

# Master of Educational Leadership NSO-CNA Leiderschapsacademie

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
31 mei 2023*

## Colofon

### Instelling en opleiding

NSO-CNA Leiderschapsacademie

Dienermere 15, Diemen

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: Master Educational Leadership (MEL)

Locatie: Diemen

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70139

### Visitatiecommissie

Ronald Stevens, voorzitter

Cok Bakker, deskundige

Rudy Snippe, deskundige

Eline Mens, student-lid

Meg van Bogaert, secretaris

De samenstelling van de commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

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 .....	7
Beoogde leerresultaten .....	9
Programma.....	11
Personeel.....	16
Voorzieningen en begeleiding .....	18
Kwaliteitszorg .....	20
Toetsing .....	21
Gerealiseerde leerresultaten.....	23
Bijlagen .....	25
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	26
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	27
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	28

## Samenvatting

Op 31 mei 2023 is de opleiding Master of Educational Leadership (MEL) van de NSO-CNA Leiderschapsacademie gevisiteerd door een commissie van AeQui. De deeltijdopleiding van 60 EC duurt vijf semesters en kenmerkt zich als een deels modulair opgebouwde master met verticale leerlijnen waarin studenten in eigen tempo en volgorde de modules doorlopen. Het totaaloordeel van de commissie is **positief onder voorwaarden**. De commissie stelt vast dat de MEL in de basis op orde is, met een heldere visie, leeruitkomsten op niveau en een gestructureerd programma. Echter, aan de hand van de bekeken eindwerken kan de commissie op het moment van het visitatiebezoek niet concluderen dat bij afstuderen aan de beoogde leerresultaten wordt voldaan. De commissie is, net als de opleiding, positief over het vernieuwde MEL programma (start vanaf september 2021) en de onderliggende opleidingsvisie.

### Beoogde leerresultaten

De visie van de MEL is goed doordacht en biedt een stevige basis voor een programma dat bijdraagt aan het leiderschap van de schoolleiders van de toekomst. Het profiel en de leeruitkomsten op EQF-7 niveau zijn in lijn met landelijke ontwikkelingen en voldoen aan de eisen die aan een HBO-masteropleiding worden gesteld. De commissie is van mening dat de krachtige visie en het profiel nog sterker worden door het beroepsprofiel en leeruitkomsten aan te scherpen en uit te dragen.

### Programma

Het MEL-programma kent een heldere opbouw in modules en leerlijnen. Door de twee fasen waaruit de opleiding is opgebouwd, is een toenemende complexiteit aanwezig en neemt ook het eigenaarschap van de student toe. De *wicked puzzles* en het werken met veranderkundige vraagstukken uit de eigen praktijk, maken van de MEL een actuele, praktijkgerichte masteropleiding waarbij studenten theorie in de eigen (leiderschaps)praktijk toepassen én waarbij de eigen praktijk meegenomen wordt in het onderwijs en onderzoek van de MEL. De *constructive alignment* van leeruitkomsten naar het programma is aanwezig. Echter, door het benoemen van de effecten die men teweeg wil brengen, zal de opleiding meer inzicht bieden in het construct van visie en leeruitkomsten.

De MEL heeft een onderwijsfilosofie waarin staat dat van en met elkaar wordt geleerd. De instroomeisen zijn passend en de opleiding houdt rekening met de diversiteit aan kwalificaties van de instromende studenten.

### Personeel

De MEL beschikt over een team van bevlogen, gekwalificeerde docenten. Het MEL-programma leidt tot toegenomen samenwerking, afstemming en integratie door docenten. De commissie is positief over de wijze waarop het docententeam, samen met het opleidingsmanagement, deze uitdaging aangaat.

### Voorzieningen

De verhuizing naar de huidige locatie is voor de MEL een positieve ontwikkeling en er is voldoende aandacht voor de ICT-voorzieningen. Studenten en de commissie zijn enthousiast over de intensieve en positieve begeleiding van de studenten met focus op de eigen ontwikkeling van de student.

### Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de MEL is op orde. De opleiding heeft aandacht voor verbeterpunten in het programma en wordt door de commissie gestimuleerd hier de komende jaren mee door te gaan.

### Toetsing

De opleiding heeft voor het MEL-programma een uitgebreid toetsplan opgesteld, dat aangeeft hoe en waar de beoogde leeruitkomsten worden getoetst. De commissie heeft vertrouwen in het toetsconstruct, en constateert dat de toetsing en de wijze waarop aan de maat zijn. De commissie adviseert de examencommissie in dit ontwikkelproces een proactieve houding in te nemen ten opzichte van toetsing en borging van het eindniveau van het vernieuwde programma.

### Gerealiseerde leerresultaten

De commissie is positief over de in september 2021 ingezette veranderingen in het afstudeertraject, zoals het integraal kijken en beoordelen van de ontwikkelingen en niveau van de studenten. De afstemming en kalibratie tussen docenten, zowel in de modules als tussen onderzoeksbegeleiders, zullen bijdragen aan een versteviging van de realisatie van de leerresultaten. Op basis van bekeken eindwerken die alle dateren van voor de vernieuwing van het programma, kan de commissie op het moment van het visitatiebezoek niet concluderen dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd. De commissie merkt op dat de probleemanalyse, uitwerking van vraagstelling, theoretisch kader en onderzoeksmethodiek meer aandacht vragen.

Alumni en werkgevers zijn positief over het functioneren van afgestudeerden in de praktijk, met name bij het invoeren van vernieuwingen en het vaker reflecteren op het eigen handelen.

### Aanbevelingen

De opleiding is volop in beweging waarbij de commissie vaststelt dat veel en goede ontwikkelingen gaande zijn. Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging:

- De krachtige visie is vertaald in een mooie, maar veelomvattende basis voor de opleiding. De commissie adviseert de opleiding om na te denken waar het construct van visie, leeruitkomsten en terminologie verder kan worden

geexpliciteerd, zodat de leereffecten beter inzichtelijk en toetsbaar worden. In de eindwerken, in de documentatie en tijdens de visitatie heeft de commissie gezien dat het gebruik van de twee termen (complexiteit en wicked problems) niet per casus zodanig worden gedefinieerd dat zij geoperationaliseerd en daarmee toetsbaar worden. In de toekomstige eindwerken kan hierin een verbetering worden gemaakt. Deze ontwikkeling is (mede) in handen van de examencommissie. Zij kunnen hierin een proactieve rol spelen.

- Diversiteit in het docententeam is waardevol als het gaat om het bieden van verschillende zienswijzen, visies en feedback. De commissie adviseert de opleiding en het docententeam om aandacht te besteden aan het scherper kalibreren van de individuele beoordelingen per opdracht om betere onderbouwing van het oordeel te kunnen geven richting de studenten.
- De commissie adviseert de examencommissie om steekproefsgewijze controle van de eindproducten in het MEL-programma in te zetten voor de borging van het afstudeerniveau;
- De commissie adviseert de opleiding om de go/no-go procedure in het afstudeertraject aan te scherpen. Zo kan worden voorkomen dat studenten voortbouwen op een onvoldoende doelstelling en/of vraagstelling waardoor het bijna niet mogelijk is om tot een goed eindproduct te komen.

## Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling deeltijd</b>
1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet
4. Leeromgeving van het programma	Voldoet
5. Instroom	Voldoet
6. Personeel	Voldoet
7. Materiële voorzieningen	Voldoet
8. Begeleiding	Voldoet
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoet
10 Toetsing	Voldoet
11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoet ten dele
<b>Eindbeoordeling</b>	<b>Positief onder voorwaarden</b>

Tien standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld; verder stelt het panel vast dat de opleiding ten dele voldoet aan standaard 11. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies onder voorwaarden** over accreditatie van de masteropleiding Educational Leadership. De voorwaarde luidt, dat binnen twee jaar een positieve beoordeling van het gerealiseerde eindniveau van de MEL moet worden uitgevoerd.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, april 2024

Ronald Stevens  
Voorzitter

Meg van Bogaert  
Secretaris

## Inleiding

Na de accreditatie in 2017 van de masteropleidingen Master of Educational Management (MEM) en Master Integraal Leiderschap (MIL) van NSO-CNA Leiderschapsacademie (hierna NSO-CNA) is onderzoek gedaan naar de toekomst van beide opleidingen. Op basis van dit onderzoek is besloten om de masteropleidingen MEM en MIL samen te voegen tot één master, MEM. In 2021 is de naam (met goedkeuring van de NVAO) veranderd in Master Educational Leadership (hierna MEL). Aansluitend is ook besloten om het afstudeertraject te gaan herzien en meer te enten op beroepsproducten in plaats van een Meesterproef; in april 2024 worden de eerste afgestudeerden van dat nieuwe afstudeertraject verwacht.

### Het instituut NSO-CNA

De stichting NSO-CNA Leiderschapsacademie is een Opleidingscentrum, een Maatwerk & expertisecentrum en een Kenniscentrum. Vanuit het Maatwerk & expertisecentrum verzorgt het instituut opleidingen in schoolorganisaties en voert programma's op maat uit ten behoeve van school- en leiderschapsontwikkeling. Met het Kenniscentrum wil het instituut een platform zijn voor kennisontwikkeling door en met schoolleiders en voor kennisdeling over onderzoek naar leiderschap in het onderwijs en schoolorganisaties. Met de optiek van het instituut als een moderne maatschappelijke onderneming streeft het ernaar op vernieuwende wijze praktijk, opleiding en wetenschap te verbinden. Het opleidingscentrum omvat de opleidingen die in open aanbod voor leiders in het onderwijs worden aangeboden. Hieronder vallen naast MEL de schoolleidersopleidingen Basis- en Vakbekwaam, de Middenmanagement-opleiding, teacher leadership en verschillende verdiepingsprogramma's

### De opleiding

De MEL is een deeltijd masteropleiding van 60 EC met vaste leergroepen, een vaste kerndocent en een samenhangend programma dat over vijf semesters wordt aangeboden. De MEL richt zich op (toekomstige) schoolleiders. De opleiding wordt omschreven als "een Master die leiderschap van de schoolleider van de toekomst duurzaam ontwikkelt".

De MEL wordt in de Nederlandse taal aangeboden. De opleiding heeft gekozen voor een

Engelstalige naam, omdat de Engelse term de lading en reikwijdte beter dekt dan een Nederlandse term. Ook worden internationale samenwerkingen aangegaan, waarbij de Engelse term herkenbaar is. In augustus 2021 heeft de NVAO ingestemd met deze naam.

De commissie richtte zich in de gesprekken en de beoordeling op het vernieuwde MEL-programma. Een factor daarbij is dat er in dit herziene programma nog geen studenten zijn afgestudeerd. Dat betekent dat – met name bij standaarden 10 en 11 – de commissie het oude programma deels heeft meegenomen in haar bevindingen.

### De visitatie

NSO-CNA 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. De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, 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 is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in juni 2023 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Het ontwikkelgesprek heeft plaatsgevonden op de dag van het visitatiebezoek.



## Beoogde leerresultaten

De visie van de MEL is goed doordacht en biedt een stevige basis voor een programma dat bijdraagt aan het leiderschap van de schoolleiders van de toekomst. Het profiel en de leeruitkomsten zijn in lijn met landelijke ontwikkelingen en voldoen aan de eisen die aan een HBO-masteropleiding worden gesteld. De commissie is van mening dat deze krachtige visie en het profiel sterker worden door verdere verduidelijking.

*Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.*

### Bevindingen

De MEL richt zich op (toekomstige) schoolleiders en wordt omschreven als "een Master die leiderschap van de schoolleider van de toekomst duurzaam ontwikkelt".

De Master Educational Leadership (MEL) leidt tot inzetbaarheid als schoolleider in meerdere sectoren (PO, VO, MBO, HBO). De leeruitkomsten van de MEL zijn gebaseerd op het eigen NSO-CNA beroepsprofiel van de schoolleider uit 2017. Dit beroepsprofiel is in lijn met landelijk vastgestelde beroepsstandaarden voor de PO- en VO-sector en is gebaseerd op internationale standaarden. Het beroepsprofiel gaat uit van schoolleiderschap als interactie van zeven generieke leiderschapspraktijken en drie persoonlijke leiderschapsbronnen (zie figuur 1). De generieke leiderschaps-



praktijken en drie leiderschapsbronnen zijn gedetailleerd uitgewerkt in een groot aantal leeruitkomsten voor de opleiding.

In 2021 presenteerden de schoolleider-registers voor primair en secundair onderwijs vernieuwde beroepsstandaarden voor schoolleiders, die ook uitgaan van leiderschapspraktijken en leiderschapsbronnen. Hiermee sluit het beroepsprofiel van NSO-CNA aan op de beroepsstandaard.

Het beroepsprofiel is leidend voor het onderwijs in de opleiding. De leeruitkomsten (EQF-niveau 7 Master of Arts) sluiten aan bij de Dublin-descriptoren en de cognitieve niveaus volgens de taxonomie van Bloom. Het niveau is zichtbaar in onder meer de complexiteit van vraagstukken, het niveau van reflectie en analyse die de vraagstukken vereisen, de multidisciplinaire theoretische kaders en de mate van zelfsturing in het leren.

Met een Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) en een Veld Adviesraad (VAR) geeft de opleiding uiting aan de waarde die het hecht aan goede banden met het werkveld en de wetenschap. Daarnaast vindt samenwerking plaats met andere (onderwijs)organisaties, zoals andere MEL-opleidingen.

### Overwegingen

De commissie is positief over de visie op leiderschap die de opleiding heeft, hier is goed over nagedacht. Er is – onder andere via de WAR en de VAR – externe input verkregen over de behoeften en wensen vanuit de praktijk. In de gesprekken tijdens de visitatiedag werd door de opleiding verwoord wat ze aan de studenten mee willen geven en mede op basis daarvan stelt de commissie vast dat de opleiding zich bewust is van en

nadenkt over de uitdagingen waarmee de huidige schoolleiders te maken hebben. De opleiding stimuleert studenten om vanuit verschillende perspectieven naar onderwerpen en problemen te kijken. Binnen de MEL ziet de commissie enthousiaste betrokkenen – docenten en studenten - die impact willen realiseren in het onderwijsveld via leiderschap.

De commissie waardeert de visie en onderwijsfilosofie van de MEL. De uitwerking in leeruitkomsten voldoet aan de criteria die aan hbo-masteropleidingen gesteld worden. Zo zijn de leeruitkomsten gekoppeld aan de Dublin-descriptoren en sluiten ze aan bij het EQF-7 opleidingsniveau. Wel constateert de commissie dat het construct van visie en leeruitkomsten veelomvattend is. De zeven generieke leiderschapspraktijken, drie leiderschapsbronnen en de termen richten, doorzien en verbinden zijn een stevige en uitgebreide basis voor de opleiding. De uitwerking van deze basis in 43 leeruitkomsten - die allen in het programma terug moeten komen en worden getoetst – is een complexiteit op zich. In het kader van het toetsen van complexe opdrachten daagt de commissie de opleiding uit om het effect te definiëren dat de studenten door bovengenoemde termen teweeg dienen te brengen, zodat de opdracht door middel van het gedefinieerde effect toetsbaar wordt. De commissie is positief over het doel om complexiteit en wicked problems centraal te stellen, al vindt de commissie wel dat de opleiding voorbeeldmatig als eerste moet willen en kunnen 'demonstreren' hoe een

toetspraktijk ook een wicked problem is en hoe daar mee om kan worden gegaan.

De MEL benoemt in haar visie aspecten als persoonlijk leiderschap, (sociale) complexiteit en *wicked puzzles*. Daar waar de definitie van leiderschap voor de commissie helder is, mist ze conceptuele scherpte voor de basis achter en precieze betekenis van complexiteit, bijvoorbeeld door het definiëren van de variabelen die een bepaald vraagstuk ingewikkeld dan wel complex maakt. Het continu aanbrengen van deze contextafhankelijke scherpte zal de opleiding volgens de commissie nog meer diepgang geven. De commissie merkt op dat de opleiding hierover al het gesprek voert en adviseert daarmee door te gaan en de uitkomsten van deze dialoog te expliciteren in de visie.

Concluderend stelt de commissie dat de visie op leiderschap van de opleiding helder is en dat de uitwerking van de basis voldoet aan de eisen die aan een hbo-masteropleiding worden gesteld. Deze basis is echter veelomvattend en complex en daardoor niet eenvoudig te doorgronden. De commissie adviseert de opleiding dan ook om na te denken waar het construct kan worden vereenvoudigd of verduidelijkt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Programma

Het MEL-programma heeft een heldere opbouw in modules en leerlijnen. Door de twee fasen is een toenemende complexiteit aanwezig en neemt ook het eigenaarschap van de student toe. De *wicked puzzles* en het werken met veranderkundige vraagstukken uit de eigen praktijk, maken van de MEL een actuele, praktijkgerichte masteropleiding waarbij studenten theorie in de eigen (leiderschaps)praktijk kunnen toepassen én waarbij de eigen praktijk meegenomen wordt in het onderwijs en onderzoek van de MEL. De *constructive alignment* van leeruitkomsten naar het programma is aanwezig, al zal een vereenvoudiging van het construct van visie en leeruitkomsten deze beter inzichtelijk maken. De MEL heeft een onderwijsfilosofie waarin staat dat van en met elkaar wordt geleerd.

### Programma

Het programma is thematisch opgebouwd in modules met daarin een integratie van vier leerlijnen; *Persoonlijk leiderschap*, *Veranderkunde*, *Onderzoekskunde* en *Internationalisering*. Het ontwerp van het programma is gericht op de transfer van het geleerde naar de praktijk. De opleiding bestaat uit twee fasen en kent een doorlooptijd van 2,5 jaar (zie bijlage 4) waarbij enige mate van flexibilisering mogelijk is. De modules waaruit het programma is opgebouwd behandelen steeds een leiderschapspraktijk uit het beroepsprofiel.

In de eerste fase, welke twee semesters duurt, worden vier modules aangeboden en komen twee leerlijnen aan bod, te weten *Persoonlijk leiderschap* en *Onderzoekskunde*. Na succesvol afronden van de eerste fase, starten studenten aan de tweede fase. In de tweede fase, die anderhalf jaar duurt, worden de leerlijnen *Internationalisering* en *Veranderkunde* toegevoegd.

De MEL richt zich op het integraal vormgeven van de ontwikkeling van passende onderzoeks- en beroepsvaardigheden. De leerlijnen zijn dienend aan de inhoud van de beroepsproducten waar studenten aan werken. Dit leidt tot just-in-time en betekenisvol leren en bevordert de transfer van onderzoeks- en beroepsvaardigheden naar de eigen (school)praktijk.

Leiderschaps- of sturingsvraagstukken worden als *wicked puzzles* benaderd. In de tweede fase werken studenten aan een veranderkundig

onderzoek waarin een dergelijk vraagstuk uit de eigen praktijk centraal staat. Daarbij doen studenten ook veranderkundige interventies in de eigen praktijk die vervolgens worden geëvalueerd. MEL begeleidt studenten in het hanteerbaar maken van deze complexe vraagstukken. In de leerlijn *Persoonlijk Leiderschap* leren studenten te reflecteren op wat ze tegenkomen bij het hanteerbaar maken van hun *wicked puzzle*.

### Oriëntatie

*Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.*

### Bevindingen

De oriëntatie van het programma op masterniveau komt op verschillende manieren naar voren. De zelfevaluatie benoemt de complexiteit van de vraagstukken die in de opleiding aan bod komen en het niveau van reflectie en analyse dat in de verdieping van de vraagstukken wordt gevraagd. Ook maakt de opleiding gebruik van multidisciplinaire theoretische kaders. Studenten geven zelf sturing aan het eigen leren en aan het maken van de transfer naar het collectief leren als groep.

De vier leerlijnen lopen als rode draad door de opleiding en modules heen en dragen bij aan de *wicked puzzle* waaraan studenten in fase 2 werken. Zo helpt de leerlijn *Persoonlijk leiderschap* studenten om te reflecteren op wat ze tegenkomen bij het hanteerbaar maken van hun *wicked puzzle*. De leerlijnen *Onderzoekskunde* en

*Veranderkunde* zijn elkaar aanvullende leerlijnen om recht te doen aan de wickedness van het vraagstuk. Studenten bepalen zelf hoe ze de leerlijn *Internationalisering* vormgeven en verbinden aan hun eigen vraagstuk.

De notitie *Visie op onderzoek* uit 2022 van de opleiding is afgestemd met het landelijke samenwerkingsverband. De opleiding geeft aan dat het belangrijk is dat studenten onderzoekend vermogen ontwikkelen en een onderzoekscultuur faciliteren in de eigen school. Binnen de opleiding dragen studenten via de eindproducten bij aan (praktijkgerichte) kennisontwikkeling ten behoeve van voortgaande professionalisering van de beroepsgroep.

Uit de ZER blijkt dat het helder krijgen van een eigen onderzoeksvraag voor studenten vaak een lastig onderdeel van het onderzoeksproces is. In het MEL-programma zijn daarom al in de eerste fase opdrachten opgenomen waarin studenten kennismaken met het meervoudig kijken en verschillende onderzoeksmethodieken. In de tweede fase wordt hierop voortgebouwd; in semester 3 staat de diagnosevorming centraal en in semesters 4 en 5 staan interveniëren, evalueren en presenteren van het vraagstuk centraal. In de afstudeerfase is veel aandacht voor de rol van veranderaar en onderzoeker in relatie tot hun eigen leiderschaps- en sturingsvraagstukken.

Uit het gesprek met studenten kwam naar voren dat de onderwerpen en thema's die in het programma aan bod komen, actueel en relevant zijn voor hun eigen praktijk.

#### *Overwegingen*

De commissie stelt vast dat MEL een praktijkgerichte masteropleiding is waarbij studenten theorie in de eigen praktijk kunnen toepassen én waarbij de eigen praktijk meegenomen wordt in het onderwijs en onderzoek van MEL.

In het MEL-programma besteedt de opleiding expliciet aandacht aan het formuleren van onderzoeksvragen. Dit vindt de commissie een belangrijke ontwikkeling, aangezien studenten *wicked*

*puzzles* uit de eigen praktijk aandragen om onderzoek naar te doen. Bewustwording van het belang van het formuleren van goede onderzoeksvragen is daarbij essentieel. Een juiste vraagarticulatie op masterniveau vraagt om een gedegen probleemanalyse waarin, gebruikmakend van de actuele literatuur, de student de variabelen die het vraagstuk *wicked*, complex, of ingewikkeld maakt, zo precies mogelijk omschrijft. Dit geldt voor de leerlijnen, de opdrachten en voor het eindwerk.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

#### **Inhoud**

*Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

#### *Bevindingen*

De opleiding heeft iedere module gekoppeld aan verschillende beoogde leeruitkomsten, waarbij alle beoogde leeruitkomsten binnen het programma één of meerdere keren aan bod komen. In semesters 4 en 5 komen alle beoogde leeruitkomsten op eindniveau aan bod.

Het programma is thematisch gestructureerd met in fase 1 modules en leerlijnen die zijn geënt op de verschillende domeinen uit het beroepsprofiel. Fase 2 is een integraal programma. Inhoudelijk is het programma gekoppeld aan actuele, maatschappelijke thema's. Zo staat in de masterclasses in de tweede fase telkens een maatschappelijk thema of perspectief op veranderen centraal.

Ook de eigen werkpraktijk van de student staat centraal in de opleiding. Het onderwijs is, met name in fase 2, rondom de leervragen van de studenten gecentreerd. De leerlijnen zijn geïntegreerd in het programma en docenten werken samen rondom de inhoudelijke domeinen. Dit leidt tot integratie en een intensieve samenwerking waarbij studenten worden gevolgd in de

ontwikkeling van hun leerproces. In de tweede fase, tijdens het veranderkundig onderzoek, wordt er meer zelfsturing en eigen regie van de studenten verwacht. Ook neemt geïntegreerd denken en handelen toe in de tweede fase. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag werd duidelijk dat in MEL de integratie van en samenwerking tussen modules en docenten inderdaad is versterkt en door de studenten wordt herkend en gewaardeerd.

#### Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het MEL-programma een heldere opbouw kent aan de hand van modules waar de leerlijnen doorheen meanderen. De indeling in twee fasen biedt studenten in eerste instantie (fase 1) structuur en houvast en vraagt daarna (fase 2) meer initiatief en eigen regie van de studenten.

De commissie ziet dat de MEL een actueel programma heeft waarin de steeds toenemende veelomvattendheid van de maatschappij centraal staat. Het programma past bij de werkelijkheid waarmee schoolleiders dagelijks te maken hebben, een complexe praktijk met vele vraagstukken. De opleiding helpt de studenten bij het wegwijs worden en interventies toepassen in de praktijk. De leeruitkomsten worden gedekt in de verschillende modules, dit is op papier in detail uitgewerkt. Door de veelheid van leeruitkomsten en het veelvuldig gebruik van veelomvattende termen als *wicked puzzle* en complexiteit, had de commissie begeleiding nodig bij het vaststellen van de *constructive alignment*. De commissie ziet de samenhang tussen de veelomvattende termen en stelt vast dat de opleiding kan aantonen dat de leeruitkomsten in de verschillende modules en leerlijnen aan bod komen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

#### Leeromgeving

*Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.*

#### Bevindingen

Leidend bij de vormgeving van het programma staat de onderwijsfilosofie van NSO-CNA. Deze onderwijsfilosofie is geformuleerd in vier leerprincipes, te weten:

1. Leren in leergemeenschappen: in fase 1 starten studenten met een vaste leergroep, in fase 2 worden twee leergroepen samengevoegd tot een leergemeenschap die wordt aangevuld met een (nieuw) docententeam en schoolleiders van 'buiten'.
2. Kenmerkende leiderschapspraktijken als context voor leren, met centraal integraliteit van onderwijs en interprofessioneel samenwerken.
3. Stimulerend onderwijs motiveert en stimuleert actieve verwerking van de leerstof. Hierbinnen wordt de ontwikkeling van het 'professionele zelfbewustzijn' als schoolleider gestimuleerd.
4. De inrichting van de onderwijsleeromgeving is doelmatig en draagt bij aan effectief leiderschap in het onderwijs.

Tussen fase 1 en fase 2 is een omslag in de leeromgeving zichtbaar die zich uit in andere begeleiding van het leerproces en opdrachten/werkvormen. Studenten worden gestimuleerd om – meer dan in fase 1 – zelf de regie te nemen in het eigen leerproces en dat van medestudenten en de eigen school (het collectief leren).

Aan de hand van een (e)-portfolio houden studenten een variëteit aan opdrachten en toetsen bij (datapunten) waarmee ze hun leiderschapsontwikkeling zichtbaar maken, erop reflecteren en zichtbaar maken aan medestudenten en docenten. Er dient daarbij een toenemende complexiteit zichtbaar te zijn (inclusief reflectie daarop) in de aard van leiderschapsvraagstukken die de student oppakt. Studenten leren ook

onderzoek doen, om verantwoord onderzoeksmethoden te kiezen, toe te passen en te interpreteren. In de digitale leeromgeving (DLO) is een MEL Toolbox beschikbaar met een uitgebreid pakket aan onderzoekshulpmiddelen. Ook het kritisch omgaan met bronnen krijgt aandacht in MEL Toolbox.

Om de onderwijsleeromgeving van de opleiding goed aan te laten sluiten bij de (school)praktijk van schoolleiders, biedt MEL een praktijkgerichte leeromgeving, waarin leren in kenmerkende leiderschapspraktijken centraal staat. Uit de gesprekken tijdens de visitatiedag werd duidelijk hoe de opleiding en docenten denken over wat de mate van sturing in het leerproces van studenten kan en moet zijn. De MEL zoekt naar een optimale balans tussen het stimuleren van het leereigenaarschap van studenten en inbreng van kennis en ervaringen uit onderzoek- literatuur, docenten e.d. De studenten gaven in het gesprek met de commissie aan dat de onderwerpen die worden behandeld, met name in de masterclasses en literatuur actueel en relevant zijn. Ze worden aangezet tot nadenken en naar zichzelf kijken. Studenten gaven ook aan dat fase 1 strakker en meer gestructureerd is, terwijl in fase 2 meer eigen initiatief wordt verwacht. Daarbij wordt fase 1 op momenten als beperkend ervaren door sommige studenten, bijvoorbeeld de kaders en afspraken over te maken opdrachten.

Uit de gesprekken komt naar voren dat er ook veel impliciet leerrendement is. In de cohorten wordt veel met elkaar en van elkaar geleerd en de intensieve begeleiding vanuit de opleiding, ook in informele setting, draagt daaraan bij. In het leerproces gaan studenten anders kijken naar de werkelijkheid, dat is een krachtig aspect van de opleiding. Deze asset kan de opleiding expliciteren in haar externe positionering.

#### *Overwegingen*

De commissie constateert dat er een professionele gedrevenheid ten grondslag ligt aan de opleiding. De leerprincipes en vormgeving van de opleiding zijn passend voor de visie die de MEL

heeft en dragen bij aan het door de studenten realiseren van de beoogde leeruitkomsten.

Leerprocessen van studenten verschillen van elkaar en zijn niet gestandaardiseerd. Toch daagt de commissie de opleiding uit om het leerproces van de student beter inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld aan de hand van maatwerkgesprekken. De commissie begrijpt dat deze gesprekken op een rijke manier plaatsvinden, maar kan dit niet goed verifiëren.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

#### **Instream**

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

#### *Bevindingen*

In de Onderwijs- en Examenregeling (OER) zijn de instroomeisen vastgelegd. Hieruit wordt duidelijk dat het minimale instroomniveau HBO-bachelor is en dat de student minimaal twee jaar ervaring heeft als leidinggevende in het onderwijs.

De opleiding kent een diverse studenteninstroom, zowel in opleidingsachtergrond als in werkcontext. Daarom heeft de opleiding er aandacht voor dat alle opdrachten in diverse werkcontexten toepasbaar zijn, bijvoorbeeld het analyseren van het financieel beleid van de school en een verbetervoorstel schrijven.

Verschillen tussen instromende studenten zijn volgens de zelfevaluatie met name zichtbaar in het niveau van taalbeheersing en schrijfvaardigheid. Om hier mee om te gaan zijn in het huidige studiejaar twee (facultatieve) workshops georganiseerd rondom Academisch wetenschappelijk schrijven. Docenten hebben een adviserende en doorverwijzende rol richting studenten die mogelijk baat hebben bij het volgen van deze workshops.

Uit het studentenhoofdstuk kwam naar voren dat studenten de verschillen soms als een uitdaging ervaren, omdat de opleiding sterk is gericht op het VO. Dit punt werd ten dele bevestigd in het gesprek met studenten, al werd ook aangegeven dat juist de diversiteit een meerwaarde heeft en dat er ruimte is voor PO of mbo-schoolleiders.

De gemiddelde studielast is 20 uur per week, waarvan 8 contacturen. Over het algemeen combineren studenten de opleiding met een (drukke) baan als schoolleider. De mogelijkheid om te vertragen is voor studenten dan ook een aantrekkelijke optie. Toch blijft de studiebelasting hoog. In voorlichtingsmaterialen, voorlichtingsactiviteiten en bij intakes is hier aandacht voor.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat de instroomers passend zijn voor de visie, niveau en oriëntatie van de opleiding. Binnen de opleiding wordt

bewust rekening gehouden met de diversiteit in kwalificaties van de instromende studenten. Het inzetten van de workshops rondom Academisch wetenschappelijk denken en schrijven zijn een elegante manier om de verschillen tussen studenten te verkleinen.

De doelgroep van de opleiding varieert van studenten die in het PO, VO of MBO werken en verschillende vooropleidingen hebben gehad. Hoewel dit soms leidt tot uitdagingen en in enkele gevallen tot kritiek, is de commissie positief over de wijze waarop de opleiding met de diversiteit omgaat.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Personeel

De MEL beschikt over een team van bevlogen, gekwalificeerde docenten. Het MEL-programma vraagt om toegenomen samenwerking, afstemming en integratie tussen docenten. De commissie is positief over de wijze waarop het docententeam, samen met het opleidingsmanagement, deze uitdaging aangaat.

*Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.*

### *Bevindingen*

Docenten voor MEL worden geselecteerd op basis van expertise en didactische vaardigheden. Het team van 15 docenten draagt samen met de opleidingsmanager en kwaliteitszorgmedewerker zorg voor de inhoudelijke borging van de opleiding.

NSO-CNA investeert in de professionalisering van het docententeam, bijvoorbeeld door BKE-scholing en docentendagen. Nagenoeg alle docenten bezitten of volgen een BKE en twee docenten hebben een SKE. Docenten hebben minimaal een masteropleiding afgerond en 40% ook een promotietraject. De praktijkgerichtheid van de opleiding wordt gereflecteerd in het docententeam; ruim 75% is ook werkzaam in de praktijk. Uit evaluaties blijkt een hoge waardering van studenten voor de docenten.

Docenten beogen om steeds meer integraal met elkaar samen te werken om zo het thematisch opgebouwde en integrale programma te borgen. Onderwijs is georganiseerd rondom het leren van studenten. Het integrale samenwerken vraagt andere gedragingen van docenten en afstemming over de leerinhoud van modules. Docenten overleggen steeds structureler over de voortgang van studenten, groepsdynamiek en hoe te intervenieren. Ook kalibreren docenten regelmatig de begeleiding en beoordeling van toetsen.

De studenten gaven in het gesprek met de commissie aan dat er op dit gebied nog verbetering mogelijk is. Studenten gaven in het gesprek met

de commissie aan dat ze de integrale samenwerking tussen docenten herkennen en waarderen. Wel hebben ze de indruk dat er 'te' verschillende zienswijzen zijn tussen docenten, bijvoorbeeld over hoe een opdracht dient te worden uitgevoerd en wat nodig is voor een voldoende oordeel. Deze verschillen kunnen worden beperkt door het versterken en expliciteren van de gemeenschappelijke visie op leren, zoals geadviseerd bij standaard 4.

### *Overwegingen*

De commissie zag tijdens de visitatiedag een bevlogen, enthousiast docententeam dat inhoudelijk goed gekwalificeerd is. De opleiding weet gerenommeerde docenten aan zich te verbinden. Er is voldoende ruimte voor onderwijskundige professionalisering, waarbij BKE als basiskwalificatie geldt.

Het MEL-programma vraagt in toenemende mate samenwerking en afstemming. Docenten zijn zich hiervan bewust en doorlopen het leerproces in het interprofessioneel en grens overstijgend samenwerken om zo een nieuwe werkpraktijk te creëren.

Op basis van het gesprek met studenten vraagt de commissie aandacht voor de samenwerking en integratie tussen docenten. De commissie stelt dat een zeker mate van diversiteit in het docententeam weldegelijk kan bestaan. Verschillende zienswijzen, visies en feedback zijn waardevol in de ontwikkeling van studenten. Wat de commissie daarbij van groot belang vindt, is dat het professionele discours tussen de docenten (kern en extern) gevoed blijft worden en zichtbaar wordt in de programmalijnen.



Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Voorzieningen en begeleiding

De verhuizing naar de huidige locatie was voor de MEL een positieve ontwikkeling en er is voldoende aandacht voor de ICT-voorzieningen. Studenten en de commissie zijn enthousiast over de intensieve en positieve begeleiding van de studenten met focus op de eigen ontwikkeling van de student.

### Voorzieningen

*Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

#### Bevindingen

In 2022 is de opleiding verhuisd naar een nieuwe locatie in Diemen. Over het algemeen zijn studenten tevreden over de voorzieningen. Naast onderwijsruimtes (met mogelijkheden voor hybride onderwijs) is er een open studielandschap waar studenten kunnen werken. Ook is er een bibliotheek.

Over de ICT-voorzieningen, met name DLO en het e-portfoliosysteem (Mahara), zijn studenten niet altijd even positief (resultaten 2021-2022). Vooral de ondersteuning bij de invoering van het nieuwe portfoliosysteem werd onvoldoende gevonden door docenten en studenten. In het huidige studiejaar is extra aandacht gegeven aan deze aspecten.

#### Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de huisvesting en materiële voorzieningen toereikend zijn. De nieuwe locatie in Diemen biedt voldoende en gevarieerde onderwijsruimtes die passen bij de onderwijsfilosofie die de MEL hanteert. De kritiek op digitale voorzieningen (DLO en e-portfoliosysteem) wordt door de opleiding adequaat opgepakt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** deze standaard.

### Begeleiding

*Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

#### Bevindingen

Voor de huidige cohorten is de studiebegeleiding intensiever dan voorheen. Iedere student wordt aan het begin van de opleiding gekoppeld aan een leerbegeleider. De leerbegeleider monitort en begeleidt gedurende de gehele opleiding de ontwikkeling en studievoortgang van de student, onder meer aan de hand van halfjaarlijkse voortgangsgesprekken. De leerbegeleiders hebben ook regelmatig contact met de docenten van de verschillende modules en leerlijnen over de voortgang van de student en de dynamiek in de groep. Bij afronding van een semester vindt altijd een leerdialoog plaats. Dan spreken studenten en docenten onder begeleiding van de leerbegeleider met elkaar over de kwaliteit van het onderwijs.

In studiejaar 2021-2022 zijn twee cohortgroepen gestart met de MEL. In de zelfevaluatie is aangegeven dat het niet goed functioneren van het online-portfoliosysteem en ervaren aansluitingsissues van twee modules, zorgden voor een negatief effect op het leerklimaat. Door een interventie en bijsturing, kon relatief snel worden ingegrepen.

In de fase 2 van de opleiding zijn de ontmoetingen tussen leerbegeleider en student minder frequent, wat volgens de opleiding impact heeft op een proactieve begeleiding. Een van de mogelijke oplossingen waarnaar wordt gekeken, is het diepgaander verweven van de leerlijn Persoonlijk Leiderschap met de inhoud op de opleidingsdagen in fase 2.

Studenten geven aan dat de intensieve begeleiding bijdraagt aan het veel van en met elkaar leren. In het gesprek met de commissie werd door een student als voorbeeld gegeven dat het leerproces en de begeleiding impact heeft op de manier waarop ze naar de praktijk kijken.

### *Overwegingen*

De commissie is positief over de intensieve en positieve manier van begeleiding met expliciete focus op de eigen ontwikkeling van de student. Zowel de interactie tussen student en leerbegeleider, maar ook de intervisiegroepen dragen bij aan de intensieve begeleiding. De commissie is positief over de bewuste wijze waarop de opleiding studenten begeleidt. De impact die de opleiding op studenten heeft, is indrukwekkend en ligt in

lijn met de beoogde visie die er is. NSO kan dit voor externen verduidelijken door een persoonlijke leerreflectie of portfolio per student zichtbaar te maken en het tot onderdeel te maken van de eindbeoordeling. Studenten kunnen dan op vaste momenten tijdens het leertraject hun inzichten en leerpunten beschrijven waarmee het ook inzichtelijk wordt voor eventuele externen. Met enkel reflectie in het eindwerk, is dat nu onvoldoende het geval.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de MEL is op orde. De opleiding heeft aandacht voor verbeterpunten in het programma en wordt door de commissie gestimuleerd hier de komende jaren mee door te gaan

*Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.*

### *Bevindingen*

Evaluatie wordt als integraal onderdeel van de opleiding gezien en daarmee ook als aspect in de leiderschapsontwikkeling van studenten en het zelfsturend leren.

Het kwaliteitszorgsysteem van MEL is gericht op het meten van de impact van de opleiding. Halfjaarlijks evalueert de opleiding de kwaliteit van het onderwijs. Studenten worden bevraagd middels digitale vragenlijst, er worden in kleinere groepen leerdialogen gevoerd en docenten reflecteren als team op de resultaten. Uit de evaluaties van de afgelopen jaren komt naar voren dat studenten over het algemeen tevreden zijn over de opleiding en het onderwijs.

Een integrale opleiding als de MEL, vraagt om veel afstemming tussen betrokken docenten en leerbegeleiders. Hiervoor is een organisatie- en overlegstructuur geïntroduceerd, waarmee het gesprek wordt gefaciliteerd.

De curriculumcommissie brengt informatie uit evaluatierapporten, leerdialogen, kwaliteitscheckformulieren (zie standaard 10: toetsing) samen om te komen tot verbetervoorstellen die de kwaliteit van het onderwijs verder optimaliseren.

In het opleidingsplan geeft de opleiding een uitgebreide omschrijving van de PDCA-cyclus die wordt gehanteerd. De evaluatie van het

programma vindt primair intern plaats, aan de hand van evaluaties door studenten en op basis van de dialoog tussen studenten en docenten. Ook wordt gebruik gemaakt van de externe blik, zoals de Wetenschappelijke Adviesraad (WAR), Veldadviesraad (VAR) en is er regelmatig contact met alumni.

De invoering van een programma gaat altijd samen met het finetunen en het doorvoeren van verbeterpunten. Studenten uit fase 2 waarmee het panel sprak, gaven aan dat ze in gesprek en enquêtes aandachtspunten hebben benoemd. De opleiding is hier mee aan de slag gegaan, wat blijkt uit de bevindingen van studenten die zich nu in fase 1 bevinden.

### *Overwegingen*

De commissie constateert dat er veel wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen, verbeteren en aanscherpen van de opleiding en het programma. De modules, leerlijnen en het integrale programma in fase 2 worden aan de hand van enquêtes geëvalueerd en daarnaast vindt er met regelmaat een dialoog plaats in verschillende samenstellingen, zowel intern als extern. Het programma vraagt gedurende langere periode om monitoring en finetunen, wat eveneens wordt onderschreven door de opleiding. De commissie is van oordeel dat de MEL de kwaliteitszorg op orde heeft.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Toetsing

De opleiding heeft voor het MEL-programma een uitgebreid toetsplan opgesteld, dat aangeeft hoe en waar de beoogde leeruitkomsten worden getoetst. De commissie heeft vertrouwen in het toetsconstruct en constateert dat de toetsing en de wijze waarop aan de maat zijn. De commissie adviseert de examencommissie in dit ontwikkelproces een meer proactieve houding ten opzichte van toetsing en borging van het eindniveau van het MEL-programma in te nemen.

*Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Bevindingen

Studenten leren op masterniveau om in hun leiderschapsontwikkeling om te gaan met complexe en ingewikkelde vraagstukken. Dit vraagt om een meervoudig perspectief, ook in de toetsing. De opleiding heeft als doel om bij te dragen aan de ontwikkeling van kritische, zelfbewuste schoolleiders. Dit vindt plaats door ze te ondersteunen bij het beter doorzien van de *wicked puzzles* in de eigen praktijk en de ontwikkeling van leiderschap in de eigen werkcontext. De opdrachten en toetsen kennen dan ook een sterke praktijkcomponent om zo de transfer van het geleerde naar de praktijk te maken.

Het werken met beroepsproducten vraagt om meerdere beoordelingsmomenten waarmee een brede, integrale kijk op de student plaatsvindt. Het toetsprogramma is ingericht naar de uitgangspunten van programmatisch toetsen. De leeruitkomsten vormen de ruggengraat van het toetsprogramma. Door een mix van verschillende datapunten die ieder op zich feedbackgericht is ontstaat inzicht in de ontwikkeling van de student.

De leeruitkomsten worden afgetoetst aan de hand van portfoliotoetsen waarbij een collectie van portfolio-opdrachten wordt beoordeeld. De toets is een summatieve beslissing op basis van meerdere datapunten. De opleiding is nog in ontwikkeling als het gaat om het aantal benodigde datapunten voor een summatief oordeel. Alle toetsen worden beoordeeld aan de hand van een

rubric, waarin de leeruitkomsten zijn vertaald in beoordelingscriteria.

De examencommissie van NSO-CNA is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de toetsing en de behandeling van klachten van studenten ten aanzien van de toetsing. Ook wijst de examencommissie jaarlijks de examinatoren aan. De examencommissie heeft een toetscommissie aangesteld ten behoeve van uitvoerende taken omtrent de borging van de kwaliteit van de toetsing. De toetscommissie controleert steekproefsgewijs de kwaliteit van de toetsing en rapporteert daarover aan de examencommissie.

De opleiding geeft aan dat de toetsen valide, betrouwbaar en transparant moeten zijn. Ook dient een goede toets een leer- en feedbackfunctie te hebben ten aanzien van de ontwikkeling van de student. Deze kwaliteitsindicatoren zijn uitgewerkt in het Kwaliteitscheckformulier Toetsing. De toetscommissie onderzoekt steekproefsgewijs de kwaliteit van toetsen aan de hand van dit formulier dat door de docenten na afronding van het semester wordt ingevuld.

Uit feedback van studenten kwam naar voren dat er voornamelijk schriftelijk wordt getoetst met als risico een (te) lage begripsvaliditeit. De toetskwaliteit en variatie aan toetsvormen is in 2023 onderwerp van gesprek in verschillende gremia. Ook gaven studenten in het gesprek met de commissie aan dat er verschillen zijn in de wijze waarop docenten werkstukken beoordelen.

### *Overwegingen*

De commissie constateert dat de opleiding een uitgebreid toetsplan heeft opgesteld. De vaste kennisbasis (BoKS) is gekoppeld aan verschillende modules. Ook zijn de leeruitkomsten gekoppeld aan de verschillende modules en leerlijnen en worden ze bij de toetsing van de modules beoordeeld aan de hand van rubrics, waardoor de *constructive alignment* aanwezig is.

De commissie heeft gezien dat het toetsplan een degelijke basis vormt voor een valide, betrouwbare en transparante toetsing en borging. De commissie heeft bovendien waardering voor het werk van de toetscommissie en ziet dat de feedback die wordt opgehaald, input vormt voor bredere gesprekken binnen de opleiding.

De examencommissie is op verschillende manieren betrokken bij de ontwikkelingen rondom toetsing van de MEL. Zo is geadviseerd over de rubrics voor de modules in fase 1 voordat ze zijn vastgesteld. Ook benoemt de examencommissie in haar plannen voor het huidige studiejaar om toenemende aandacht te geven aan rubrics en borging van het eindniveau van deze opleiding. De visitatiecommissie is wel van mening dat de examencommissie hier nog scherper en proactiever in mag optreden. Deze overwegingen neemt de commissie mee in de overwegingen bij standaard 11.

De commissie beoordeelt verder dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

## Gerealiseerde leerresultaten

De commissie is positief over de sinds september 2021 ingezette veranderingen in het afstudeertraject, zoals het integraal kijken en beoordelen van de ontwikkelingen en niveau van de studenten. De afstemming en kalibratie tussen docenten, zowel in de modules als tussen onderzoeksbegeleiders, zullen bijdragen aan een versteviging van de realisatie van de leerresultaten. Op basis van bekeken eindwerken kan de commissie op het moment van het visitatiebezoek echter nog niet concluderen dat de beoogde leerresultaten van de MEL worden gerealiseerd. De commissie beoordeelt momenteel dat de opleiding **ten dele voldoet** aan deze standaard, en adviseert het oordeel op deze standaard opnieuw te bepalen als er eindproducten van het vernieuwde MEL-programma beschikbaar zijn.

*Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.*

### Bevindingen

De afstudeerwerken worden door de opleiding als meest betrouwbare indicator gezien of een student de beoogde leerresultaten heeft behaald. Naar aanleiding van het visitatierapport in 2017 is de laatste jaren aandacht besteed aan het sturen op de vraagstelling van studenten waarbij nadrukkelijk moet worden ingezoomd op een leiderschaps- en dus sturingsvraagstuk.

In de MEL wordt integraal gekeken naar de ontwikkeling van de studenten. De eindproducten zijn in de vernieuwing van de MEL enigszins aangepast, omdat de opleiding graag integraal wil toetsen of de leerresultaten zijn gerealiseerd. Doel is om alle leerlijnen te integreren in het afstuderen. Ook de vorm van afstuderen is gevarieerder gemaakt, door naast scripties ook een artikel, congresbijdrage of subsidieaanvraag toe te staan als product.

De eerste studenten die dit nieuwe afstudeertraject volgen, studeren af in het voorjaar van 2024. Voor de beoordeling van deze standaard valt de opleiding terug op de Meesterproeven van het vorige afstudeertraject. De commissie heeft een steekproef van vijftien eindwerken bekeken. In de Meesterproeven was sprake van *wicked puzzles*, maar ontbreekt in de eindproducten volgens de commissie vaak de onderbouwing waarom het een *wicked puzzle* is. Ook bij de uitkomsten en conclusies in de Meesterproeven merkt de

commissie op dat er in veelomvattende termen wordt gesproken zonder dat deze worden toegevoegd of onderbouwd. In die gevallen is het moeilijk om een heldere conclusie te vinden.

De commissie waardeert de durf die NSO-CNA toont door een opleiding neer te zetten die wil synchroniseren met de complexe werkelijkheid van het hedendaagse onderwijslandschap. Het vraagstuk komt uit de eigen organisatie van de student die zich als onderzoeker binnen de eigen organisatie opstelt. Daarbij bekijkt de student de eigen organisatie vanuit verschillende perspectieven. In de eindwerken die de commissie heeft bekeken zijn duidelijke aanzetten te zien in de richting die de opleiding beoogt. De commissie stimuleert de opleiding om dit aspect verder door te ontwikkelen.

Wel is de commissie kritisch over een aantal aspecten in de bekeken eindwerken. Deels anticipeert het programma op deze kritiek, al benadrukt de commissie het belang om verschillende aspecten goed te monitoren in de onderzoeksfase van het MEL afstudeertraject. Met name in de opstartfase lijken regelmatig een aantal issues te ontstaan. Zo ontbrak in verschillende eindwerken een heldere probleemanalyse, vraagstelling of doelstelling die als basis voor het onderzoek werden geformuleerd. Dit probleem werd regelmatig ook in de beoordelingsformulieren vastgesteld. Echter, door voort te bouwen op deze onvoldoende doelstelling en vraagstelling, was het voor de studenten bijna niet mogelijk om tot een goed eindproduct te komen. De commissie

adviseert de opleiding om te voorkomen dat issues met de onderzoeksvraag doorwerken in het vervolg van het afstudeertraject, bijvoorbeeld door de go/no-go procedure aan te scherpen. In de onderwijsmodules wordt expliciet meer aandacht gegeven aan het formuleren van een vraagstelling. De commissie verwacht dat dit de kwaliteit in de beginfase van het nieuwe afstuderen ten goede zal komen, zeker als de opleiding dit in de begeleiding en aan de hand van een strikt go/no-go beleid organiseert.

De commissie merkt op dat de opleiding meer aandacht kan besteden aan de specifieke methodologische overwegingen bij het uitvoeren van onderzoek in de eigen (beroeps-)praktijk. Zo is de onderzoeker deel van het systeem dat hij/zij onderzoekt en/of de effecten van de onderzochte interventies zijn ontworpen door de onderzoeker.

Het functioneren in de praktijk na afronding van de opleiding is een graadmeter voor het gerealiseerde eindniveau. Uit een enquête (2021) onder alumni komt naar voren dat de opleiding veel ondervraagden heeft geholpen om verbeteringen en vernieuwingen te begeleiden of initiëren. Ook werd hoog gescoord op het nu vaker reflecteren op eigen handelen en experimenteren met nieuw of ander gedrag. Alumni geven aan dat de opleiding hielp om richting te geven aan de school vanuit een gedeelde visie op leren.

#### *Overwegingen*

De commissie is positief over de ingezette veranderingen in het afstudeertraject voor de MEL, zoals het integraal kijken en beoordelen van de ontwikkelingen en niveau van de studenten. De afstemming en kalibratie tussen docenten, zowel in de modules en leerlijnen als tussen onderzoeksbegeleiders, zullen bijdragen aan een versteviging van de realisatie van de leerresultaten. Bij de

toetsing van de eindwerken zal het ook helpen als de eerdergenoemde termen als *wicked puzzle* en complexiteit in de betreffende context steeds betekenis krijgen en zo precies mogelijk worden omschreven in relatie met het aan de leeruitkomsten gerelateerde effect dat teweeggebracht dient te worden. Dat maakt het beoordelen van veelomvattende en verschillende uitkomsten van opdrachten mogelijk.

Een belangrijk aandachtspunt volgens de commissie is het feit dat de examencommissie recentelijk geen steekproeven van afstudeerwerken heeft genomen om het eindniveau te borgen. In het verleden werden wel dergelijke steekproeven genomen (tot 2020). De commissie benadrukt dat het altijd van belang is dat de examencommissie zicht heeft op het gerealiseerde eindniveau en de kwaliteit van de afstudeerproducten, onder meer aan de hand van steekproefsgewijze verificatie. Dit is extra belangrijk omdat de MEL toewerkt naar een integrale eindopdracht die en een afstudeerproduct dat anders mag zijn dan de (klassieke) scriptie waarin de beoogde leeruitkomsten worden afgetoetst.

De commissie kan op basis van de bekeken eindwerken en het gesprek met de examencommissie, (nog) niet concluderen dat studenten de beoogde leerresultaten realiseren. Het MEL programma en geplande wijzigingen in het afstuderen bieden vertrouwen. De commissie adviseert om dit te verifiëren in de afstudeerproducten van de eerste lichten MEL-afgestudeerden, op het moment dat de gehele doorlopende lijn van toetsing en afstuderen te beoordelen is.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **ten dele voldoet** aan deze standaard.



## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

- Ronald Stevens, voorzitter, hoofddocent Public Auditing (VU Amsterdam);
- Cok Bakker, deskundige, hoogleraar Levensbeschouwelijke Vorming (Universiteit Utrecht) en lector Normatieve professionalisering (Hogeschool Utrecht);
- Rudy Snippe, deskundige, lector Creative Business Development (Nyenrode Business University);
- Eline Mens, student-lid, teamleider havo/vwo onderbouw (Herbert Vissers College).

De commissie werd bijgestaan door dr. Meg van Bogaert, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

31 mei, Diemen, NSO-CNA

8.30	Inloop en vooroverleg panel
9.00	Ontvangst panel en opleidingspresentatie
9.30	Gesprek Management en lid Raad van Toezicht
10.00	pauze
10.30	Gesprek over borging
11.15	pauze
12.00	Gesprek met studentpanel
12.30	lunch
13.30	Lesbezoek MEL
14.30	"Open Space" onderzoekende dialoog
	Thema 1:
	- Wat is goed (persoonlijk) leiderschap in het onderwijs en hoe meet/toets je dat?
	- Is het nodig dat wij een (dynamische) meetlat bepalen om ons uit te spreken over de kwaliteit van het persoonlijk leiderschap van de studenten? En zo ja, hoe kunnen we dat vormgeven?
	Thema 2:
	- Hoe kunnen we schoolleiders leren om te gaan met <i>wicked puzzles</i> en wat is daarin helpend?
	- Hoe leert het systeem (van de school) om te gaan met complexiteit?
15.30	pauze
16.00	Beoordelingsoverleg panel
	Ingelast: extra gesprek met docenten
16.30	Laatste vragen aan opleidingsmanagement
17.00	Terugkoppeling

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Opleidings- en Toetsplan
- Onderwijs- en Examenregeling
- Literatuurlijst
- Kwaliteitszorgsysteem (evaluaties)
- Impactonderzoek Masteralumni
- NSO-CNA Beroepsprofiel van de Schoolleider (2017)
- Inrichting NSO-CNA organisatie
- Examen- en Toetscommissie:
  - o Borgingsagenda Examencommissie 2022-2023
  - o Jaarverslag Examencommissie 2021-2022
  - o Borgingsagenda Toetscommissie 2022-2023
  - o Jaarverslag Toetscommissie 2021-2022
  - o Examinatorenbeleid 2022-2023
- Visie op Onderzoek
  - o MEL: Visie en missie leerlijn Onderzoekskunde
  - o Landelijk MEL-overleg: visie op Onderzoek
- Agenda's en verslagen van de Wetenschappelijke- en Veld Adviesraad
- Notulen Raad van Toezicht
- Eindwerkstukken (Meesterproeven) van 15 studenten

## Bijlage 4 Overzicht programma

