

## **Hogeschool KPZ**

### **Tussentijdse beoordeling TNO M Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie**

#### **Uitgebreide opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

Op 31 oktober 2023 is de bestaande hbo-masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie van Hogeschool KPZ bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze visitatie betreft de opvolging van de Toets Nieuwe Opleiding uit 2019. De opleiding is onbekostigd en duurt 2,5 jaar. Tot op heden (2023) hebben 33 studenten de opleiding gevolgd, waarvan er 19 gediplomeerd zijn. Twee studenten zijn nog bezig met de opleiding. Het panel beoordeelt de opleiding op de standaarden 10 en 11 als **positief**.

Het panel heeft een praktijkgerichte masteropleiding gezien die de studenten op een goede manier begeleidt in hun groei naar innovatief formeel of informeel leider in het domein Kind en Educatie. Hierbij maakt de opleiding gebruik van een doordacht toetshuis waarbij iedere afzonderlijke toets aansluit bij de voorgaande toetsen en alle toetsen tezamen goed voorbereiden op het eindwerk.

## Standaard 10: Toetsing

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding werkt vanuit een duidelijk geformuleerde visie op toetsing die voldoende vertaald is naar het toetsprogramma. Sterk is dat de studenten tijdens hun studie op verschillende manieren en van verschillende personen feedback krijgen en dat er voor de formatieve toetsing een belangrijke en logische plek is ingeruimd.

De borging en kwaliteit van de toetsing is door de hantering van het vierogenprincipe zowel bij de totstandkoming van de toetsen als bij de beoordeling van de toetsen goed verzorgd. Daarnaast zijn er regelmatig kalibreersessies. De navolgbaarheid van de beoordelingen van sommige toetsen zou verbeterd kunnen worden wanneer de opleiding vaker gebruik maakt van rubrics. Daarnaast adviseert het panel om de beoordelingsformulieren van de afzonderlijke examinatoren op een centrale plaats te archiveren. Het functioneren van de examen- en toetscommissie was enige tijd moeizaam door onderbemensing en gebrek aan goede facilitering in tijd. Deze problemen zijn nu opgelost waardoor het panel vertrouwen heeft voor de toekomst.

## Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het afstuderen bestaat uit een masterdossier en een mondelinge presentatie met verdediging. In het masterdossier is een rapportage van het evaluatieonderzoek, een publieksuiting en een narratieve reflectie opgenomen. Het panel is tevreden over het niveau en de relevantie van de eindwerken. Ze zou graag zien dat het onderzoekend vermogen en dan met name de literatuurstudie, een krachtiger onderdeel vormt binnen het eindwerk.

De alumni zijn positief over de studie en zeggen dat ze gegroeid zijn in innovatief leiderschap. Dit komt regelmatig tot uitdrukking in de carrièrestappen die ze hebben gemaakt na afronding van de opleiding.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>Schets van de opleiding</b>	<b>7</b>
Basisgegevens opleiding	8
Terugblik vorige visitatie	9
Standaard 10    Toetsing	10
Standaard 11    Gerealiseerde leerresultaten	13
<b>Aanbevelingen</b>	<b>17</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>18</b>
Bijlage 1    Bezoekprogramma	19
Bijlage 2    Bestudeerde documenten	20
Bijlage 3    Toetsing	21

## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie van Hogeschool KPZ. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van KPZ Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), de *Instructie Toets na drie jaar* van de NVAO en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2021 Uitgebreide Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 31 oktober 2023. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. ing. A.H. Oosterloo (voorzitter, domeindeskundige)  
De heer prof. dr. P.R.J. Simons (domeindeskundige)  
Mevrouw drs. A.C.M. van Roy (domeindeskundige)  
De heer D. Bilder (studentlid)

Mevrouw drs B.J. Steenbergen MBA, auditor van NQA, trad op als auditor van het panel.

De heer Simons (domeindeskundige) was ook panellid bij het bezoek voor de TNO in 2018.

### *Werkwijze panel en procesverloop*

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze vijftien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met recent afgestudeerde alumni, een student en docenten (examinatoren) en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezochtdag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding.

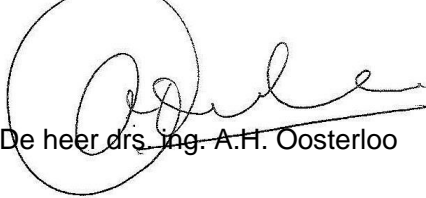
Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is

het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

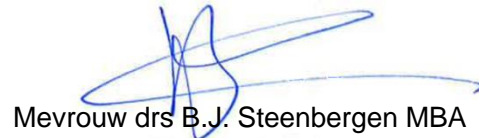
Utrecht, 27 november 2023

Panelvoorzitter

A handwritten signature in black ink, consisting of a large circular flourish followed by the letters 'A.H. Oosterloo' in a cursive style.

De heer drs. Ing. A.H. Oosterloo

Auditor

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized 'B' followed by 'J. Steenbergen' in a cursive style.

Mevrouw drs B.J. Steenbergen MBA

## Schets van de opleiding

De masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie is geworteld in de Campus Kind en Educatie in Zwolle. De Campus is een samenwerkingsverband tussen Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, mbo Menso Alto, Landstede MBO en Prokino Kinderopvang. Binnen de campus werken de organisaties samen in de domeinen kinderopvang, welzijn, jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg en onderwijs.

Hogeschool KPZ (destijds de Katholieke Pabo Zwolle) heeft in 2018 de Toets Nieuwe Opleiding voor de opleiding master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie doorlopen. Deze toets leidde tot een voorlopig positief besluit onder twee voorwaarden. De eerste voorwaarde was de verdere uitwerking van het programma (60 EC), daarbij rekening houdend met de wettelijke voorgeschreven verbinding tussen studielast en studiepunten. De tweede voorwaarde was het opstellen van een plan om de professionele mix van formeel en informeel leiderschap en de inhoudelijke input vanuit de verschillende werkvelden ook al bij de start van de opleiding te borgen. Op basis van het aanvullend informatiedossier gaf het panel in 2020 een positief advies uit, dat door NVAO is omgezet in een positief besluit.

De opleiding heeft tot doel de doorontwikkeling van professionals binnen het domein Kind en Educatie naar meer innovatief leiderschap te ondersteunen. Deze professionals kunnen onder meer werkzaam zijn als schoolleider, teamleider, projectleider, leidinggevende binnen het sociaal werk, jeugdzorg en kinderopvang en jeugdzorgwerkers. Na het volgen van de opleiding hebben de alumni zich ontwikkeld in sectordoorbekend innovatief leiderschap.

In de ontwikkeling van de opleiding en de opbouw van het curriculum zijn zes leerresultaten, vier rollen en een onderscheid in formeel en informeel leider leidend geweest. De zes leerresultaten (beschreven in standaard 11 in dit rapport) zijn afgeleid van de vijf basiscompetenties van de schoolleider, aangevuld met de competentie 'narratieve professionele identiteit'. De rollen sluiten aan bij de interprofessionele samenwerking die in de visie van de opleiding essentieel is voor een innovatief leider:

1. Civic entrepreneur: vanuit deze rol werkt en handelt de innovatief leider ondernemend. Hij ziet kansen om in de omgeving (interprofessionele) samenwerking te verbeteren in netwerkverband;
2. Boundary crosser: de innovatief leider kijkt en werkt over de grenzen van organisaties heen en doorbreekt waar nodig bestaande systemen. Hij is in staat om een visie te expliciteren vanuit interprofessionele kenniscirculatie en draagt bij aan het vergroten van het handelingsvermogen van de ander;
3. Research based designer: de innovatief leider zet praktijkonderzoek in om te werken aan verbetering, vernieuwing en innovatie. Hij gebruikt zelfevaluatie, reflectie en onderzoekend vermogen om bij te dragen aan het beïnvloeden van een vraagstuk.

Het curriculum is opgebouwd uit drie fasen, verspreid over vijf semesters. Allereerst is er een kernprogramma gericht op oriëntatie en analyse van de werkcontext (30 EC). In dit kernprogramma werkt de student aan de analyse van de werkcontext en het ontwerp. Hierop wordt verder voortgebouwd in de andere twee fasen: het topprogramma met accenten voor informeel en formeel leiders (18 EC) en een specialisatieprogramma (de afstudeerfase, 12 EC).

In de laatste twee fasen van de opleiding werkt de student aan het implementeren en realiseren van een duurzame innovatie.

Fase	Schakelunit	Focus	EC's
<b>Kern (30 EC)</b>	1	Oriëntatie op de organisatie(s)	0
	2	Analyse van de context	0
	3	Waardecreatie in de regio/omgeving	6
	4	Kenniscirculatie en vormgeving pedagogische visie	6
	5	Co-creatie van innovaties	18
<b>Top (18 EC)</b>	6 Formeel leider	Bedrijfsvoering en ondernemingszin	6
	6 Informeel leider	Professionalisering en teamexperiment	
	7 Formeel leider	Kwaliteitsmanagement	6
	7 Informeel leider	Kennismanagement	
	8	Innovaties met doorwerking	6
<b>Specialisatie (12 EC)</b>	9	Netwerkopbouw en internationalisering (internationale studiereis)	0
	10	Leiderschap en innovatie in interprofessionele leernetwerken	12

Tot op heden hebben 33 studenten opleiding gevolgd, waarvan er 19 gediplomeerd zijn. Het is de opleiding helaas niet gelukt om een heterogene instroom van studenten te krijgen; de meeste studenten en alumni komen uit het basisonderwijs. Op dit moment is er geen nieuwe instroom van studenten en studeren er nog twee studenten aan de opleiding.

## Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie
ISAT-code CROHO	70212 (onbekostigd)
Oriëntatie en niveau opleiding	Hbo
Niveau opleiding	Master
Graad	Master of arts
Aantal studiepunten	60 EC
Variante(n) incl. een evt. 3 jarig traject voor VWO bij een hbo-bacheloropleiding	Deeltijd
Eventueel nieuwe naam	Niet van toepassing
Afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
Eventueel nieuwe afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
Opleidingslocatie(s)	Zwolle
Onderwijstaal	Nederlands



## Terugblik vorige visitatie

In de TNO rapportage heeft het panel een aantal aanbevelingen gegeven. De aanbevelingen gingen meestal niet specifiek over standaard 10 en 11.

De opleiding heeft in reactie op de aanbevelingen actie genomen. Zo heeft zij in de leerresultaten en het programma de focus verbreed naar de kinderopvang, sociaal werk en jeugdzorg en is het interprofessionele netwerk uitgebreid, onder meer ook door de installatie van het associate lectoraat *Interprofessioneel samenwerken voor kansrijke ontwikkeling*. Daarnaast zijn er nieuwe (gast-)docenten aangetrokken uit andere sectoren dan alleen het onderwijs.

Ook heeft de opleiding in reactie op de aanbevelingen een eenduidig en minder complex profiel van de (in)formeel leider opgesteld met meer expliciete verwijzingen naar elementen uit de toetsing van de eindwerken. De terminologie is bovendien geactualiseerd in lijn met de terminologie van NVAO.

Het panel adviseerde ook om profielen voor kerndocenten en examinatoren op te stellen waarbij in ieder geval aandacht is voor het minimale masterniveau van de examinatoren en een kerndocent die gepromoveerd is. Voor de examinatoren en beoordelaars zijn in samenspraak met de examencommissie heldere profielen opgesteld. Voor de kerndocent is weliswaar geen profiel opgesteld, maar de vier docenten die het meest betrokken zijn geweest bij het verzorgen van het onderwijsprogramma zijn allemaal gepromoveerd. In het hele docententeam zijn nu bovendien meer gepromoveerde docenten.

Het panel had ook een aanbeveling rondom internationalisering. Zij was van mening dat de opleiding de internationale ontwikkelingen in het domein Kind en Educatie beter moest laten terugkomen in het curriculum. Er wordt nu meer internationale literatuur ingezet, in SU9 zijn de thema's bij internationalisering meer gericht op ontwikkelingen in het domein Kind en Educatie en er zijn masterclasses met internationale sprekers georganiseerd.

Ook ten aanzien van de begeleiding van studenten had het panel een aantal aanbevelingen. Zij beval de opleiding aan om (aankomende) studenten te informeren over de eisen met betrekking tot de kernopgave (en deze eisen helder te formuleren). De opleiding heeft de criteria nu geformuleerd in het intake-assessment waardoor de aankomende student hier tijdens de intake actief op wordt bevraagd. Daarnaast is de onderzoeksbegeleider eerder in de opleiding betrokken bij de kernopgave, namelijk al in het eerste onderwijsonderdeel. Deze onderzoeksbegeleider is in principe een gepromoveerde onderzoeker. De aanbeveling om de kernopgave op te nemen in de tripartiete overeenkomst is eveneens opgevolgd. Tot slot gaf het panel de aanbeveling om begeleiding die een student krijgt te bewaken teneinde de zelfstandigheid van de student te stimuleren. De opleiding heeft afspraken gemaakt over de uren die de onderzoeksbegeleider en de tutor beschikbaar hebben voor de begeleiding en de beoordeling.

## Standaard 10

## Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoet**.

Het panel is van mening dat de toetsing helder is opgebouwd en dat de kwaliteit van toetsing voldoende geborgd is door toepassing van het vierogenprincipe en de kalibratiesessies. In het nabije verleden waren er uitdagingen in de bemensing van de toets- en examencommissie en werden de adviezen die de examencommissie uitbracht niet altijd opgevolgd door het management. De opleiding (en het management) heeft deze problemen opgelost waardoor het panel voldoende vertrouwen heeft in een goed functioneren van de commissies.

Sommige beoordelingen zouden aan navolgbaarheid winnen wanneer er vaker gebruik gemaakt zou worden van rubrics. Daarnaast adviseert het panel om de afzonderlijke beoordelingsformulieren van de examinatoren centraal te archiveren, in plaats van alleen het gezamenlijke formulier.

Het panel is tevreden over de rol die feedback in de toetsing heeft. De opleiding heeft hierbij een goede balans gevonden tussen formatieve en summatieve toetsing. Bovendien is het panel van mening dat de toetsen een logische opbouw kennen naar het eindwerk.

### Onderbouwing

#### *Toetsbeleid en toetsprogramma*

In het *Toetskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie* is te lezen dat de opleiding toetsing als integraal onderdeel van leerproces in het onderwijs beschouwt. Daarom spreekt zij liever van evaluatie dan van toetsing. De opleiding sluit hierbij aan bij de visie op ontwikkelingsgericht toetsen waarbij de feedback op het leerproces erg belangrijk is en heeft daarom een grote plaats ingeruimd voor formatieve toetsing. In de tabel in bijlage 3 is een overzicht gegeven van de toetsing per onderwijseenheid (de zogenaamde SchakelUnits, SU's). Zoals in de tabel goed te zien is, start de opleiding in de eerste onderwijseenheden met een formatieve evaluatie die voortbouwt naar een summatieve toets in de latere onderwijseenheden.

Het panel concludeert op basis van de bestudering van de stukken en de gesprekken op de bezookdag dat de toetsen inhoudelijk goed op elkaar aansluiten en tezamen opbouwen naar het eindwerk (SU10). Het panel waardeert de wijze waarop de opleiding haar visie op toetsen en feedback vertaald heeft naar het toetsprogramma waarin formatieve en de verschillende vormen van summatieve toetsing op elkaar aansluiten. Ook is zij van mening dat de toetsopdrachten passen bij de leerdoelen en het doel van de opleiding en een goede variatie kennen.

#### *Toetspraktijk*

De opleiding maakt bij de beoordeling van de toetsen gebruik van verschillende manieren van feedback. De beoordeling van de toetsen door de door de examencommissie aangewezen examinator worden regelmatig aangevuld met feedback van anderen. In verschillende onderwijseenheden zoals onder meer SU2, geven studenten elkaar feedback (peer feedback) en wordt gebruik gemaakt van feedback door (externe) stakeholders. Het panel complimenteert de opleiding met de betrokkenheid van deze verschillende partijen. Zij is van mening dat deze werkwijze goed past bij de visie die de opleiding op toetsen heeft en die is beschreven in het toetsbeleid.

Het panel heeft inzicht gekregen in alle toetsopdrachten met de bijbehorende beoordelingsmodellen. Daarnaast heeft het van alle toetsen tenminste één studentproduct gezien met de bijbehorende beoordeling. Het panel constateert dat de narratieve toelichting per beoordelaar kan verschillen en adviseert de opleiding hier verder aandacht aan te besteden zodat de beoordelingen aan navolgbaarheid winnen. Daarnaast constateert het panel dat er voor de SU's 3, 4, 6 en 7 rubrics zijn opgesteld, maar voor de andere SU's niet. Het panel beveelt aan hier aandacht aan te besteden en ook voor andere onderwijsonderdelen rubrics te ontwikkelen zodat er meer eenduidigheid is. Overigens gaven de studenten en de alumni op de bezochtdag aan dat zij de feedback die zij kregen op hun stukken voldoende en bovendien navolgbaar vonden. Daarnaast is het panel van mening dat de beoordelingsformulieren vaak gedetailleerd zijn wat een relatief hoge werkbelasting voor de beoordelende docent zal genereren.

### *Borging*

De opleiding zet verschillende instrumenten in om de kwaliteit van toetsing te borgen. Zo maakt de opleiding gebruik van het vierogenprincipe bij de twee schakelunits die summatief beoordeeld worden met een cijfer (SU5 en SU10). Ook bij de totstandkoming van alle toetsen zijn minimaal twee examinatoren betrokken. Daarnaast organiseert de opleiding kalibratiesessies volgens de methodiek van Andriessen. Alle examinatoren zijn minimaal BKE-gecertificeerd en zijn door de examencommissie benoemd. Er zijn voor MLIKE in 2021-2022 7 examinatoren en 11 beoordelaars aangewezen. Een beoordelaar is een docent die aangewezen is voor het beoordelen van toetsproducten van studenten en opereert onder de verantwoordelijkheid van een examinator.

Er is één examencommissie voor de opleidingen bachelor Leraar Basisonderwijs, associate degree Pedagogisch Educatief Professional en de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie. Deze commissie bestaat uit vier leden (docenten, vooral binnen de bachelor) aangevuld met een extern lid. Het externe lid was de afgelopen jaren tot eind van het studiejaar 2022-2023 vanuit de Christelijke Hogeschool Ede. Per 1 september 2023 betreft dit een hogeschooldocent vanuit de examencommissie van Iselinge Hogeschool. Verspreid over het jaar is het externe lid zes keer aanwezig. Het externe lid vervult de rol van kritische gesprekspartner, adviseur en werkt mee aan activiteiten gericht op de borging van het eindniveau van de opleiding. Alle leden van de examencommissie zijn BKE-gecertificeerd, daarnaast zijn drie leden SKE-gecertificeerd. De leden van de examencommissie besteden jaarlijks tijd aan deskundigheidsbevordering zoals de participatie in landelijke netwerken als het Landelijk Overleg van Examencommissies Lerarenopleidingen en deelname aan de herhaling van de driedaagse training voor examencommissies van de Vereniging Hogescholen (allebei in 2021). Naast de examencommissie is er een toetscommissie die werkt onder de verantwoordelijkheid en in opdracht van de examencommissie.

Uit de bestudering van de stukken en de gesprekken op de bezochtdag bleek, dat er de laatste jaren veel personele wisselingen zijn geweest in de examen- en toetscommissie en dat de toetscommissie bovendien onderbemenst is geweest. Daarnaast bleek dat de taak van de toetscommissie voor de leden van die commissie een kleine taak erbij was, die soms te weinig prioriteit kreeg. Voorts bleek dat het management pas recent de adviezen van de examencommissie opgepakt heeft. Wel werd eerder het advies van de examencommissie opgevolgd ten aanzien van het inzetten van een ambtelijk secretaris voor de examencommissie. In het najaar van 2022 heeft Hogeschool KPZ de werving gestart en sinds 1 december 2022 is er voor 0,6 fte een ambtelijk secretaris in vaste dienst voor de examencommissie. Belangrijke werkzaamheden, zoals het onderzoek naar het eindniveau van de opleiding, zijn door de bemensingsproblemen later dan gepland uitgevoerd. Op de bezochtdag bleek dat er op dit gebied

belangrijke stappen zijn gezet. Er zijn nu meer uren beschikbaar voor de uitvoering van de taken van de beide commissies en er zijn betere afspraken gemaakt met het management over de opvolging van de adviezen. Op basis van de informatie en de indruk die het panel op de bezochtdag kreeg in de gesprekken met examencommissie en management, heeft zij er alle vertrouwen in dat dit op niveau blijft, ook in de toekomst.

### *Afstudeerproces*

De ondersteuning bij het afstudeerproces krijgt vooral vorm in de individuele begeleiding. Daarnaast neemt de student deel aan een beperkt aantal colleges en leergroepen (groepen samen met andere studenten, 12 uur in totaal) en aan bijeenkomsten van het professioneel leernetwerk (9 uur). De colleges gaan in op de wijze waarop je kunt reflecteren op het verwerven van leiderschapscompetenties en over het schriftelijk vormgeven van het evaluatieonderzoek. De laatste bijeenkomst is voor de leergroep. In deze bijeenkomst blikt de groep gezamenlijk terug op de opbrengsten van het leerproces in de leergroep en delen studenten de in de laatste fase van de opleiding opgedane inzichten.

Voor iedere student wordt er een afstudeercommissie geformeerd. Deze commissie bestaat uit een interne gepromoveerde onderzoeksbegeleider, een externe gepromoveerde onderzoeksbegeleider en een onafhankelijke professional uit de werkcontext met leidinggevende taken. De interne en externe beoordelaar hebben stemrecht, de professional adviesrecht. De beoordelaars met stemrecht beoordelen gezamenlijk het dossier aan de hand van de op het beoordelingsmodel aangegeven toetsdoelen en indicatoren en geven een korte schriftelijke toelichting op de beoordeling. De externe beoordelaar stuurt zijn ingevulde beoordelingsformat op naar de interne beoordelaar. De interne beoordelaar vergelijkt deze beoordeling met zijn eigen beoordeling en maakt inzichtelijk waar de eventuele verschillen zijn. De definitieve beoordeling vindt plaats op basis van een gesprek. Indien er niet te overbruggen verschillen blijken te zijn in de beoordeling wordt een interne derde beoordelaar ingeschakeld (volgens het protocol in toetskader).

Het panel is van mening dat het afstudeerproces op een goede manier is vormgegeven, passend bij de opdracht en de student. Zij merkt op dat de beoordelingsformulieren van de afzonderlijke beoordelaren niet in het studentvolgsysteem opgenomen blijken te zijn. In dit systeem is maar ruimte voor één gezamenlijk formulier. Overigens geldt dit niet alleen voor het afstuderen (SU10), maar ook voor de andere onderwijsseenheid waar de student een cijfer krijgt (SU5). Hoewel de afzonderlijk ingevulde beoordelingsformulieren elders bewaard worden en dus wel beschikbaar zijn, komt dit de navolgbaarheid van het cijfer niet ten goede. Het panel beveelt de opleiding dan ook aan om het systeem aan te passen zodat van iedere beoordelaar het beoordelingsformulier bewaard kan worden.

## Standaard 11

## Gerealiseerde leerresultaten

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

### Conclusie

De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoet**.

De studenten tonen het eindniveau aan met een evaluatieonderzoek, een publieksuiting, reflectie en een mondelinge presentatie met verdediging. Het panel heeft een selectie van vijftien eindwerken kunnen bestuderen. In combinatie met de studentwerken van SU5 is het panel van mening dat het niveau over de hele linie voldoende is en de onderwerpen passend bij het domein van de opleiding. Het panel kan zich bovendien vinden in de gegeven waarderingen. Zij is wel van mening dat de opleiding het onderzoekend vermogen en dan met name de literatuurstudie, beter in de afstudeerwerken aan de orde kan laten komen.

De aan de opleiding afgestudeerden maken regelmatig een loopbaanstap na afronding van de opleiding, en zeggen dat ze meer interprofessionele vaardigheden hebben aangeleerd en een hoger analytisch vermogen hebben bereikt. Hiermee bereikt de opleiding haar doel om professionals binnen het domein Kind en Educatie naar meer innovatief leiderschap op te leiden.

### Onderbouwing

De student toont het eindniveau aan in SU10 (Leiderschap en innovatie in interprofessionele leernetwerken, 12 EC). In dit onderwijsonderdeel toont hij aan te voldoen aan de zes leerresultaten van de opleiding, gebaseerd op de zes dimensies, namelijk:

1. Visiegericht werken
2. In relatie staan tot de omgeving
3. Vormgeving aan organisatiekenmerken
4. Strategieën hanteren t.b.v. samenwerking, leren, en onderzoeken op alle niveaus
5. Hogere orde denken
6. Narratieve professionele identiteit

Het afstuderen bestaat uit twee onderdelen: (1) een masterdossier en (2) een mondelinge presentatie met een verdediging. Het masterdossier bestaat uit een rapportage van het evaluatieonderzoek, de publieksuiting en een narratieve reflectie op de professionele identiteit als (in)formeel innovatief leider in het domein Kind en Educatie.

Onderstaand schema toont de koppeling van de eindwerken met de zes leerresultaten aan:

	Masterdossier			Mondelinge presentatie
	Publieksuiting	Rapportage evaluatie onderzoek	Reflectie narratieve professional	Mondelinge presentatie en verdediging
Visiegericht werken	X	X	X	X
In relatie staan tot de omgeving	X	X	X	X
Vormgeving aan organisatiekenmerken	X	X	X	
Strategieën hanteren...	X	X	X	
Hogere orde denken	X	X	X	X
Narratieve professional	X	X	X	X

Het panel waardeert de opdrachten die horen bij het afstuderen (publieksuiting, evaluatieonderzoek, reflectie en mondelinge presentatie).

Het panel waardeert met name de publieksuiting; de publieksuiting geeft een civiel effect aan de onderzoeksuitkomsten, waardoor het onderzoek van grotere waarde is voor de beroepspraktijk.

Het panel is van mening dat de combinatie van het evaluatieonderzoek met publieksuiting en een presentatie recht doet aan een professionele master waarin het niet alleen gaat om het doen van evaluatieonderzoek, maar ook om het effect hebben met onderzoek in de praktijk. Ze is daarom van mening dat deze opdrachten de student op een goede manier ondersteunen bij het behalen van de leerdoelen.

#### *Kwaliteit eindwerken*

Het panel heeft 15 van de in totaal 19 beschikbare, afstudeerdossiers bestudeerd. In de selectie is rekening gehouden met een zo groot mogelijke spreiding in beoordelingen. De studenten waarvan het afstudeerdossier is bestudeerd, studeerden af in 2020-2021 (5), in 2021-2022 (7) of in 2022-2023 (3). De bestudeerde eindwerken waren bovendien inhoudelijk divers. Zo bestudeerde het panel onder meer een eindwerk over interprofessionele samenwerking van professionals op een basisschool en peuteropvang ten behoeve van taalstimulering en een eindwerk over leiderschap in interprofessionele leernetwerken. Een werk dat indruk maakte was dat waarin de student een doorlopende leerlijn rondom executieve vaardigheden en informeren van basisschooldocenten over leerlingen door de kindervang ontwikkelde.

Het panel heeft door het bestuderen van de eindwerken een goed beeld kunnen krijgen van het niveau en de inhoud van de eindwerken. Het panel stelt vast dat de werken op voldoende niveau zijn en de beoordelingen transparant, navolgbaar en passend. De onderwerpen passen binnen het domein van de opleiding. Het panel zag een aantal mooie voorbeelden van afstudeerdossiers waarin de interprofessionele samenwerking, belangrijk voor de opleiding, goed naar voren kwam. Dit was bijvoorbeeld in een werk waarin de

student ingaat op het creëren van een leescultuur op de basisschool en hierbij aandacht besteedt aan interprofessionele samenwerking tussen professionals op de basisschool en op de peuteropvang.

Het afstudeerdossier is een afrondend werkstuk dat aansluit op het werk dat de student in de eerdere onderwijsonderdelen heeft gedaan. Hierbij is met name het vooronderzoek dat de student in SU5 (Co-creatie van innovaties) doet van belang. In de afstudeerdossiers die het panel bestudeerde wordt verwezen naar de uitkomsten van onder meer het bronnenonderzoek dat de student in SU5 heeft gedaan, maar is dit onderzoek niet altijd toegevoegd. Om een beeld te krijgen van de kwaliteit van het vooronderzoek (contextanalyse en ontwerp) en het onderzoekend vermogen van de student, heeft het panel ook studentwerken van SU5 bekeken. Op basis hiervan constateert het panel dat de onderzoeken die ten grondslag liggen aan het afstudeerdossier van voldoende niveau zijn. Tezamen met de bevindingen vanuit de bestudeerde afstudeerdossiers, is het panel van mening dat ook het onderzoekend vermogen van de studenten van voldoende niveau is.

Het panel is echter ook van mening dat het onderzoekend vermogen explicieter in het eindwerk naar voren mag komen, aangezien een aantal van de bestudeerde werken volgens het panel methodologisch nog aan kwaliteit kunnen winnen. Het panel beveelt aan met name de beoordelingscriteria rond onderzoeksvaardigheden door te ontwikkelen en te versterken. Dat zou de opleiding kunnen doen door ook SU5 als eindwerk te markeren of bijvoorbeeld het literatuuronderzoek verplicht op te nemen in het afstudeerdossier.

### *Alumni*

Er zijn tot nu toe 19 studenten die de opleiding succesvol hebben afgerond. Zij geven volgens de opleiding aan dat ze in hun dagelijkse werkcontext meer systematisch werken en bewust bekwaam zijn in het tonen van (in)formeel leiderschap. Alumni groeien ook regelmatig door naar een andere functie. Dit bleek ook in de gesprekken met de alumni op de bezoekdag. Het panel heeft krachtige en vakbekwame alumni gesproken die zich gedurende de opleiding sterk ontwikkeld hebben en het masterniveau duidelijk laten zien. Zo sprak het panel met een alumnus die gedurende de opleiding directeur van een kindcentrum was en nu een functie als clusterdirecteur bekleedt. Zij gaf aan dat zij vooral het interprofessionele karakter van de opleiding leerzaam heeft gevonden. Andere alumni zeggen dat ze na afronding van de opleiding minder vanzelfsprekend geneigd zijn met trends mee te gaan en dat hun analyserende vaardigheden beter ontwikkeld zijn. Het panel constateert dat de opleiding tevreden alumni kent waarvoor de opleiding van waarde was in hun groei naar innovatief leiderschap in het domein kind en educatie.

Eindoordeel over de opleiding

### Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

	Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie
<i>Standaard 10 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie van Hogeschool KPZ als **positief**.



# Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

## Standaard 10

- Om de navolgbaarheid van de beoordelingen van met name SU5 en SU10 te borgen, archiveer ook de ingevulde beoordelingsformulieren per examinerator in het centrale systeem. Nu wordt er in het archief alleen een enkel formulier waarin de beoordelingen van de afzonderlijke examineratoren samen gevoegd zijn, bewaard.
- Ontwikkel voor alle SU's rubrics (in plaats van dat voor enkele SU's te doen) waarin de puntentoekening of het kwalitatief oordeel duidelijk wordt onderbouwd.

## Standaard 11

- Besteed in de afstudeerdossiers meer aandacht aan het onderzoekend vermogen van de student zodat de eindwerken onderzoeksmatig op een hoger niveau komen. Dit moet terugkomen in de beoordelingscriteria rond onderzoeksvaardigheden.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Bezoekprogramma

Tijd	Agenda	Deelnemers namens de opleiding
07:45 - 08.00 uur	Ontvangst panel	
08.00 – 08.15 uur	Vooroverleg panel	
	Gespreksrondes	
08.15 – 08.45 uur	CvB/Directie	Interim voorzitter CvB Voormalig voorzitter CvB (tot 1-9-2023) Voormalig directeur Kennis- en Innovatiecentrum (tot 1-7-2023) Associate Lector Taalstimulering en director of Studies 2018-2020
08.45 – 09.00 uur	Pauze	
09.00 – 09.45 uur	Studenten & Alumni	Alumna cohort 2018, informeel leider Alumna cohort 2019, informeel leider Alumna cohort 2019, formeel leider Alumnus cohort 2019, formeel leider Student cohort 2020, formeel leider (online aanwezig)
09.45 – 10.00 uur	Pauze	
10.00 – 10.45 uur	Docenten	Leergroepbegeleider, partner Innovatie nul13 Examinator, post-doc Associate lector Taalstimulering Examinator, associate lector Interprofessioneel Samenwerken voor Kansrijke Ontwikkelig Examinator, leergroepbegeleider, promovendus
10.45 – 11.00 uur	Pauze	
11.00 – 11.45 uur	Examencommissie en Staf	Voorzitter examencommissie Lid examencommissie Beleidsadviseur Kwaliteitszorg Informatiespecialist mediatheek, lid kernteam
11.45 – 12.35 uur	Besloten overleg panel incl lunch	
12.35 – 12.50 uur	Terugkoppeling	

## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

### **Algemeen**

“Sectordoorbrekend innovatief leiderschap. Zelfevaluatie van de master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie ten behoeve van de toets na drie jaar”.

Opleidingskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Overzicht curriculum Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Studiegids 2020 Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Schakelunitbeschrijving Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Studentenevaluaties 2020-2023

### **Standaard 10**

Representatieve steekproef van de toetsen (van alle leerjaren en alle schakelunits de toets, het beoordelingsmodel en enkele gemaakte werken van studenten inclusief de beoordeling).

Jaarverslagen examencommissie

Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2020 – 2021

Toetskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

### **Standaard 11**

Afstudeerhandleiding (SU10)

15 afstudeerdossiers (SU10) met studentproducten en beoordelingen.

## Bijlage 3 Toetsing

SU	Schakelunit	EC	Toetsonderdelen	Toetsing
1	Oriëntatie op de organisatie(s)	0	Kernopgave	Formatief
2	Analyse van de context	0	Onderzoeksrapportage	Formatief
3	Waardecreatie in de regio/omgeving	6	Waardenkaart Klantprofiel Narratief essay voor de beroepsgroep over waardecreatie in de regio inzake kernopgave	Summatief: Niet voldaan/voldaan
4	Kenniscirculatie en vorming pedagogische visie	6	Een poster met een ontwerp voor een pedagogische visie Een presentatie in de vorm van een pecha kucha over het proces van interprofessioneel verbinden en kenniscirculatie	Summatief: Niet voldaan/voldaan
5	Co-creatie van innovaties	18	Rapportage vooronderzoek Innovatieontwerp	Summatief: Cijfer 2 beoordelaars
6	Bedrijfsvoering en ondernemingszin (FL), Professionalisering en teamexperssie (IL)	6	FL: Businesscase Poster of A3 van de businesscase Kritische zelfreflectie  IL: Contextbeschrijving en ontwerp professionalisering met teamexperiment Zelfkritische reflectie op ontwerp en uitvoer activiteiten Verantwoording naar ouders/verzorgers	Summatief: Onvoldoende/voldoende/goed
7	Kwaliteitsmanagement (FL) , Kennismanagement (IL)	6	FL: Plan van aanpak met 3 interventies Kritische zelfreflectie  IL: Advies kennismanagement Reflectie op de opbrengsten van het adviesgesprek Kennisportalen en toelichting	Summatief: Onvoldoende/voldoende/goed
8	Innovaties met doorwerking	6	Beleidsplan participatie Evaluatie en reflectie participatiebijeenkomst met kinderen/ouders	Summatief: Onvoldoende/voldoende/goed
9	Netwerkopbouw en internationalisering (internationale studiereis)	0	Ontwerp netwerkkaart Outline Change assignment (internationalisering) Draft Publieksuiting	Formatief

10	Leiderschap en innovatie in interprofessionele leernetwerken	12	Masterdossier Deel 1: rapportage evaluatieonderzoek Deel II publieksuiting Deel III reflectie narratieve professionele identiteit als (in)formeel innovatief leider  Mondelinge presentatie en verdediging	Summatief: Cijfer 2 beoordelaars
----	--	----	---	--