

Tussentijdse toets
Master Leiderschap in Onderwijs

Avans+

14 oktober 2019

Inhoud

1	Samenvatting	3
2	Werkwijze panel	5
3	Basisgegevens	6
4	Beoordeling van de standaarden	7
4.1	Ontwikkelingen en context	7
4.2	Standaard 10 Toetsing	7
4.3	Standaard 11 Gerealiseerde eindkwalificaties	12
4.4	Aanbevelingen	13
	Overzicht oordelen	14
	Bijlage 1: Programma locatiebezoek	15
	Bijlage 2: Overzicht van bestudeerde documenten	16
	Bijlage 3: Lijst met afkortingen	17

1 Samenvatting

Dit rapport geeft de bevindingen en overwegingen weer van het accreditatiepanel ten aanzien van standaard 10 (toetsing) en 11 (gerealiseerde eindkwalificaties) van de Master Leiderschap in Onderwijs (MLO) van Avans+. Het panel heeft deze beoordeling uitgevoerd in het kader van de tussentijdse toets die door de NVAO vereist is voor nieuwe opleidingen die ten tijde van het accreditatiebesluit nog geen feitelijk onderwijs verzorgden en die niet beschikken over een instellingstoets kwaliteitszorg.

Standaard 10 Toetsing

Het panel stelt vast dat de toetsing gebaseerd is op een uitgewerkt toetsprogramma, dat een duidelijke inhoudelijke opbouw laat zien. De gehanteerde toetsen zijn valide en sluiten aan bij de leerdoelen. Deelnemers worden vooraf geïnformeerd over de toetsing, waardoor deze voldoende transparant is. De examinatoren zijn deskundig en zijn BKE-gecertificeerd. Toetsing en de kwaliteit ervan staan stevig op de agenda.

Het panel is van oordeel dat de betrouwbaarheid nog verdere verbetering behoeft. Het panel moedigt de opleiding aan door te gaan met de kalibreersessies en meent dat ook de in gang gezette ontwikkeling van rubrics de betrouwbaarheid kan vergroten. Het panel is van mening dat dit proces van onderlinge afstemming het beste resultaat oplevert als de opleiding daarbij uitgaat van een gemeenschappelijke en gezamenlijk doorleefde visie en als startpunt formuleert waar de opleiding naar toe werkt, welke (bovenschools) directeur/bestuurder ze wil afleveren en hoe iedereen daaraan bijdraagt. Dit kan ook de samenhang in het onderwijsprogramma en de transfer tussen onderdelen en vakken vergroten.

Het panel adviseert daarnaast door te gaan met de versterking van formatieve toetsing/evaluatie. Het panel ondersteunt de initiatieven om de individuele bijdragen aan groepsproducten beter in beeld te brengen en te onderzoeken of een grotere variatie van toetsvormen mogelijk is. Het panel adviseert daarbij ook na te gaan of een afstudeeronderzoek als eindproduct geschikt is voor de toetsing van de eindkwalificaties van een (bovenschools) directeur/bestuurder in de volle breedte.

Het panel is van oordeel dat er sprake is van een evenwichtig en doordacht toetsprogramma. De docenten/examinatoren zijn deskundig. De deelnemers zijn tevreden over de wijze van toetsing. De examencommissie speelt een actieve rol bij de borging van toetskwaliteit en brengt heldere adviezen uit over waar de toetsing nog verbeterd kan worden. De opleiding hecht zichtbaar waarde aan een hoge kwaliteit van toetsing en heeft al een aantal concrete stappen gezet om de betrouwbaarheid van beoordeling te vergroten (afstemmingsgesprekken op docentendagen en aanpassing van de beoordelingsformulieren). Het panel beoordeelt standaard 10 als **voldoende**.

Standaard 11 Gerealiseerde eindkwalificaties

Ter voorbereiding op het bezoek heeft het panel een selectie van zes business projects van masterclass I (drie van cohort 1 en drie cohort 2) en zes van masterclass II (cohort 1) bestudeerd. Tijdens het bezoek heeft het panel aanvullend toetsen van Methoden en technieken van onderzoek en van Persoonlijk leiderschap bestudeerd. Omdat er nog geen deelnemers zijn die de opleiding hebben afgerond, gaat het hierbij om tussenproducten. De bestudeerde toetsproducten kunnen daarom nog geen definitieve indicatie geven van het gerealiseerde eindniveau.

Het panel kan zich in het algemeen vinden in de feedback op het gemaakte werk, al vindt het panel de gegeven cijfers soms aan de hoge kant. Het panel heeft er vertrouwen in dat het beoogde masterniveau gerealiseerd zal worden. Dat vertrouwen is gebaseerd op het feit dat de opleiding voldoende zicht heeft op de stappen die nog gezet moeten worden en dat er al concrete acties zijn ingezet om het masterniveau te garanderen (samenwerking met ervaren onderzoeksdocenten, explicitering van te behalen tussen- en eindniveaus in de

opeenvolgende masterclasses en meer samenhang en transfer tussen de opleidingsonderdelen). Het functioneren van de deelnemers in hun beroepspraktijk ondersteunt het vertrouwen van het panel. Het panel beoordeelt standaard 11 als **voldoende**.

De voorzitter en de secretaris van de commissie verklaren hierbij dat alle leden van het panel kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 14 oktober 2019

Jules van Brecht
voorzitter

Marianne van der Weiden
secretaris

2Werkwijze panel

In april 2017 ontving Avans+ een positief besluit van de NVAO over de aanvraag voor toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Master Leiderschap in Onderwijs (MLO). Daarbij werd bepaald dat drie jaar na het oorspronkelijke besluit een tussentijdse beoordeling moest plaatsvinden van het systeem van toetsing en het gerealiseerde niveau. Deze eis geldt sinds 1 januari 2014 voor nieuwe opleidingen die ten tijde van het accreditatiebesluit nog geen feitelijk onderwijs verzorgden en die niet beschikken over een instellingstoets kwaliteitszorg. Voor de uitvoering van deze tussentijdse beoordeling heeft Avans+ een panel samengesteld bestaande uit:

- Dhr. W.J.J. (Jules) van Brecht, tot 12-8-19 voorzitter College van Bestuur van Talent Primair (Stichting Basisonderwijs Gooi- en Vechtstreek) (voorzitter);
- Dr. M. (Marleen) Rikkerink, teamleider onderzoek en onderwijstransfer en docent van de Master Educational Leadership Saxion; zelfstandig adviseur en onderzoeker onderwijs en leiderschap;
- Drs. M.P. (Johan) Peereboom, rector Alberdingk Thijm Teachers College, manager schoolleidersopleiding Leidinggevende in het katholiek funderend onderwijs;
- E. (Ester) de Bruijn, teamleider bovenbouw Stichting Samenwijs, afgestudeerde master Educational Needs Fontys Hogeschool (student-lid).

Het panel werd ondersteund door dr. Marianne van der Weiden, secretaris.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de instelling verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. In bijlage 3 van dit adviesrapport is een overzicht opgenomen van de informatie die het panel vooraf heeft ontvangen en de documenten die het panel tijdens het bezoek heeft bestudeerd. Het locatiebezoek vond plaats op 11 september 2019. Tijdens dit bezoek heeft het panel gesproken met het opleidingsmanagement, betrokkenen bij kwaliteitszorg, vertegenwoordigers van de deelnemers, de examencommissie en een aantal examinatoren. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van de gesprekken heeft het panel zijn bevindingen en overwegingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. Aan het eind van het bezoek heeft de panel voorzitter die conclusies mondeling teruggekoppeld naar de instelling. Na het bezoek heeft de secretaris een conceptrapport opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Na verwerking van de feedback van de panelleden is het vastgestelde conceptrapport op 23 september 2019 aan de instelling voorgelegd ter controle op feitelijke onjuistheden. De instelling heeft op 8 oktober 2019 gereageerd op het adviesrapport. Dit heeft geleid tot enkele correcties, waarna het definitieve rapport is vastgesteld door de voorzitter. Het panel heeft dit advies in volledige onafhankelijkheid opgesteld en op 14 oktober 2019 aan Avans+ aangeboden.

3Basisgegevens

Instelling

Naam	Avans Hogeschool B.V. (handelsnaam Avans+)
Adres	Heerbaan 14-40, 4817 NL Breda
Status	Rechtspersoon hoger onderwijs

Opleiding

Naam	Master Leiderschap in Onderwijs (MLO)
Oriëntatie en niveau	hbo-master
Aantal studiepunten	64 EC
Afstudeerrichtingen	niet van toepassing
Toevoeging aan de graad	Master of Arts (MA)
CROHO-nummer	70198
Locatie	Breda
Varianten	deeltijd
Dossiernummer NVAO	005116

4Beoordeling van de standaarden

4.1 Ontwikkelingen en context

Sinds de definitieve toekenning van de accreditatie in 2017 heeft de opleiding MLO zich verder ontwikkeld. In 2017 startte een eerste cohort van negen deelnemers, gevolgd in 2018 door een tweede cohort van zeventien deelnemers. De ervaringen van deze eerste groepen hebben geleid tot een aantal aanpassingen, zoals meer aandacht voor schrijfvaardigheid en voor de onderwerpen Human Resource Management (HRM) en Financiën. De opleiding startte met deelnemers uit het primair onderwijs, en oriënteert zich nu op een verbreding van de doelgroep naar voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Door deze verbreding kunnen deelnemers leren van ervaringen uit aanpalende sectoren.

Het opleidingsmanagement lichtte tijdens het bezoek toe hoe de aanbevelingen van het panel uit 2017 zijn opgevolgd. De Dublin descriptoren zijn nu expliciet gekoppeld aan de eindkwalificaties, de informatievoorziening aan studenten is verbeterd, onder andere door verheldering van de rol van Blackboard en Curatr, en het systeem van evaluatie en kwaliteitszorg is versterkt. Verder werd gevolg gegeven aan de oproep van het panel om de samenstelling van de examencommissie aan te passen. De opleidingsmanager vervult daarbij een centrale rol als aanspreekpunt.

Ook informeerde het management het panel over het experiment leeruitkomsten, geïnitieerd door het ministerie van OCW, waaraan de opleiding samen met andere masteropleidingen van Avans+ meedoet. Deze aanpak is gericht op flexibilisering van het onderwijsaanbod om beter aan te sluiten bij werkende deelnemers. De inrichting van het onderwijs zal hiertoe aangepast worden: kleinere eenheden, met een omvang van tien weken, waarin de leerlijnen Methoden en technieken van onderzoek en Persoonlijk leiderschap worden geïntegreerd. Door het explicieter formuleren van de beoogde leeruitkomsten per leereenheid, zal de opleiding beter in staat zijn te beoordelen of (toekomstige) deelnemers deze leeruitkomsten al beheersen. Op basis daarvan kunnen eventueel vrijstellingen verleend worden en kan een deelnemer in een meer gevorderde leereenheid instromen. Het panel waardeert de toelichting op deze actuele ontwikkeling, en stelt vast dat deze geen directe invloed heeft op de tussentijdse toets in het kader van de accreditatie. Het panel hoopt dat zijn aanbevelingen kunnen worden benut bij de verdere invulling van het experiment leeruitkomsten.

4.2 Standaard 10 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing

Bevindingen

Toetsprogramma

Als kader voor de toetsing hanteert de opleiding de Blauwdruk MLO. Deze matrix laat de samenhang zien tussen de eindkwalificaties, de beroepsstandaarden schoolleiders PO, de leerdoelen, gekoppeld aan de classificatieniveaus van Bloom, en het toetsprogramma. Het laat zien aan de hand van welke toetsen en producten de verschillende leerdoelen worden getoetst.

De opleiding gaat uit van integraal toetsen. Dat betekent dat toetsing zoveel mogelijk plaatsvindt in business projects, die de eindkwalificaties van een gehele masterclass integraal toetsen. Overige toetsen binnen een masterclass zijn individuele formatieve en summatieve toetsen binnen de diverse modules en de toetsen voor Persoonlijk leiderschap en Methoden en technieken van onderzoek. Deze individuele toetsen zijn opgezet als tussenstappen naar het business project. Een business project bestaat in ieder geval uit een analyse op basis van literatuur en benchmarks, een onderzoek op basis van een

probleemstelling en aanbevelingen of een implementatie(plan). In masterclass I en IV leveren de deelnemers een individueel business project in, terwijl ze in masterclass II en III in kleine groepen werken. De vier business projects laten een opbouw in context zien: het eerste project wordt in de eigen werkomgeving uitgevoerd, waarna de deelnemers in de tweede masterclass aan een opdracht werken buiten de eigen werkomgeving, maar wel binnen de volle breedte van de onderwijssector. In masterclass III geven de deelnemers in hun business project leiding aan een innovatie buiten de onderwijssector, waarna ze in de laatste masterclass al het geleerde bij elkaar brengen in een individueel afstudeerproject.

Business project I bestaat uit vier deelproducten: een visie- en strategiedocument, een organisatieanalyse, een leiderschapsessay en een advies. De eerste drie opdrachten leiden uiteindelijk samen tot het vierde product (advies). Dat verklaart de inhoudelijk grote overlap tussen de producten en de beoordelingsformulieren, die het panel opviel bij de bestudering van de studentproducten. De deelnemers kunnen vanaf het begin aan deze vier producten werken, maar leveren ze gelijktijdig in aan het eind van de masterclass. De opleiding verwachtte dat dit de deelnemers in staat zou stellen conceptversies in de loop van de masterclass bij te stellen op basis van nieuwe literatuur en leerervaringen. In de praktijk stelt de opleiding vast dat slechts een beperkt aantal deelnemers de conceptversies bijstelt op basis van bijvoorbeeld latere lesinhouden. De opleiding heeft nu besloten de inlevertermijn van de deelproducten over de looptijd van de masterclass te spreiden. Op deze wijze kunnen de studenten van de verkregen feedback in de opeenvolgende deelproducten leren.

Business project II is een groepsoopdracht, bestaande uit een externe analyse, een interne analyse en een veranderdiagnose en veranderaanpak. Daarnaast levert elke deelnemer een individuele reflectie in. Voorafgaand aan het business project werken de deelnemers individueel aan dezelfde producten (externe en interne analyse, veranderdiagnose en veranderaanpak) gericht op hun eigen organisatie. Elke deelnemer schrijft een individuele reflectie op het proces. Deze reflecties waren voor het panel beschikbaar bij de studentproducten. De opleiding licht toe dat de deelnemer daarnaast meewerkt aan een gezamenlijke presentatie en dat de docent tijdens de businessprojectbegeleiding ieders bijdrage beoordeelt. De examencommissie liet het panel weten dat ze geadviseerd heeft aan de beoordeling een element toe te voegen, waarin deelnemers aan de docent/examinator individueel laten zien wat ze gedaan hebben.

De toetsing van persoonlijk leiderschap is gebaseerd op een quick scan die aan het begin en aan het eind van een masterclass wordt afgenomen. De tweede scan maakt duidelijk welke vorderingen de deelnemer heeft gemaakt op aan het begin geformuleerde leerdoelen. Daarnaast houden de studenten een logboek bij. Voor Methoden en technieken van onderzoek leveren deelnemers opdrachten in, zoals een onderzoeksontwerp of een uitgewerkt interview. Het valt het panel op dat het opleidingsonderdeel MTO slechts in beperkte mate in verband wordt gebracht met de overige opleidingsonderdelen en de onderzoekende houding in de eigen beroepspraktijk.

Op dit moment vragen de meeste toetsen om schriftelijke verslaglegging: essay, analyse, businessproject, implementatie van verandering, reflectieverslag, Daarnaast zijn er presentaties als toetsvorm. Niet alle deelnemers kunnen in schriftelijke producten hun kwaliteiten even goed laten zien. In het gesprek met de docenten/examinatoren kwam de wens naar voren om de toetsvormen te verbreden. De docent Persoonlijk leiderschap overweegt ook andere toetsvormen in te zetten die beter passen bij het meten van persoonlijk leiderschap, zoals een praktijkopdracht of een proeve van bekwaamheid. Het experiment leeruitkomsten zou in de komende periode wellicht kunnen leiden tot een meer divers pakket van toetsvormen.

Toetsing als ondersteuning van het leerproces

De opleiding streeft naar een combinatie van formatieve en summatieve toetsing. Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek zicht gekregen op de summatieve toetsing, mede op basis van een aantal toetsproducten (zie standaard 11). Tijdens het bezoek kwam ook de formatieve toetsing aan de orde. In de zelfevaluatie staat beschreven dat in masterclass I

en IV de individuele deelproducten in de modules vooral formatief worden beoordeeld. Deze bereiden voor op het business project dat summatief wordt beoordeeld. Uit de toelichting van het opleidingsmanagement blijkt dat voor de formatieve toetsing deelnemers zelf dienen aan te geven waar ze feedback op willen. In de praktijk blijkt dat het vragen van gerichte feedback geleerd moet worden. Hieraan zal in masterclass II expliciet aandacht worden besteed in een apart college. In de gesprekken kwam ook naar voren dat de onderlinge afstemming tussen examinatoren tot nu toe vooral op de summatieve toetsing is gericht, waardoor er geen volledige overeenstemming is tussen de verschillende docenten/examinatoren over inhoud en proces van de formatieve toetsing. De opleiding is nu van plan de formatieve toetsing meer te formaliseren, bijvoorbeeld door uitwisseling tussen docenten/examinatoren over doel en aanpak en door vaste momenten af te spreken voor de formatieve beoordelingen.

Omdat de examencommissie constateerde dat de hoeveelheid en aard van de feedback bij summatieve beoordelingen uiteenliep en de feedback niet altijd in overeenstemming was met de uiteindelijke beoordeling, heeft het opleidingsmanagement dit begin 2019 op de agenda van de docentenbijeenkomst gezet. Hiermee heeft de opleiding volgens de zelfevaluatie op een meer eenduidige wijze van feedback geven ingezet. In het lopende schooljaar wordt werk gemaakt van rubrics voor de beoordeling van de verschillende onderdelen.

Naast de feedback van docenten/examinatoren vindt de opleiding het belangrijk dat deelnemers feedback vragen van elkaar en van stakeholders. Ze stimuleert de deelnemers van elkaar te leren, onder andere door het vormen van leergroepen waarin deelnemers elkaar ondersteunen door middel van intervisie. Een onderdeel van verschillende opdrachten tijdens bijeenkomsten is dat deelnemers elkaar feedback geven, zoals blijkt uit de modulebeschrijvingen. Bij een aantal toetsproducten dient ook de feedback van stakeholders verzameld te worden. Zo is een van de criteria bij de beoordeling van het leiderschapsessay dat de deelnemer feedback van minimaal drie professionals ontvangt en verwerkt in het product.

Validiteit

De relatie tussen de leerdoelen en de toetsproducten komt in de blauwdruk tot uiting. Voor elke toets is een toetsmatrijs opgesteld waarin de relatie en weging zijn vastgelegd. De leerdoelen komen terug in de beoordelingsformulieren per toets en zijn uitgewerkt in beoordelingscriteria en wegingen. De mate van gedetailleerdheid houdt het risico in dat deelnemers en examinatoren de beoordelingsformulieren als een afvinklijst zien en de samenhang tussen de leerdoelen en criteria uit het oog verliezen. De drie deelnemers met wie het panel gesproken heeft, nuanceerden dit risico. Zij zijn van mening dat de toetsen logisch aansluiten bij de leerdoelen van de opleiding en dat de opbouw duidelijk is. Ze vinden dat zowel het onderwijs als de toetsing er aan bijdragen dat ze zich ontwikkelen in de competenties van een (bovenschools) directeur/bestuurder en zich een kritische houding hebben eigen gemaakt, waardoor ze zaken niet meer voetstoots aannemen.

De zelfevaluatie beschrijft dat in de eerste masterclass nog niet op masterniveau wordt beoordeeld. De leerdoelen uit masterclass I worden op een later moment nogmaals getoetst, en dan op masterniveau. De blauwdruk laat dit zien. Bovendien zijn de criteria voor een leerdoel in latere masterclasses hoger dan in masterclass I, zo bevestigden de docenten/examinatoren. Een goede operationalisatie van het beoogde niveau per masterclass is daarbij essentieel. Wat het gewenste niveau is per masterclass en wat het masterniveau inhoudt, is een voortdurend gespreksonderwerp in het docententeam, zo blijkt uit de zelfevaluatie en de gesprekken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen in andere masteropleidingen van Avans+.

Betrouwbaarheid

Voor elke toets heeft de opleiding een beoordelingsformulier opgesteld. De beoordelingscriteria zijn gekoppeld aan de leerdoelen van de betreffende module. Per criterium wordt een score van 0 (onvoldoende), 1 (matig), 2 (voldoende) of 3 (goed)

toegekend. Deelnemers kunnen in totaal 300 punten behalen. De punten worden vervolgens omgerekend naar een cijfer op een tienpuntschaal. De cesuur voor een voldoende (5,5) ligt op 200 punten. Een docent/examinator merkte in het gesprek op dat de scoresystematiek niet in overeenstemming is met een intuïtieve interpretatie van de 10-puntschaal: een gemiddelde score van 2 (voldoende) op de criteria is gevoelsmatig hoger (5,5 à 7) dan de score van 5,5 die uit de berekeningswijze volgt.

In de praktijk merken docenten/examinatoren dat de beoordelingscriteria op het formulier interpretatieruimte overlaten voor het bepalen van de scores 0-1-2-3, ook al zijn hier afspraken over gemaakt. Ook blijkt dat sommige criteria lastig te koppelen zijn aan de leerdoelen. Het panel merkt op dat een aantal beoordelingscriteria eerder voorwaardelijk dan inhoudelijk is, bijvoorbeeld het aantal gebruikte bronnen, een juiste bronvermelding volgens APA-normen en correct taalgebruik. Er is een project gestart om de beoordelingsformulieren aan te passen en te gaan werken met rubrics. Per september 2020 moeten de nieuwe formulieren met rubrics klaar zijn voor implementatie.

De onderlinge afstemming over beoordelingsnormen (kalibratie) is een vast agendapunt op de jaarlijkse docentendag. Daarnaast wordt dit studiejaar een extra kalibreersessie georganiseerd om sneller tot resultaten te komen. Op grond van financiële en organisatorische overwegingen worden vanaf september 2019 de business projects door één examinator beoordeeld, namelijk de kerndocent van de masterclass. Een tweede beoordelaar wordt alleen ingeschakeld bij een relatief laag cijfer (5,5-6) of bij twijfel van de examinator. Masterclass IV (het afstudeerproject) wordt altijd door twee examinatoren beoordeeld.

Transparantie

Deelnemers krijgen voor elke module informatie over de te behalen leerdoelen, wat het op te leveren product is en aan welke vormvereisten en inhoudelijke criteria dit moet voldoen. Ook het beoordelingsformulier is in de handleiding opgenomen, zodat de deelnemers weten hoeveel punten ze per beoordelingscriterium kunnen behalen. De afstudeerhandleiding is een gedetailleerd document, waarin de stappen tijdens het afstudeerproject worden toegelicht.

Kwaliteit examinatoren

Avans+ heeft een competentieprofiel examinator opgesteld en verzorgt certificeringstrajecten BKE (basiskwalificatie examinering) voor examinatoren. Examinatoren worden door de examencommissie aangewezen en dienen over een BKE te beschikken. De examencommissie merkte in het gesprek met het panel op dat docenten in het algemeen worden geselecteerd op hun onderwijskwaliteit, wat niet automatisch betekent dat ze ook goede examinatoren zijn. Goede scholing en een BKE zijn daarom belangrijk ter aanvulling. In het gesprek met de examinatoren kreeg het panel een positieve indruk van hun betrokkenheid en deskundigheid. In hun rol van docent zijn ze benaderbaar voor de deelnemers. Het team is ontwikkelingsgericht en er is een open cultuur.

Examencommissie

De opleiding MLO beschikt over een onafhankelijke examencommissie. Op advies van het toenmalige visitatiepanel is de samenstelling sinds de vorige visitatie gewijzigd. In principe bestaat de examencommissie uit vijf leden. Op dit moment zijn er drie externe leden, van wie één de voorzitter is. Alle drie beschikken zij over een SKE-certificaat (Seniorkwalificatie examinering). Er zijn twee vacatures die de opleiding wil opvullen met twee examinatoren/docenten die actief zijn in de MLO. De commissie behandelt vrijstellingsverzoeken, eventuele gevallen van fraude of plagiaat, controleert de processen en procedures rond toetsing en examinering en benoemt de examinatoren. De examencommissie doet onderzoek naar het niveau en de kwaliteit van toetsing en het toetsprogramma, door een steekproef van gemaakte toetsen en ingevulde beoordelingsformulieren te bestuderen.

Zowel uit de notulen en jaarverslagen van de examencommissie die het panel heeft ingezien, als uit het gesprek tijdens het bezoek blijkt dat de examencommissie goed toeziet op de kwaliteit van de toetsing in de MLO. Zowel de examencommissie als het opleidingsmanagement zijn van oordeel dat de onderlinge rolverdeling helder is en dat de examencommissie de opleiding 'scherp' houdt. De examencommissie evalueert jaarlijks het eigen functioneren om ook haar eigen kwaliteit te kunnen borgen. Het panel ontving tijdens het bezoek de rapportage van de laatste zelfevaluatie.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de toetsing gebaseerd is op een uitgewerkt toetsprogramma, dat een duidelijke inhoudelijke opbouw laat zien. De gehanteerde toetsen zijn valide en sluiten aan bij de leerdoelen. Deelnemers worden vooraf geïnformeerd over de toetsing, waardoor deze voldoende transparant is. De examinatoren zijn deskundig en zijn BKE-gecertificeerd. Toetsing en de kwaliteit ervan staan stevig op de agenda.

Het panel is van oordeel dat de betrouwbaarheid nog verdere verbetering behoeft. Het panel vindt het positief dat er regelmatig kalibreersessies met de docenten/examinatoren worden georganiseerd en moedigt de opleiding aan hiermee door te gaan. Het panel is van mening dat dit proces van onderlinge afstemming het beste resultaat oplevert als de opleiding bij de beoordelingen uitgaat van een gemeenschappelijke, gezamenlijk doorleefde visie en als startpunt formuleert waar de opleiding naar toe werkt, welke (bovenschools) directeur/bestuurder ze wil afleveren en hoe iedereen daaraan bijdraagt. Dit kan ook de samenhang in het onderwijsprogramma en de transfer tussen opleidingsonderdelen vergroten, bijvoorbeeld door de integratie/transfer van onderzoeksmethoden in de modulen en business projects. Ook de in gang gezette aanpassing van de beoordelingsformulieren en de ontwikkeling van rubrics kunnen de betrouwbaarheid vergroten. Bij de aanpassing van de beoordelingssystematiek geeft het panel in overweging een aantal van de huidige meer formele criteria, zoals adequaat bronnen- en taalgebruik en wetenschappelijk schrijven toe te voegen aan de al bestaande vormvereisten waaraan een product moet voldoen voordat het beoordeeld kan worden.

Het panel waardeert de aandacht voor formatieve toetsing naast de summatieve beoordeling en adviseert door te gaan met de versterking van formatieve toetsing/evaluatie als motor van het leerproces. Het panel geeft de suggestie mee daarbij ook gebruik te maken van feedup en feedforward. Het panel raadt de opleiding aan te bewaken dat een tweede beoordelaar wordt ingezet wanneer dat nodig is. Het panel ondersteunt de initiatieven om de individuele bijdragen aan groepsproducten beter in beeld te brengen en te onderzoeken of een grotere variatie van toetsvormen mogelijk is. Het panel adviseert daarbij ook na te gaan of een afstudeeronderzoek als eindproduct geschikt is voor de toetsing van de eindkwalificaties van een (bovenschools) directeur/bestuurder in de volle breedte en hoe de producten van eerdere modules kunnen bijdragen aan een totaaloordeel op dit punt.

Het panel is van oordeel dat er sprake is van een evenwichtig en doordacht toetsprogramma. De docenten/examinatoren zijn deskundig. De deelnemers zijn tevreden over de wijze van toetsing. De examencommissie speelt een actieve rol bij de borging van toetskwaliteit en brengt heldere adviezen uit over waar de toetsing nog verbeterd kan worden. De opleiding hecht zichtbaar waarde aan een hoge kwaliteit van toetsing en heeft al een aantal concrete stappen gezet om de betrouwbaarheid van beoordeling te vergroten (afstemmingsgesprekken op docentendagen en aanpassing van de beoordelingsformulieren). Alles overwegende beoordeelt het panel de toetsing als voldoende.

Conclusie: Voldoende

4.3 Standaard 11 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd

Bevindingen

Ter voorbereiding op het bezoek heeft het panel een selectie van zes business projects van masterclass I (drie van cohort 1 en drie cohort 2) en zes van masterclass II (cohort 1) bestudeerd. Bij de selectie is rekening gehouden met een spreiding over lage en hoge cijfers. Tijdens het bezoek heeft het panel aanvullend drie gemaakte toetsen van Methoden en technieken van onderzoek en drie toetsen van Persoonlijk leiderschap bestudeerd. Omdat er nog geen deelnemers zijn die de opleiding hebben afgerond, gaat het hierbij niet om eindproducten, maar om tussenproducten. Het panel kan daarom nog geen uitspraak doen of de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd. Wel kan het panel aangeven of het niveau van het gemaakte werk voldoende vertrouwen geeft in het te realiseren eindniveau.

Voor een groot deel kan het panel zich vinden in de gegeven beoordelingen, maar bij een aantal deelproducten van de business projects zou het panel een lager cijfer gegeven hebben. In het algemeen herkent het panel zich in de gegeven feedback. De soms terecht kritische feedback vindt echter niet altijd zijn weerslag in het cijfer, dat daardoor wat te hoog uitvalt in de ogen van het panel. Dit met name als het gaat om de kwaliteit en kwantiteit van wetenschappelijke bronnen. Het panel meent dat dit deels een gevolg is van een gebrek aan overeenstemming over de beoordelingswijze. De reeds ingezette reeks kalibreersessies en de voorgenomen aanpassing van de beoordelingsformulieren en -systematiek zullen naar verwachting bijdragen aan een meer betrouwbare beoordeling.

De producten die het panel aantroef, zijn in het algemeen van voldoende kwaliteit. Bij de zowel door de opleiding als door het panel lager beoordeelde toetsproducten mist het panel echter diepgang en analyse. Het panel mist in die producten kwalitatief en kwantitatief voldoende brongebruik en kritische reflectie hierop in relatie tot de eigen beroepspraktijk. De deelnemers krijgen heldere feedback op hun werk en er worden passende eisen gesteld aan bronvermelding (APA-normen), gebruik van een voldoende aantal bronnen en correct taalgebruik. In die zin is de opleiding scherp op verbetering hiervan. Tekortkomingen op dit vlak worden echter niet consequent verwerkt in het eindcijfer. In de herkansingen van de deelnemers zag het panel vervolgens verbeteringen. Inhoudelijk merkt het panel op dat de internationale dimensie in de producten beperkt is. Om het beoogde masterniveau te garanderen zet de opleiding in op samenwerking met docenten/examinatoren met onderzoekservaring uit aanpalende masteropleidingen. Het panel is het met het opleidingsmanagement eens dat ook de te benoemen lector een belangrijke rol zal kunnen vervullen in de inhoudelijke invulling en om initiatieven te nemen tot vernieuwen van bijvoorbeeld literatuur.

Voordat een deelnemer aan de opleiding kan beginnen wordt een intake-assessment afgenomen. Dit zorgt naar het oordeel van het panel voor een voldoende basisniveau, waarop de opleiding kan voortbouwen. Uit het gesprek met de deelnemers blijkt dat zij tevreden zijn over de bijdrage van de eerste twee masterclasses aan hun professionele ontwikkeling. Bij twee van hen heeft de opleiding geleid tot een carrièreswitch, waarbij de opleiding hen helpt zich als directeur/bestuurder in te zetten in een voor hen nieuwe onderwijssector.

Overwegingen

De bestudeerde toetsproducten kunnen nog geen indicatie zijn van het te realiseren eindniveau. Het panel kan zich in het algemeen vinden in de feedback op het gemaakte werk, al vindt het panel de gegeven cijfers soms aan de hoge kant. Het panel heeft er vertrouwen in dat het beoogde masterniveau gerealiseerd zal worden. Dat vertrouwen is gebaseerd op het feit dat de opleiding voldoende zicht heeft op de stappen die nog gezet moeten worden en dat er al concrete acties zijn ingezet om het masterniveau te garanderen (samenwerking met ervaren onderzoeksdocenten, explicitering van te behalen tussen- en

eindniveaus in de opeenvolgende masterclasses en meer samenhang en transfer tussen de opleidingsonderdelen). Het functioneren van de deelnemers in hun beroepspraktijk ondersteunt het vertrouwen van het panel.

Conclusie: Voldoende

4.4 Aanbevelingen

Ter ondersteuning van de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de kwaliteit van de opleiding:

- Verhoog de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid door onderlinge afstemming tussen examinatoren, uitgaande van een gezamenlijk doorleefde visie op de op te leiden (bovenschools) directeur/bestuurder op masterniveau;
- Verbeter de beoordelingssystematiek, bijvoorbeeld door een aantal criteria te herformuleren tot vormvereisten als beoordelingsvoorwaarde en eenduidig te interpreteren rubrics te ontwikkelen;
- Investeer in een grotere samenhang tussen de docenten, de onderwijseenheden en in de toetsing, om tot meer transfer van kennis te komen en daardoor een hoger niveau te bereiken;
- Laat de nieuw te benoemen lector een inhoudelijke taak vervullen voor de master;
- Versterk de rol van formatieve toetsing;
- Onderzoek of een grotere variatie aan toetsvormen mogelijk is en ga na of met het afstudeeronderzoek de eindkwalificaties van de (bovenschools) directeur/ bestuurder voldoende beoordeeld kunnen worden;
- Stel vast hoe de leerdoelen van groepswork het beste getoetst kunnen worden op proces en product;
- Verlang van deelnemers vanaf het begin een analytische benadering en wetenschappelijke aanpak onderbouwd met meerdere nationale en internationale bronnen in hun toetsproducten.

Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
10 Toetsing	<i>De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing</i>	Voldoende
11 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd</i>	Voldoende

Bijlage 1: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 11 september 2019.

Locatie: Avans+, Heerbaan 14-40, 4817 NL Breda

Programma:

8.30 - 9.00	Inloop
9.00 – 9.15	Sessie 1: Startpresentatie en gesprek met vertegenwoordigers opleidingsmanagement en kwaliteitszorg
9.15 – 10.15	Overleg panel en materiaalbestudering panel
10.15 – 11.00	Sessie 2: Gesprek met deelnemers
11.00 – 11.15	Overleg panel
11.15 – 12.00	Sessie 3: Gesprek met examinatoren
12.00 – 12.15	Overleg panel
12.15 – 12.45	Sessie 4: Gesprek met examencommissie
12.45 – 13.45	Lunch en beoordelingsoverleg panel
13.45 – 14.00	Terugkoppeling bevindingen

Bijlage 2: Overzicht van bestudeerde documenten

Informatiedossier

- Zelfevaluatie Tussentijdse Toets

Bijlagen

- Definitief accreditatiebesluit NVAO (28-4-2017)
- Beroeps- en opleidingsprofiel MLO (2017)
- Blauwdruk MLO (2018)
- Modulewijzers masterclass I t/m III
- Toetskader Avans+ (2016)
- Onderwijs- en Examenregeling MLO 2018-2019
- Toetsmatrijzen en beoordelingsformulieren masterclass I en II
- Competentieprofiel examiner
- Notitie examencommissie
- Competentieprofiel lid examencommissie
- Jaarverslag examencommissie 2017-2018
- Handleiding afstudeerproject deelnemer
- Handleiding afstudeerproject begeleider

Toetsproducten

- Selectie van 3 business projects Masterclass I (cohort 1)
- Selectie van 3 business projects Masterclass I (cohort 2)
- Selectie van 6 business projects Masterclass II (cohort 1)
- 3 toetsen Persoonlijk leiderschap
- 3 toetsen Methoden en technieken van onderzoek

Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Notulen examencommissie
- Kwaliteitsborging examencommissie
- Jaarplanning overleg docenten en verslag docentenoverleg 17 mei 2019
- Alle resultaten van alle deelnemers t/m 10 september 2019 (inclusief herkansingen)

Bijlage 3: Lijst met afkortingen

BKE	basiskwalificatie examinering
EC	European Credits (studiepunten)
HRD	Human Resource Development
HRM	Human Resource Management
MLO	Master Leiderschap in Onderwijs
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en Examenregeling
PL	Persoonlijk Leiderschap
SKE	Seniorkwalificatie examinering