De visitatie**

Fontys 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, waar deze opleidingen ook onder ressorteren, is er sprake van een beperkte beoordeling conform het Informatiepakket 3 van het Schoolleidersregister PO (versie oktober 2023). 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 concept toegestuurd aan de opleidingen; de reacties van de opleidingen zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

## 1. Beoogde leerresultaten

De opleidingen hanteren leeruitkomsten die in lijn zijn met de landelijke beroepsstandaard en jaarlijks worden geëvalueerd. De beoogde eindkwalificaties passen bij een HBO plus-niveau. Er is een heldere opbouw van niveau B (Basisbekwaam) naar niveau C (Vakbekwaam) en een nauwe verwevenheid van theorie en eigen praktijk met een sterke focus op persoonlijk leiderschapontwikkeling.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### *Bevindingen*

De opleidingen zijn gebaseerd op het Ontario Leadership Framework van Leithwood (2017). Op basis van dit kader, de landelijke Beroepsstandaard Schoolleiders PO (2020) en de Dublin-scriptoren heeft het opleidingsteam een volledig raamwerk van 18 leeruitkomsten binnen 6 kernpraktijken voor leiderschap afgeleid die dekkend zijn voor het beroep van schoolleider, uitgewerkt voor de diverse niveaus (basisbekwaam, vakbekwaam, master en master-plus). Het kader is verder aangevuld met 'sturing geven aan onderwijsinnovatie' en 'het bevorderen van onderzoeksmatig werken'.

De commissie constateert dat de opleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam schoolleider zes leeruitkomsten omvatten die in lijn zijn met de leiderschapspraktijken zoals vermeld in de beroepsstandaard en die nauw aansluiten bij het actuele beroepsprofiel: Visiegericht werken, Ontwikkelen van mensen, Ontwikkelen van de organisatie, Leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs, Investeren in goede relaties met de omgeving en Persoonlijk leiderschap. Persoonlijk leiderschap wordt integraal benaderd met aandacht voor de persoonlijke kwaliteiten en persoonlijke identiteit. De zes gehanteerde leeruitkomsten komen aan bod in 3 modules: Strategische organisatieontwikkeling, Onderwijsinnovatie en kwaliteit en Leidinggeven aan ontwikkeling. De leeruitkomsten worden jaarlijks geëvalueerd en aangescherpt.

De commissie merkt op dat de opleidingen overeenkomen met niveau B (Basisbekwaam) en

niveau C (Vakbekwaam) van het ZelCom-model. Waar de opleiding Basisbekwaam Schoolleider gericht is op startende schoolleiders (adjunct) en enkelvoudige problematieken, leidt de opleiding Vakbekwaam Schoolleider op tot eindverantwoordelijk leidinggevende schoolleider (integraal en verbindend leiderschap). De beide opleidingslocaties, Den Bosch en Eindhoven, zijn onderling vergelijkbaar.

Theorie, praktijk en professionele identiteitsontwikkeling zijn met elkaar verweven in de opleidingen. Het werkveld is positief over deze koppeling, stelt de commissie vast. Kenmerkend voor de opleidingen zijn de aandacht in elke module voor persoonlijk leiderschap (technische, sociale en conceptuele vaardigheden en persoonlijkheid), professionele identiteit en onderzoeksmatig handelen. Het valt de commissie op dat gespreid leiderschap (onder verantwoordelijkheid van de schoolleider door meerdere leidinggevers in de school) minder nadrukkelijk aan bod komt in de aangeleverde documentatie en eindwerken. Gezien het onderzoek hiernaar binnen het verbonden lectoraat en de aandacht voor gespreid leiderschap in recente literatuur heeft de commissie dit in het gesprek met het management besproken. Het management en de betrokken lector gaven aan dat dit wel aan de orde komt maar nog verder expliciet gemaakt kan worden.

De commissie vroeg zich op basis van de in 2021 opgehaalde feedback van studenten ("te veel nadruk op specifieke onderzoeksvaardigheden") af hoe de onderzoekende houding precies vorm



krijgt binnen de verschillende (niveaus van) opleidingen, en hoe de transfer naar de praktijk eruit ziet. De opleiding heeft in de gesprekken toegelicht dat aandacht voor onderzoekend vermogen voorheen als aparte lintmodule terugkwam maar nu is geïntegreerd in de modules. Hierbij gaat het om "op een onderzoeksmatige manier met collega's aan kwaliteit werken, evalueren/monitoren en bijschaven". Het doel is om via het model van de lerende gemeenschap toe te werken naar *evidence informed* werken en de ontwikkeling van expertrollen binnen scholen. Hierbij zijn zowel persoonlijk als gespreid leiderschap relevant, afhankelijk van de context; vanuit gespreid leiderschap kunnen experts ondersteund worden. De studenten die de commissie sprak, gaven aan dat docenten het niveau van onderzoekend werken goed in de gaten houden, en dat de focus ligt op gerichte, afgebakende vragen uit de praktijk. Op het niveau van Basisbekwaam zijn dit meer eenvoudige problematieken en hebben docenten een meer sturende en ondersteunende rol, waar in de Vakbekwaam opleiding wordt ingezet op de eigen analyse en afwegingen van cursisten. Peer feedback is hier ook helpend in volgens de cursisten.

De transitie van de schoolleidersopleidingen in de afgelopen jaren was onder andere gericht op feedbackgeletterdheid, ontwikkelingen in het onderwijs zoals het lerarentekort en de komst van nieuwe beroepsstandaarden voor schoolleiders. Deze transitie van de opleidingen is merkbaar voor de studenten geven zij aan, met als grootste winst dat de opleidingsstructuur duidelijker is en de student in de lead is. Feedback van studenten wordt bovendien meegenomen in het doorvoeren van verbeteringen.

De commissie heeft in de gesprekken aan de orde gebracht dat de opleidingen niet expliciet aandacht besteden aan integraal management op het gebied van bijvoorbeeld financiën en HR. Studenten hebben de commissie te kennen geven indirect voldoende tools mee te krijgen, onder

meer via het werken in leerteams, en zich goed voorbereid te voelen op hun rol als schoolleider. De oriëntatie van de opleidingen is volledig beroepsgericht door de eigen leiderschapspraktijk centraal te stellen in modules en assessments. Het streven is om flexibel en gepersonaliseerd onderwijs aan te bieden; cursisten krijgen veel ruimte om leeractiviteiten te kiezen die passen bij de eigen praktijksituatie en betekenisvol zijn voor de eigen ontwikkeling. De focus ligt daarnaast op het ontwikkelen van eigenaarschap bij het leerproces, en het leren door samenwerking en (peer) feedback, zodat cursisten hun praktijk en hun eigen handelen kunnen analyseren en verbeteren. Dit doet de opleiding door te werken met bredere leeruitkomsten. Het blijft echter een balansoefening tussen het bieden van flexibele ruimte en van voldoende structuur. Cursisten hebben aangegeven soms meer behoefte aan houvast te hebben. De opleidingen lichten toe in dit kader bezig te zijn met een verdere doorontwikkeling.

Intussen verbetert de zichtbaarheid van de opleidingen binnen Fontys volgens de gesprekspartners. De ontwikkeling die is doorgemaakt in de leiderschapsopleidingen vormt een mooi voorbeeld voor de grotere transitie binnen het domein educatie van de hogeschool richting het opleiden van talentgerichte, wendbare en onderzoekende professionals, constateert de commissie.

### *Overwegingen*

De opleidingen hebben volgens de commissie een eenduidige, congruente en gedragen visie die duidelijk is terug te zien en leidt tot schoolleiders die zich sterk bewust zijn van hun impact. Sterke punten van de opleidingen vindt de commissie onder meer de heldere, concentrische opbouw van niveau B (Basisbekwaam) naar niveau C (Vakbekwaam), de link met de beroepsstandaard, en de nauwe verwevenheid van theorie en praktijk met daarnaast de sterke focus op persoonlijk leiderschapsontwikkeling/ professionele identiteitsontwikkeling. Deze focus is eveneens terug te zien in de portfolio's van studenten en de

bijbehorende feedback. De commissie spreekt van een sterke triade; door steeds aandacht te hebben voor zowel identiteitsontwikkeling, praktische kennis en conceptuele kennis kan integrale leiderschapsontwikkeling ontstaan. Het centraal stellen van de eigen praktijk in de opleidingen en het vandaaruit werken aan duurzame onderwijs-innovatie is hier een belangrijk onderdeel van. De commissie is tegelijk van oordeel dat de visie op (leidinggeven aan) onderwijskwaliteit explicieter mag worden gemaakt. Voor een vakbekwame schoolleider van de toekomst is het van belang een visie op de kwaliteit van onderwijs te ontwikkelen die stevig onderbouwd kan worden, om deze kwaliteit te kunnen borgen en bevorderen. Het integrale aspect van schoolleiderschap en persoonlijke leiderschapsontwikkeling komt goed naar voren in de opleidingen. De commissie ziet ruimte voor verbetering als het gaat om hogere orde denken (bijvoorbeeld het analyseren en gebruiken van interne gegevens voor schoolverbetering). Voor een integrale aanpak moeten ook de randvoorwaarden voor goed onderwijs in beeld zijn. De commissie moedigt de opleidingen aan explicieter te maken wat je hier in de opleidingen al aan doet, om dit beter voor het voetlicht te laten komen (bewust bekwaam). Samen met het werkveld kan een gezamenlijke taal gecreëerd worden over (leidinggeven aan) onderwijskwaliteit. Een expliciet waarderingskader kan de opleidingen en cursisten hierbij helpen.

Daarnaast is volgens de commissie nog ruimte voor versterking van de aandacht voor het leidinggeven aan een onderzoekscultuur, met name

in de opleiding Vakbekwaam schoolleider. Ook hier is het van belang om te expliciteren wat al aanwezig is in de opleidingen. Bij het expliciet maken van deze zaken gunt de commissie het de opleidingen om ook helder te krijgen wanneer het 'goed genoeg' is, en dit zichtbaar te maken. Verder geeft de commissie de opleidingen mee om meer aandacht te besteden aan het bredere organisatiemanagementperspectief, zodat cursisten ook kennis opdoen op het gebied van financiën, personeel, ICT en dergelijke.

De commissie is te spreken over de positionering van de opleidingen binnen de faculteit en over de voortrekkersrol die wordt gepakt in de transitie van het domein. De verbinding van de opleidingen met het lectoraat 'Goed leraarschap, goed leiderschap' zorgt voor een goede wisselwerking tussen onderzoek en onderwijs en stimuleert de praktijkgerichtheid en de actualiteit van inzichten binnen de opleidingen.

Hierbij raadt de commissie aan om ook de verbinding te zoeken met het lectoraat 'Wendbare Onderwijsprofessionals', om leiderschap meer aan leraarschap en de rol van de leraar in eigentijds onderwijs te verbinden. Dit kan ondersteunend zijn in het werken aan een visie op (ontwikkeling van) onderwijskwaliteit.

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

## 2. Onderwijsleeromgeving

De commissie stelt vast dat het programma, het personeel en de voorzieningen het voor de instromende cursisten mogelijk maken de leiderschapspraktijken te realiseren. De sterke onderwijsleeromgeving ondersteunt de talent- en leiderschapsontwikkeling in de eigen praktijk, onder meer dankzij de flexibele inrichting van de opleidingen, het zeer betrokken onderwijsteam en de samenwerking met werkveldpartners.

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

### *Bevindingen*

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

Op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken merkt de commissie op dat het didactische concept van de opleidingen aansluit bij de beoogde leeruitkomsten. Talentontwikkeling en gepersonaliseerd onderwijs staan centraal; door de flexibele opzet kunnen de opleidingen nauw aansluiten bij de vraagstukken waar (startende) schoolleiders in de praktijk tegenaan lopen, en kunnen cursisten werken en leren combineren. Zodoende worden cursisten gemotiveerd om de leiderschapspraktijken te ontwikkelen (duurzame impact). Zij leren hun schoolpraktijk en eigen handelen te analyseren, de aangereikte modellen toe te passen en interventies uit te voeren. De leiderschapspraktijken zijn vertaald naar leeruitkomsten per praktijk/ module. Per module zijn er 3 bijeenkomsten en een leer-teambijeenkomst, zodat er ruimte is voor collectief leren, intervisie en reflectie. Elke cursist heeft daarnaast een eigen werkveldpartner voor advies en feedback.

De opleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam omvatten elk 15 EC en zijn gericht op een leven lang leren. Met het oog op flexibilisering kennen de opleidingen een aantal varianten met dezelfde eindkwalificaties, gericht op zij-instromers, studenten met een afgeronde relevante vooropleiding en MEN-studenten die zich in leiderschap specialiseren. Bij de laatste variant krijgen de cursisten individuele begeleiding of in kleine groepen bij het ontwikkelen van hun (extra) portfolio. Schoolleiders van buiten (zij-instroom) starten

met een module over het begrijpen en doorgronden van de onderwijscontext.

De commissie stelt vast dat cursisten goede begeleiding krijgen, afgestemd op de leeruitkomsten. Diverse gesprekspartners beschrijven de stap van Basisbekwaam naar Vakbekwaam als een groeiproces van onbewust naar bewust bekwaam, ondersteund door de combinatie van een theoretisch kader met leerteams, intervisie en feedback, het ontwikkelen van een visie en het uitvoeren in de dagelijkse praktijk. In de Vakbekwaam opleiding wordt kennis verdiept en verfijnd en gekoppeld aan de rol van schoolleider. Cursisten worden opgeleid tot schoolleiders die werken aan duurzame onderwijsinnovaties, team- en schoolontwikkeling, een lerende organisatie en het bevorderen van de onderwijskwaliteit.

Na afloop van elke module wordt deze geëvalueerd met cursisten en waar nodig bijgesteld. Op basis van eerdere evaluaties is onder andere het aantal leeruitkomsten teruggebracht met het oog op de studiebelasting en is de opleidingsstructuur verbeterd. De commissie stelt daarnaast vast dat er veel is gewerkt aan een veranderende interne feedbackcultuur en feedbackgeletterdheid. Dit is goed terug te zien in de aangedragen voorbeelden en ondersteunt het proces van leren en opleiden. Cursisten waarderen bovendien de aangebrachte verbeteringen.

### **Instream**

De opleidingen richten zich op de ontwikkeling van (aspirant) schoolleiders die hun leiderschapspraktijken willen verbeteren. Doelgroepen zijn startende school-, team- of afdelingsleiders (Basisbekwaam) en ervaren schoolleiders (Vakbekwaam) in het basisonderwijs, voortgezet onderwijs en mbo. Door de grotere zichtbaarheid van de opleidingen binnen Fontys worden de groepen steeds gemengder.

De cohorten zijn vrij klein (in 2023-2024 zijn in totaal 43 studenten gestart, verdeeld over de diverse varianten; in 2022-2023 waren dit 31 studenten). Met de inzet op flexibilisering van de opleidingen en een betere marketing en communicatie hopen de opleidingen grotere aantallen instromers aan te trekken.

Voor de varianten op de opleidingen gelden dezelfde toelatingseisen als voor de reguliere varianten. De intake gebeurt standaard door twee teamleden die goed kijken naar de match; bij een minder stevige context wordt een cursist in Basisbekwaam geplaatst. Instream in de opleidingen kan met een hbo-bachelordiploma of een eerste-graadsopleiding tot leraar, in combinatie met een relevante werkplek met een middenmanagement positie (Basisbekwaam) of een eindverantwoordelijke positie (Vakbekwaam).

### **Personeel**

De opleidingen worden verzorgd door een klein, slagvaardig team van zes kerndocenten. Daarnaast worden er gastlessen gegeven door ervaren schoolleiders. De docenten van FHKE en Fontys OSO werken in toenemende mate samen als één team. Het team benadrukt dat er sprake is van een lerende organisatie waarin ruimte is voor ontwikkeling. Mogelijkheden worden gezamenlijk verkend en vormgegeven. Een gedeeld punt van zorg is de werkdruk van docenten. In het kleine team is elke personeelsmutatie voelbaar. Het werken met portfolio's en formatieve feedback vergt bovendien veel (inwerk)tijd.

Het lectoraat 'Goed Leraarschap en Goed Leiderschap' is bij het onderwijs betrokken via gastcolleges, professionaliseringsbijeenkomsten voor docenten en kwaliteitszorg (deelname aan borging- en kalibreersessies). De verbinding tussen onderwijs en onderzoek vindt de commissie overtuigend. De commissie stelt vast dat er veel aandacht is voor professionalisering, teamontwikkeling en kalibratie. Er is een professionaliseringsbudget dat benut wordt ten behoeve van het verbeteren van onderwijs.

Een punt van doorontwikkeling is de rol van werkveldpartners. Op basis van evaluatiegesprekken zijn er nu duidelijker richtlijnen voor de werkveldpartners, waarbij hun rol vooral ligt in de begeleiding van cursisten ten aanzien van persoonlijk leiderschap, en bijvoorbeeld ook het geven van workshops. In de samenwerking tussen FHKE en Fontys OSO is het eenduidiger betrekken van het werkveld komend jaar een speerpunt.

De werkveldpartners waarmee de commissie sprak, geven aan dat er een prettige samenwerking is met de opleidingen, waarin veel bespreekbaar is. Werkveldpartners fungeren als ondersteuner en sparringpartner van studenten, met name als het gaat om persoonlijk leiderschap. Zij zijn in sommige gevallen oud-cursist van de opleidingen en kennen deze goed. Doordat ze weten wat er van studenten gevraagd wordt, kunnen ze gericht feedback geven. Het werkveld ziet de toegevoegde waarde van een werkveldpartner van buiten het eigen schoolbestuur van de cursist, voor een bredere blik, en geeft aan de opleidingen mee om dit zo te houden, uitgaande van de vraag van de cursist.

### **Voorzieningen**

De online leeromgeving is sinds 2021 geheel vernieuwd. De opleidingen werken nu in Canvas, een omgeving die zoals men aangeeft zelfsturing ondersteunt en transparanter is. De commissie heeft een overzichtelijke Canvas-omgeving aangetroffen. De commissie stelt vast dat de opleidingen relevante en leiderschapsgeoriënteerde, maar soms wat oudere literatuur inzetten (o.a. over HR,

organisatiestructuur- en cultuur, verandermanagement, professionele identiteit). De commissie trof echter geen literatuur aan over algemene managementvaardigheden, zoals financiën/ICT/bedrijfsvoering. In de gesprekken is gebleken dat men, het flexibel opleiden indachtig, de verplichte lijst beperkt houdt. Zowel van studenten als van docenten wordt hierin een kritische houding verwacht. De literatuurlijst staat regelmatig op de agenda in het docentenoverleg; sommige basis-handboeken worden langer gebruikt. Tijdens bijeenkomsten geven docenten ook wel tips over recente literatuur. De bedoeling is verder dat studenten zelf met literatuur komen en 'leren met een wandelkaart'. Bij de cursisten Vakbekwaam gaat dit soms gepaard met een spanningsveld met de dagelijkse workload, maar zij vinden het zelf nazoeken van literatuur zeker een meerwaarde.

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat beide programma's studenten ruimschoots in staat stellen de beoogde leerresultaten te bereiken. De commissie typeert de onderwijsleeromgeving als sterk, waarin het beste uit studenten wordt gehaald. Hieraan dragen diverse factoren bij. De flexibele inrichting van de opleidingen en de moduleopbouw zijn ondersteunend aan het leerproces van de cursisten. Talent- en leiderschapontwikkeling in de eigen praktijk staan integraal centraal. Een belangrijke factor in de talentontwikkeling van studenten is het sterke, professionele onderwijsteam dat werkplezier laat zien, zelfkritisch is en een goed voorbeeld vormt van een leergemeenschap. De commissie is onder de indruk van het sterke kwaliteitsdenken met interne kalibratiesessies en ziet een leven lang leren letterlijk in praktijk gebracht. Tussen leren en opleiden is een mooie congruentie te zien. De nauwe betrokkenheid van de docenten ziet de commissie weer-

spiegeld in een sterke leerhouding bij de cursisten. Het werken met werkveldpartners en gastdocenten draagt volgens de commissie bij aan de koppeling tussen praktijk, theorie en verdiepend leren.

Zeer te spreken is de commissie ook over de kwaliteit van de diverse vormen van feedback. Op het vlak van feedbackgerichtheid is duidelijk een sterke ontwikkeling doorgemaakt, die volgens de commissie als voorbeeld kan dienen voor anderen. Docenten weten goed waar de studenten staan in hun ontwikkeling. Ook de zelfevaluaties van cursisten vindt de commissie sterk. De feedback en feed forward die cursisten ontvangen en geven is persoonlijk, navolgbaar, opbouwend en relevant. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van professionals die kritisch kijken naar het eigen handelen, hun mening onderbouwd vormen en toetsen, en hier planmatig vorm aan geven.

Aandachtspunt voor de commissie is het ontwikkelen van meer eenduidigheid en kwaliteitsborging rond het werken met werkveldpartners. Daarnaast adviseert de commissie de literatuurlijst te actualiseren. Verder onderschrijft de commissie dat passende aandacht voor de werkdruk van docenten belangrijk is, zeker met het oog op de grote transitie die de educatieve opleidingen doormaken en de continuïteit van de opleidingen. De commissie heeft hier echter geen grote zorgen over, aangezien dit al een focuspunt is voor het management. De erkenning van het team in de rol als vernieuwer binnen Fontys lijkt bovendien voor een positieve balans te zorgen.

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 met veel aandacht voor formatieve toetsing en de borging daarvan. De sterke koppeling met de praktijk draagt bij aan duurzame impact. 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. De leiderschapsopleidingen zien toetsing als een integraal onderdeel van het leerproces. Cursisten reflecteren op hun eigen leren via zelfbeoordelingen en met behulp van ontwikkelingsgerichte feedback van experts en peers – *assessment as learning* staat centraal.

De commissie stelt vast dat de opleidingen gebruikmaken van zowel formatieve als summatieve toetsing. Om de leeruitkomsten voor het niveau Basisbekwaam (B)/Vakbekwaam (C) aan te tonen, wordt bij elke module gebruikgemaakt van een portfolioassessment en van een toets ter afsluiting van elke module/kernpraktijk. Dit laatste gebeurt mede op basis van een zelfbeoordeling op de leeruitkomsten. Tijdens de opleiding werken de cursisten aan beroepsproducten die inzicht geven in hun visie, kennis en handelen, gericht op het realiseren van de leeruitkomsten. De portfolio's worden beoordeeld door twee assessoren, die geen begeleiders zijn. Verder is er in de laatste module een eindgesprek waarin de cursist een eindpresentatie geeft in de groep met een terugblik op het ontwikkelproces tijdens en na de opleiding. De studenten gaven desgevraagd aan de meerwaarde van dit eindgesprek te ervaren.

De examencommissie is centraal geclusterd binnen FHKE en komt wekelijks bijeen, vernam de commissie. In de toekomst zal deze worden samengevoegd met de examencommissie van Fontys OSO. Naast de voorzitter en secretaris bestaan de leden uit afgevaardigden vanuit alle opleidingsvarianten. Onderling zijn de uitvoerende, beleidsmatige en evaluatieve taken verdeeld. Vanuit de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam is er weinig casuïstiek, hetgeen volgens de examencommissie een

positief gegeven is. De aandachtsgebieden van de examencommissie zijn opgenomen in een borgingsagenda.

Specifieke aandacht is er voor kalibratie om de betrouwbaarheid van het formatieve proces te waarborgen, onder meer rond de portfolio's als toetsingsonderdeel. Bij de kalibratie wordt ook teruggegrepen naar het ZelCom-model, waarop de leeruitkomsten per niveau zijn gebaseerd. De kwaliteit van de kalibratie- en borgingssessies is verbeterd dankzij meer gerichte vragen, zo gaf de examencommissie te kennen. Ook is de verslaglegging structureler. Naast de kalibreersessies twee keer per jaar is er onderling regelmatig afstemming en uitwisseling tussen docenten over de feedback die ze geven. Het feedbackproces wordt voortdurend gemonitord en verbeterd. Voor examinatoren is er een gezamenlijk profiel. Dit profiel is dit jaar aangescherpt en getoetst aan het hogeschoolkader. Verder ligt er een taak voor het managementteam om waar nodig scholingstrajecten te faciliteren.

Bij het borgen van het eindniveau speelt de examencommissie een belangrijke rol. Om de borging van het gerealiseerde eindniveau te bewaken, worden cyclisch twee keer per jaar borgingsessies uitgevoerd. Mogelijke verbeterpunten in de begeleiding, de toetsing en de leeromgeving worden geadresseerd. Een intern aandachtspunt is een zorgvuldige verslaglegging. De opleidingen willen de kwaliteitsborging nog verder optimaliseren, onder meer via de gezamenlijke borgingsagenda met de masters MLI en MEN. Ook wordt de handleiding portfolioassessment voor de MLI doorgetrokken naar de leiderschapsopleidingen.

De opleidingen werken niet met externe beoordelaars. Wel is er een rol voor de werkveldpartners in de formatieve beoordeling als adviseur. Voorheen wisselde de kwaliteit van deze feedback, wat voor de opleidingen aanleiding was om hier criteria voor op te stellen. De werkveldpartners met wie de commissie sprak, gaven aan inzicht te hebben in deze criteria en in de eindtermen waar een student aan moet voldoen. Verwachtingen worden in een startbijeenkomst met het werkveld besproken en zijn in een leidraad terug te vinden. De werkveldpartners zien voor zichzelf vooral een begeleidende rol weggelegd, in het gevraagd en ongevraagd geven van feedback (intervisie), afgestemd op de vraag van de student. De student wordt geacht hier zelf het initiatief te nemen en te laten zien wat hij of zij met de feedback heeft gedaan.

De toetscommissie, waarin een docent van FHKE en een docent van Fontys OSO zitting hebben, speelt een belangrijke rol bij het uitvoeren en ontwikkelen van het toetsbeleid. Er is daarnaast een kwaliteitscommissie die de kwaliteit van procedures en dialogen bewaakt. Met de aanwezige ervaring van docentleden kunnen de commissies elkaar versterken, is de gedachte. Men wil de expertise in curriculumontwikkeling nog meer aan deze commissiestructuur verbinden. Verder adviseren de gesproken examencommissieleden om (verder) in te zetten op het harmoniseren van processen met de overige opleidingen (bachelor/master).

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de opleidingen een zeer adequaat en transparant systeem van

toetsing hebben ingericht. De commissie waardeert de intensieve aandacht die formatieve toetsing krijgt, en de wijze waarop het formatieve proces is versterkt naar aanleiding van de aanbevelingen van het visitatiepanel in 2020. Dit vertaalt zich onder meer in de zelfbeoordeling van cursisten als integrale benadering van de ontwikkeling in het schoolleiderschap (inhoud, proces en persoon) en de portfolio-ontwikkeling.

Er is een brede gedragenheid van *assessment as learning*; dit concept zit duidelijk in de haarvaten van de opleidingen. De commissie ziet dit bevestigd in zowel de bestudeerde documentatie als de gevoerde gesprekken. Zo zijn feedback, feedup en feedforward consistent terug te zien in de portfolio's.

Eveneens positief is de commissie over de brede samenstelling van de betrokken examencommissie en de actieve rol die deze commissie vervult aan de hand van de eigen borgingsagenda. De invloed hiervan is merkbaar; de lerende organisatie is opnieuw goed terug te zien, ook in de kruisbestuiving met andere opleidingen.

Overige sterke punten in de toetsing zijn volgens de commissie de transparantie naar studenten en het werkveld toe en de koppeling met de praktijk die zorgt voor directe duurzame impact. Tot slot is er waardering voor de toegevoegde waarde van het eindgesprek, als tussenstation in de ontwikkeling van schoolleiders.

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

## 4. Gerealiseerde leerresultaten

De opleidingen worden afgerond met een portfolio-assessment, waarmee de leeruitkomsten worden aangetoond. Afgestudeerden van beide opleidingen zijn voldoende toegerust op de praktijk van de schoolleider. De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat beide opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

### *Bevindingen*

Het diploma Basisbekwaam/Vakbekwaam kan worden behaald door het succesvol afronden van de drie bijbehorende modules, die elk worden afgesloten met een portfolioassessment. De cursisten die de opleiding Basisbekwaam schoolleider hebben afgerond beschikken over een goede basis om de stap naar eindverantwoordelijk schoolleider te zetten. Degenen met een afgeronde opleiding Vakbekwaam schoolleider zijn in staat om als integraal schoolleider eindverantwoordelijkheid te dragen voor hun school.

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van eindwerken heeft de commissie alle eindwerken (31) van de laatste twee jaar bekeken (Basisbekwaam 2021: 7, Basisbekwaam 2022: 8, Vakbekwaam 2021: 9, Vakbekwaam 2022: 7). In de selectie zijn ook eindwerken opgenomen van afgestudeerden van twee varianten van de reguliere deeltijdtrajecten: de zij-instroom in de Vakbekwaam opleiding ('Schoolleiders van Buiten') en de verkorte variant Basisbekwaam. De derde variant, een maatwerktraject voor MEN-studenten, is gestart in studiejaar 2022-2023 en kent nog geen afgestudeerden. De beoordeling van de eindwerken is evenredig verdeeld onder de vijf commissieleden, waarbij elk eindwerk door één commissielid is beoordeeld. In geen enkel geval hoefde een tweede beoordelaar ingeschakeld te worden bij twijfel. De commissie kan zich goed vinden in de beoordelingen en is van oordeel dat alle 31 eindwerken (ruimschoots) aan het vereiste niveau voldoen. Het panel is met name onder de indruk van het niveau van de eindwerken (portfolio's) van de opleiding Basisbekwaam schoolleider.

In de gesprekken gaf het opleidingsmanagement aan te herkennen dat de eindwerken voor

Basisbekwaam soms zeer diepgaand zijn in vergelijking met de eindwerken voor Vakbekwaam, en verklaart dit uit het feit dat de omvang en complexiteit van de context verschillen. In het geval van Basisbekwaam gaat om een minder complex vraagstuk en/of een kleinere context (wel met een onderbouwing van en reflectie op het eigen handelen); bij Vakbekwaam gaat het om complexere vraagstukken en de samenhang tussen systemen (systeemniveau), vanuit een integrale verantwoordelijkheid. Hier kan het bijvoorbeeld gaan om een personeelsvraagstuk.

In de eindwerken moet alles samenkomen: het eigen vraagstuk van de cursist wordt bekeken vanuit een breed, integraal perspectief. In het eindgesprek volgt een integratie van de leeruitkomsten met een terugblik, maar ook met een ontwikkelblik vooruit om kansen en uitdagingen te identificeren.

Uit de evaluaties met alumni en hun werkgevers blijkt dat zij zeer tevreden zijn over het gerealiseerde niveau. Het werkveld gaf de commissie te kennen dat het de opleidingen gunt dat ze de bestaande kwaliteitslat kunnen vasthouden in de huidige markt, met name bij de opleiding Vakbekwaam, en dat de werkveldpartners hierin ook een rol kunnen vervullen. Om een stevige basis aan studenten mee te geven, is het volgens het werkveld daarnaast belangrijk om voldoende aanbodgericht te blijven.

### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat in beide opleidingen de beoogde leerresultaten gerealiseerd worden. De commissie is onder de indruk van het niveau van de eindwerken in de Basisbekwaam



opleiding en vindt het niveau van de eindwerken in de Vakbekwaam opleiding adequaat. De cesuur tussen de opleidingen en de borging van het eindniveau zijn in de gesprekken toegelicht en vindt het panel adequaat. Afgestudeerden van beide opleidingen zijn voldoende toegerust op de praktijk van de schoolleider, dankzij de zichtbare integrale leiderschapsontwikkeling en het aanleren van onderbouwd en reflectief handelen in de eigen praktijk (directe transfer). De commissie ziet de opleidingen als een belangrijk vliegwiel voor de schoolleiders van de toekomst.

De commissie tekent daarbij aan dat het goed is om de eindniveaus goed af te blijven kaderen. Ook met het oog op de werkbelasting voor studenten en docenten, aangezien het centraal stellen van eigen vraagstukken maatwerk vraagt.

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



## Bijlagen

## **Bijlage 1 Visitatiecommissie**

### **Lisa Janssen (voorzitter)**

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

### **Judith Amels**

Judith is onderwijsadviseur, opleidingscoördinator en docent bij Marnix Onderwijscentrum en Penta Nova, Academie voor schoolleiderschap. Verder is ze Senior onderzoeker bij het lectoraat Leiderschap in waar-dengericht werken

### **Mart van der Heijden**

Mart is sinds 2018 directeur van verschillende basisscholen, momenteel is hij directeur van De Troubadour (Eindhoven). Hij rondde recent de opleiding Vakbewkaam af bij de Schoolleidersopleiding van NSO CNA

### **Patrick van Schaik**

Patrick is Lector Excellence and Innovation in Education, HZ University of Applied Sciences. Hij was als on-derzoeker verbonden aan het Roosevelt College in Middelburg

### **Judith Ueberbach**

Judith is directeur van Basisschool de Groenling in Panningen. Ze levert actief een bijdrage aan de ontwik-king van het vakgebied, onder andere in haar rol als kerndocent en assessor bij OnderwijsMens

De commissie werd bijgestaan door Carlijn Braam, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

1 december 2023, campus Den Bosch

Tijd	Groepering en plek	Wie	Opmerkingen
8.45 - 9.00	Inloop/ontvangst in 0.11	MT/Lectoraat (4 gesprekspartners)	
9.00 - 9.30	Intern beraad panel	Panel	Intern beraad voor panel de hele dag in 0.11
9.30 - 10.15	MT/lectoraat 3.01	MT/Lectoraat (4 gesprekspartners)	Start met maximaal 5 minuten presentatie vanuit deze groep
10.15 - 10.45	Showcase 3.01	Directeuren van buiten (2 gesprekspartners)	Start met maximaal 5 minuten presentatie vanuit deze groep
10.45 - 11.00	Pauze		
11.00 - 11.45	Docenten 3.01	Docenten (6 gesprekspartners)	
11.45 - 12.30	Studenten 3.01	Studenten BB en VB (7 gesprekspartners)	
12.30 - 13.15	Lunch 0.11/3.02		AeQui zit in ruimte 0.11 voor lunch in combi met intern beraad
13.15 - 13.45	Ex com/kz 3.01	Examencommissie/ kwaliteitscommissie (3 gesprekspartners)	
13.45 - 14.30	Werkveld 3.01	Werkveld (3 gesprekspartners)	
14.30 - 14.45	Intern beraad panel		
14.45 - 15.00	Panel openstaande punten 3.01	Panel met iedereen die wil	
15.00 - 16.00	Panelberaad in 0.11	Panel	
16.00	Mondelinge terugkoppeling 3.01	Panel met iedereen die wil & borrel	

## **Bijlage 3 Bestudeerde documenten**

- Zelfevaluatie
- Studiehandleiding Opleiding Basisbekwaam schoolleider (inclusief toetsplan)
- Studiehandleiding Opleiding Vakbekwaam schoolleider (inclusief toetsplan)
- Verslag focusgroep met cursisten BB en VB
- Curriculum Vitae docenten
- Verslag van borging- en kalibratiesessies
- Evaluatiegesprek werkveldpartners
- Verbeteracties
- Toegang Canvasomgeving met informatie over modules, studentenportfolio's inclusief beoordelingen/feedback en zelfevaluatieformulieren
- 31 studentportfolio's: 15 basisbekwaam en 16 vakbekwaam