

Hogeschool KPZ

M Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Samenvatting

Op 11 januari 2024 is de bestaande hbo-masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie van Hogeschool KPZ bezocht door een visitatiepanel van NQA. De opleiding is onbekostigd en duurt 2,5 jaar. Tot op heden (2023) hebben 34 studenten de opleiding gevolgd, waarvan er 19 gediplomeerd zijn. De opleiding is sinds 2020 niet meer gestart, in eerste instantie vanwege de Covid-19 pandemie en daarna omdat de opleiding bezig is met een herziening. Twee studenten zijn nog bezig met de opleiding. De hogeschool is voornemens om in 2025 met een herzien curriculum opnieuw te starten met de opleiding.

Het panel beoordeelt de opleiding op alle standaarden als **positief**.

Het panel heeft een praktijkgerichte, ambitieuze 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. De opleiding heeft een sterke missie waarin zij met haar domeinoverstijgende en interprofessionele kijk goed aansluit bij de actualiteit in het werkveld waar meer samenwerking tussen de verschillende professionals en organisatie noodzakelijk is.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

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

De opleiding heeft als doelstelling om professionals in het werkveld Kind en Educatie op te leiden tot innovatief leiders die sectoroverstijgend en interprofessioneel kunnen werken. De beoogde leerresultaten zijn gebaseerd op de beroepsstandaard schoolleidersregister PO niveau 3 en de CAO bepalingen van leidinggevende functies in de sectoren Kind en Educatie. Daarnaast zijn ze gerelateerd aan het Nederlands Kwalificatienetwerk (NLQF 7). De opleiding kent via de Campus Kind en Educatie een sterke verbinding met het netwerk.

Standaard 2: Oriëntatie

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

De student start de opleiding met een kernopgave uit de eigen werkcontext. Deze kernopgave leidt tot een duurzame innovatie in de eigen werkcontext. De opleiding heeft haar visie op innovatief leiderschap (sectoroverstijgend en interprofessioneel) op een goede manier vertaald naar het curriculum. Bij het werken aan de eigen kernopgave ontwikkelt de student zijn onderzoekend vermogen. Het panel is van mening dat internationalisering meer aandacht mag krijgen.

Standaard 3: Inhoud

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

De inhoud van de opleiding sluit op een goede manier aan bij de keuze om de kernopgave van de student in zijn eigen werkcontext centraal te stellen. De kennis en vaardigheden die de student nodig heeft om van een goede beschrijving van de kernopgave aan het begin van de opleiding te komen tot een duurzame innovatieve verbetering aan het einde van de opleiding wordt op een gedegen en logische manier 'just in time' in tien schakelunits aangeboden.

De opleiding heeft om de groei van de student naar innovatief leiderschap te ondersteunen een drietal rollen van de innovatief leider geformuleerd: civic entrepreneur, boundary crosser en research designer. Voor iedere rol zijn competenties geformuleerd die gekoppeld zijn aan de leerresultaten van de opleiding en terugkomen in de schakelunits. Daarnaast kiezen studenten in

hun tweede jaar voor een accent op formeel dan wel informeel leiderschap waardoor de opleiding goed aansluit op de respectievelijke werkcontexten.

Standaard 4: Leeromgeving

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

De opleiding werkt met een didactisch concept waarin leren-met-elkaar centraal staat. Dit concept is uitgewerkt in zowel het binnenschools leren als in het leren op de werkplek. Iedere student werkt aan de eigen kernopgave binnen de eigen organisatie. Om die kernopgave op een goede manier op te lossen moet de student binnen de eigen werkcontext interprofessioneel en domeinoverstijgend samenwerken. Hierin wordt hij binnen de school ondersteund, onder meer binnen de leergroepen. Daarnaast zijn er andere onderwijsactiviteiten, zoals het leren-op-locatie die ondersteunend zijn aan het leren-met-elkaar.

Standaard 5: Instroom

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

Aspirant studenten kunnen deelnemen aan de opleiding als zij voldoen aan de wettelijke instroomeisen, de intakeprocedure succesvol doorlopen en als er een door de opleiding, werkgever en student ondertekende tripartite overeenkomst is. De intakeprocedure is gedegen. Studenten maken op een goede manier kennis met de opleiding zodat zij een onderbouwde keuze kunnen maken. Voorbereidend op de intakeprocedure leveren de aspiranten al een eerste versie van de kernopgave waar zij gedurende hun studie mee aan de slag willen aan. De opleiding kent een lage instroom die bovendien homogener is dan de opleiding zou wensen en noodzakelijk is voor een goede uitvoering van het door de opleiding gewenste interprofessionele en sectoroverstijgende onderwijs. De opleiding hoopt dit op te kunnen lossen met de aanpassingen in het nieuwe curriculum.

Standaard 6: Personeel

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

Alles tezamen hebben de betrokken docenten voldoende inhoudelijke kennis om de opleiding op een goede manier uit te voeren en door te ontwikkelen. Het niveau van de docenten is goed. Iedere kerndocent en alle onderzoeksbegeleiders en externe beoordelaars zijn gepromoveerd. De kerndocenten hebben een grote expertise op het gebied van onderzoek en in het onderwijsdomein. Hun expertise ligt wat minder op het gebied van leiderschap en in de domeinen zorg en welzijn. Hoewel deze inhoudelijke kennis voldoende in het totale docententeam beschikbaar is, adviseert het panel wel om ervoor te zorgen dat deze ook in het kernteam aanwezig is.

Standaard 7: Voorzieningen

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

Al het onderwijs vindt plaats in het gebouw van Hogeschool KPZ in Zwolle. Hier volgt de student de lessen en ontvangt hij zijn begeleiding in leerteams en op individuele basis. Er zijn voldoende lesruimtes en voor de studenten is er voldoende ruimte om te studeren, zowel individueel als in groepjes. De student komt als hij inlogt op het KPZ-plein en heeft vandaar toegang tot alle digitale informatie en systemen.

Standaard 8: Begeleiding

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

Centraal in de begeleiding staat de deelname aan leergroepen waar de student persoonlijke en professionele begeleiding krijgt van een tutor die daarnaast ook individuele begeleiding biedt. Daarnaast krijgt de student, buiten de lessen, individuele begeleiding in het doen van onderzoek. Het panel waardeert de begeleiding die studenten krijgen en de manier waarop dit is vormgegeven. Ten aanzien van de begeleiding op de werkplek constateert zij dat het goed zou zijn als de werkplekbegeleiders meer ondersteuning van de opleiding zouden krijgen in het goed uitvoeren van hun begeleidende taken.

Standaard 9: Kwaliteitszorg

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

De opleiding sluit aan bij de visie en het beleid rondom kwaliteit van de gehele hogeschool. Dit is een brede visie op kwaliteit waarin alle aspecten meegenomen worden. Het kwaliteitsbeleid is op een goede manier uitgewerkt in een vierjarige en een eenjarige PDCA-cyclus. Dit resulteert in een compleet pakket aan kwaliteitszorgactiviteiten waar alle belanghebbenden zoals docenten, studenten en ketenpartners, betrokken worden en waarbij verbeteringen snel kunnen worden doorgevoerd. Het panel constateerde daarnaast dat er op de opleiding een goede kwaliteitscultuur is.

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 carrière stappen die ze hebben gemaakt na afronding van de opleiding.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
Schets van de opleiding	9
Basisgegevens opleiding	10
Terugblik vorige visitatie	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	12
Standaard 2 Oriëntatie	15
Standaard 3 Inhoud	17
Standaard 4 Leeromgeving	20
Standaard 5 Instroom	22
Standaard 6 Personeel	24
Standaard 7 Voorzieningen	26
Standaard 8 Begeleiding	27
Standaard 9 Kwaliteitszorg	29
Standaard 10 Toetsing	31
Standaard 11 Gerealiseerde leerresultaten	34
Eindoordeel over de opleiding	37
Aanbevelingen	38
Bijlagen	39
Bijlage 1 Bezoekprogramma	40
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	42
Bijlage 3 Toetsing	43

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-master-opleiding 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) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2021 Uitgebreide Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 11 januari 2024. Het visitatiepanel bestond uit:

Naam	Rol	Korte functie beschrijving
De heer drs. ing. A.H. Oosterloo	voorzitter, Domeindeskundige	Onderwijsmanager/ programmamanager CHE- Deeltijdstudies bij Christelijke Hogeschool Ede en eigenaar adviespraktijk voor Onderwijsinnovatie, Mediation & Coaching
De heer prof. dr. P.R.J. Simons	domeindeskundige	Eigenaar Visie op Leren; Gasthoogleraar Universiteit Tartu
Mevrouw drs. A.C.M. van Roy	domeindeskundige	Directeur Noordelijke Gilde, Eigenaar EduColt , hoofddocent Postmaster Psychologie (PPO- GZ) en hoofddocent Postmaster Orthopedagogiek (PPO-OG) RuG, onderzoeker klinische onderwijskunde RuG
De heer D. Bilder	studentlid	Volgt de deeltijd hbo- masteropleiding Educational Leadership bij PentaNova. De heer Bilder is werkzaam als Bovenschools Directeur in Algemene Dienst (RDO) bij Stichting Delta De Bilt en tevens mede-eigenaar van VOF de Lerende schoolleider Coaching/Advies/Interim.

De heer prof. Dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons (domeindeskundige) was ook panellid bij het bezoek voor de TNO in 2018.

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

De opleiding Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie (eenmalig uniek). Afstemming tussen alle

deelpanelen heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanelen. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panelen wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Op 31 oktober 2023 is door hetzelfde panel de tussentijdse beoordeling na 3 jaar uitgevoerd. De rapportage voor standaard 10 en 11 is overgenomen in dit rapport.

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 studenten, docenten en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoekdag 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. De visitatiedag sloot af met het ontwikkelgesprek tussen het panel en vertegenwoordigers van de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopsprekuren). Niemand heeft hier gebruik van gemaakt.

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, 8 april 2024

Panelvoorzitter

Auditor

drs. ing. A.H. Oosterloo

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 werkelden 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, drie rollen en een onderscheid in formeel en informeel leider leidend geweest. De zes leerresultaten (beschreven in standaarden 1 en 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, namelijk de civic entrepreneur, de boundary crosser en de research designer (beschreven in standaard 3).

Tot op heden hebben 33 studenten de opleiding gevolgd, waarvan er 19 gediplomeerd zijn. Op dit moment is er geen nieuwe instroom van studenten en studeren er nog twee studenten aan de opleiding. De opleiding is voornemens om in 2025 te starten met een herzien curriculum.

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
Variant(en) 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
Bijzonder kenmerk	Indien van toepassing, anders weglaten

Terugblik vorige visitatie

In de TNO rapportage heeft het panel een aantal aanbevelingen gegeven. Op 31 oktober 2023 heeft de tussentijdse beoordeling plaatsgevonden. Gezien het korte tijdsbestek zijn de aanbevelingen behorend bij de tussentijdse beoordeling onverkort overgenomen in voorliggend rapport en wordt daar hieronder niet op teruggeblikt. Hieronder een reflectie op de aanbevelingen vanuit de TNO.

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 (zie ook standaard 2 in dit rapport), 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 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 de hoeveelheid 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 1

Beoogde leerresultaten

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.

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

De opleiding leidt op tot innovatief leider op masterniveau binnen het domein Kind en Educatie. Schoolleiders, leraren, teamleiders, beleidsmedewerkers, leidinggevend en bijvoorbeeld jeugdzorgwerkers zijn na het succesvol voltooien van de opleiding in staat om sector overstijgend en interprofessioneel te werken. De opleiding heeft de landelijke en wettelijke eisen gecombineerd met een sterke visie op de innovatief leider, vertaald in een *Opleidingskader*. In dit kader is duidelijk te lezen dat de leerresultaten binnen zes verschillende dimensies, gerelateerd zijn aan het Nederlands Kwalificatienetwerk (NLQF, niveau 7) en aan de verschillende eisen vanuit het werkveld zoals onder meer in CAO's en het schoolleidersregister PO gesteld. De opleiding kent via de Campus Kind en Educatie een sterke verbinding met het werkveld en met de regio.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De opleiding richt zich op de doorontwikkeling van professionals tot innovatief leider binnen het domein Kind en Educatie. Deze professionals werken bijvoorbeeld als schoolleider, leraar, teamleider, projectleider, beleidsmedewerker, jeugdzorgwerker, trainer of als leidinggevende. En dat doen zij binnen sociaal werk, kinderopvang, jeugdzorg of onderwijs. De innovatief leider zet zich in om een inclusieve duurzame samenleving te bereiken waarbij alle kinderen van 0 tot 18 jaar zoveel mogelijk gelijke ontwikkelkansen krijgen. Hiervoor is verbinding en samenwerking tussen de velden onderwijs, jeugdzorg en kinderopvang steeds meer noodzakelijk. De aan de opleiding afgestudeerde innovatief leider werkt daarom sectoroverstijgend en interprofessioneel en is gericht op kenniscirculatie. Daarnaast is hij in staat om beredeneerde interventies die uiteindelijk ten goede komen aan het opgroeiende kind, te realiseren.

Het panel vindt dit beroepsbeeld passend bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en waardeert de heldere visie van de opleiding op deze ontwikkelingen. Zij is met de opleiding van mening dat interprofessioneel en sectoroverstijgend werken steeds belangrijker wordt in de complexer wordende samenleving. Naar de mening van het panel loopt de opleiding in deze visie voor op het werkveld dat (ook) bezig is met andere uitdagingen die veel aandacht vragen zoals het herstel van de gevolgen van de Covid-19 pandemie en personeelstekorten. Het panel adviseert de opleiding om een visie en een bijbehorende strategie te ontwikkelen om met dit spanningsveld om te gaan.

Afstemming beroepenveld

De afstemming met het beroepenveld vindt plaats binnen de inbedding van de Campus Kind en Educatie. De Campus is in 2015 gestart als een samenwerkingsverband tussen Hogeschool KPZ, Hogeschool Viaa, Landstede MBO en Prokino Kinderopvang. Deze organisaties zijn ook

fysiek en geografisch allemaal in elkaars nabijheid gehuisvest. Binnen de Campus Kind en Educatie werken opleidingen en werkveld samen in de domeinen kinderopvang, welzijn, jeugdgezondheidszorg en onderwijs. De Campus wordt in 2024 uitgebreid met Hogeschool Windesheim en Deltion. Per 2024 is er een overkoepelende werkveldadviesraad voor de gehele campus die twee keer per jaar bij elkaar zal komen om zich te buigen over strategische vraagstukken.

Het panel waardeert de sterke inbedding in de regio en het feit dat overleg met het werkveld plaatsvindt in samenhang met andere initiatieven in het werkveld en in opleidingen.

Beoogde leerresultaten

De opleiding heeft het profiel van de innovatief leider en de daaruit voortvloeiende keuzes ten aanzien van de inrichting van de opleiding onderbouwd en verder uitgewerkt in het *Opleidingskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie*. Hierin is onder meer te lezen dat de opleiding de beoogde leerresultaten gebaseerd heeft op de ordening en de beroepsstandaard schoolleider PO niveau 3. De leerresultaten zijn gebaseerd op het NLQF niveau-7. Daarnaast zijn de leerresultaten passend bij de CAO bepalingen voor leidinggevende functies waarvoor hbo- of academisch werk- en denkniveau gevraagd wordt. De opleiding wordt door het schoolleidersregisters als passend voor de basiskwalificatie gekenmerkt.

De opleiding heeft aan de vijf dimensies uit de beroepsstandaard PO niveau 3 een extra dimensie toegevoegd: de narratieve professionele identiteit. Dit betekent dat de studenten gedurende de opleiding werken aan een zestal leerresultaten:

Dimensie	Beoogd leerresultaat
1. Visiegericht werken	Draagt met behulp van ontwerpgericht onderzoek bij aan het ontwikkelen en uitdragen van een gezamenlijke visie op een interprofessionele kernopgave in het onderwijs, sociaal werk, kinderopvang en/of jeugdzorg, en begeleidt vanuit deze visie het interprofessioneel ontwerpen van beredeneerde innovaties voor de praktijk, teneinde te zorgen voor een zo optimaal mogelijke (ononderbroken) ontwikkeling van kinderen en bij te dragen aan de ontwikkeling van teams binnen Kind en Educatie.
2. In relatie staan tot de omgeving	Anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en legt vanuit zijn ondernemerschap verbindingen met relevante stakeholders teneinde onderlinge relaties, processen en resultaten te optimaliseren en productvernieuwingen en procesvernieuwingen te ontwerpen die direct bijdragen aan de optimalisering van de ontwikkeling van kinderen teams binnen Kind en Educatie.
3. Vormgeving aan organisatiekenmerken	Organiseert in de werkcontext leernetwerken die in de structuur en cultuur van de organisatie geborgd zijn en gericht zijn op interprofessioneel teamleren (informeel en non-formeel leren) en het vergroten van het handelingsvermogen ten behoeve van het optimaliseren van de ontwikkeling van kinderen en bij te dragen aan de ontwikkeling van teams binnen Kind en Educatie.

4. Strategieën hanteren t.b.v. samenwerking, leren, en onderzoeken op alle niveaus	Is met behulp van diverse strategieën in staat om interprofessionele samenwerking, interprofessioneel leren & onderzoeken te bevorderen ten einde een effectieve systematische innovatie te realiseren ten nutte van het leer- en ontwikkelproces van kinderen.
5. Hogere orde denken	Analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie in het domein Kind en Educatie en gebruikt deze in de co-creatie van professionele producten die direct bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen.
6. Narratieve professionele identiteit	Is gericht op voortdurende ontwikkeling van zijn (narratieve) professionele identiteit en die van zijn (inter-)professionele teamleden.

De opleiding zegt zich in de beroepsvisie te richten op professionals die werken ten behoeve van jeugdigen tot 18 jaar. Het panel merkt op dat de woorden 'Kind en Educatie' in de titel van de opleiding onbedoeld verwarrend kunnen zijn voor een opleiding die breed en interprofessioneel wil zijn. 'Educatie' verwijst vooral naar de onderwijssector en 'kind' associeert vooral met jeugd tot 12 jaar terwijl de opleiding zich ook op oudere jeugdigen zegt te willen richten.

Naast de zes dimensies met elk een beoogd leerresultaat werken de studenten aan een drietal rollen van de innovatieve leider, namelijk de civic entrepreneur, de boundary crosser en de research-based designer en kiezen zij binnen de opleiding voor een accent op informeel of formeel leiderschap (zie ook standaarden 2 en 3).

Het panel is van mening dat de leerresultaten van de opleiding in voldoende mate aansluiten bij de wettelijke eisen en kaders wat betreft niveau. Daarnaast is zij van mening dat de leerresultaten en de verdere uitwerking in rollen en de beide specialisaties in formeel en informeel leider inhoudelijk logisch aansluiten bij de wensen vanuit het werkveld.

Standaard 2

Oriëntatie

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

Conclusie

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

Iedere student start met een kernopgave waar hij gedurende de gehele opleiding aan werkt. Aan het einde van de opleiding heeft hij een duurzame innovatie ontwikkeld. Om de student hierbij op een goede manier te begeleiden, gebruikt de opleiding bij de vormgeving van het curriculum het model van McKenney & Reeves.

De visie van de opleiding op sectoroverstijgend en interprofessioneel leiderschap is op een heldere manier vertaald in het onderwijs en de opdrachten. Duidelijk zichtbaar is dat de student om de opleiding succesvol te kunnen doorlopen, moet samenwerken met stakeholders van buiten de organisatie en sector en ook binnen de organisatie teamleren tot stand moet brengen.

Onderbouwing

Vormgeving

De opleiding is opgebouwd uit 60 EC, verspreid over 5 semesters. In de vormgeving van de opleiding staat de werkcontext van de student centraal. De student start de opleiding met een kernopgave vanuit de eigen werkcontext en gaat gedurende de gehele opleiding met deze kernopgave aan de slag. Bij de afronding van de opleiding heeft de student een duurzame innovatie passend bij de kernopgave ontwikkeld. Gedurende de opleiding volgt de student de fasen van interprofessioneel ontwerp onderzoek en het innovatieproces dat de student in zijn werkcontext samen met de betrokkenen doorloopt. Dit is duidelijk zichtbaar in het curriculum en in de toetsen (bijlage 3). Zo start de student bijvoorbeeld met een gestructureerde oriëntatie op de werkcontext in Schakelunit (SU) 1 waarna de analyse zich verdiept in de volgende SU's. In SU 5 leidt de analyse tot een onderzoeksrapportage en een innovatieontwerp waarna de tweede fase van de opleiding zich richt op de innovatie (zoals verder toegelicht in standaard 3). Het panel waardeert de opbouw van de opleiding en dan met name de praktijkgerichtheid. De studenten gaven aan dat zij het moeilijk vonden het overzicht te krijgen en te behouden. Zij kregen pas bij SU 5 een goed beeld van de structuur van de opleiding. In het herontwerp is het curriculum eenvoudiger vormgegeven en dat zal naar de mening van het panel de overzichtelijkheid ten goede komen.

Beroepscontext

In de visie van de opleiding moet een innovatief leider interprofessioneel en sectoroverstijgend kunnen handelen. Deze visie is door de opleiding in het *Opleidingskader* verder vertaald. Op de lesdagen ontmoeten de studenten in gastcolleges experts uit de verschillende relevante werkvelden. Daarnaast moeten ze in verschillende opdrachten samenwerken met een groot aantal stakeholders binnen en buiten de organisatie. Op de bezoekdag bleek dat studenten vaardiger worden in het interprofessioneel en domeinoverstijgend samenwerken, maar dat zij dit vervolgens in de dagelijkse werkpraktijk niet altijd goed konden toepassen omdat die werkpraktijk (nog) minder gericht is op samenwerking en teamleren. Het panel vindt dat de opleiding op deze

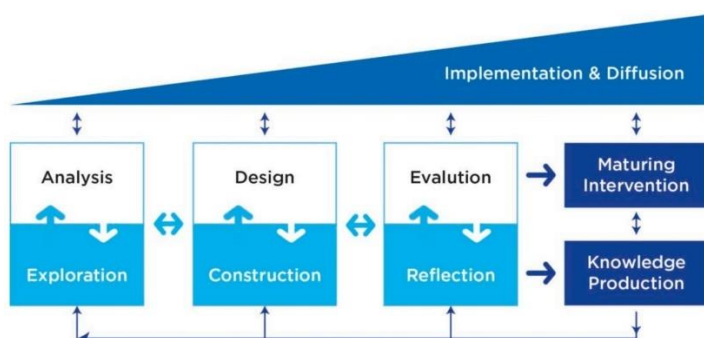
manier een goede vertaling maakt van haar visie op innovatief leiderschap in het domein Kind en Jeugd (standaard 1).

Internationalisering

In het *Opleidingskader* staat beschreven dat de opleiding internationalisering vanuit het oogpunt van kenniscirculatie van belang acht. De student bestudeert internationale bronnen en ontwikkelt interculturele vaardigheden. Ook maakt een internationale studiereis deel uit van het curriculum. Het panel is van mening dat de opleiding internationalisering meer in het curriculum kan verankeren. Dan gaat het met name om het gebruik van internationale literatuur, maar ook de interculturele vaardigheden zag het panel nog niet goed terug. Het panel is van mening dat het internationale perspectief, waaronder de vergelijking met andere landen, beter naar voren mag komen.

Onderzoekend vermogen

Doordat de student vanaf de intake voor de opleiding al aan het werk is met de kernopgave, werkt hij gedurende de gehele opleiding volgens het panel goed zichtbaar aan de vergroting van zijn onderzoekend vermogen. De opleiding gebruikt hierbij voor de fasering en daarmee dus ook voor de inhoud van de SU's, het model van McKenney en Reeves (2019) als leidraad:



Afbeelding overgenomen uit het *Zelfevaluatie rapport*, pagina 23

Het panel is van mening dat dit model goed passend is voor de vormgeving van de opleiding en dat het daarnaast een goede manier is om te werken aan met name de rol van de reserach-based designer (standaard 3). Door de goede kwaliteit van het docententeam wat betreft onderzoeksvaardigheden (standaard 6) en de sterke inbedding in het kenniscentrum, is de kwaliteit van het onderwijs rondom de onderzoeksvaardigheden voldoende geborgd.

Standaard 3

Inhoud

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Conclusie

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

De opleiding kent een heldere en logische opbouw, passend bij de keuze van de opleiding om de student vanaf het begin van de opleiding te laten werken aan een kernopgave in zijn eigen werkpraktijk. Om de student goed voor te bereiden op zijn rol als innovatief leider maakt de opleiding gebruik van een drietal leiderschapsrollen. Voor elke rol zijn competenties ontwikkeld die gekoppeld zijn aan de leerresultaten van de opleiding. Na het eerste studiejaar verdiept de student zich in formeel dan wel informeel leiderschap. De opleiding lijkt zich inhoudelijk wat meer te richten op het onderwijswerkveld waardoor de velden welzijn en zorg wat minder aandacht krijgen.

Onderbouwing

Opbouw van het programma

Het curriculum kent een opbouw in drie fasen: een Kernfase (30 EC), een Topfase (18 EC) en een Specialisatiefase (12 EC), verdeeld over tien verschillende onderwijseenheden (SU's). In de Kernfase werkt de student aan het ontwerp van een innovatie. Hiervoor analyseert de student zowel in de breedte als in de diepte zijn eigen werkcontext. De student sluit deze eerste fase in SU 5 af met een rapportage van een vooronderzoek en een innovatie-ontwerp (zie ook bijlage 3). In de Topfase verdiept de student zich in de aspecten van informeel dan wel formeel leiderschap waarna hij in de specialisatiefase werkt aan het implementeren, realiseren en evalueren van een duurzame interventie.

In de lessen en in de opdrachten wordt de student begeleid in de analyse van zijn eigen werkcontext, in het vooronderzoek, in de implementatie, realisatie en evaluatie van de duurzame interventie. In onderstaand overzicht van het curriculum is dit goed te zien.

Fase	Schakelunit	Focus	EC's
Kern (30 EC)	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
Top (18 EC)	6 Formeel leider	Bedrijfsvoering en ondernemingszin	6
	6 Informeel leider	Professionalisering en teamexperiment	
	7 Formeel leider	Kwaliteitsmanagement	6
	7 Informeel leider	Kennismanagement	
Specialisatie (12 EC)	8	Innovaties met doorwerking	6
	9	Netwerkopbouw en internationalisering (internationale studiereis)	0
	10	Leiderschap en innovatie in interprofessionele leernetwerken	12

Het panel waardeert de opbouw van het curriculum waarin de student vanaf het begin van zijn studie bezig is met de verbetering van de eigen werkcontext. Op de bezoeckdag bleek dat studenten SU 5, waarin ze een rapportage van hun vooronderzoek moeten maken, erg moeilijk vinden. Studenten hebben moeite met de uitvoering van een praktijkgericht onderzoek en de rapportage daarover. Ook na aanpassingen in de begeleiding en de opzet van het onderwijsonderdeel blijft dit probleem bestaan. In het herontwerp heeft de opleiding daarom de toetsing van wat nu SU 5 is 'opgeknapt': analyse en ontwerp worden aparte onderdelen. Het panel verwacht, net als de opleiding, dat dit de doorstroom naar het tweede leerjaar zal bevorderen.

Inhoud van het programma

Het innovatief leiderschap is leidend voor de inhoudelijke invulling van het programma. Hiertoe specialiseert de student zich in SU 6 en SU 7 in formeel dan wel informeel leider. In de schakelunits SU 6 en SU 7 doet de student kennis en vaardigheden op ten aanzien van leiderschap en dan met name bij innovaties (allebei de specialisaties), over ondernemingszin, bedrijfsvoering en duurzaamheid (formeel leiders), over professionalisering en teamexperimenten in teams (informeel leiders) en over kwaliteitsmanagement (formeel leiders) of kennismanagement (informeel leiders).

De opleiding ziet drie rollen voor de innovatief leider uitgewerkt, namelijk de civic entrepreneur, boundary crosser en research based designer. Vanuit de rol van civic entrepreneur werkt en handelt de innovatief leider ondernemend. Hij ziet kansen om in de omgeving (interprofessionele) samenwerking te verbeteren in netwerkverband. Vanuit de rol van boundary crosser kijkt en werkt de innovatief leider over de grenzen van organisaties heen en doorbreekt waar nodig 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. Vanuit de rol van research based designer zet de innovatief leider 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. De opleiding heeft de rolspecifieke competenties gekoppeld aan de dimensies en de leerresultaten.

Tot slot heeft de opleiding een aantal vakgebieden gedefinieerd die 'just in time' worden aangeboden:

- Leiderschap (management en bestuurskunde)
- Organisatieleer, innovatieleer, veranderkunde
- Pedagogiek, filosofie en opvoedkunde
- Methodologie van (ontwerpgericht) onderzoek
- Reflectie en retorica, kritisch denken en identiteitsontwikkeling
- Begeleidingskunde, communicatie en coaching
- ICT, curriculumontwerp
- Internationalisering
- HRMD
- Algemene vakkennis onderwijs, jeugdhulp, kinderopvang, sociaal werken lokale overheden
- Specifieke vakkennis uit de eigen sector (onderwijs, jeugdhulp, kinderopvang, sociaal werk).

Het panel complimenteert de opleiding met de heldere samenhang tussen de verschillende inhoudelijke onderdelen van het curriculum. Duidelijk was te zien hoe de rollen op een logische wijze aan de verschillende onderwijsonderdelen gekoppeld waren.

Ook het onderscheid tussen formeel en informeel leiders komt volgens het panel voldoende aan bod. Dit bleek ook uit de gesprekken met de alumni. Overigens was het panel van mening dat dit ook in het concept-herontwerp van de opleiding goed aan bod komt.

Het panel constateert ook dat de opleiding wat meer gericht is op het onderwijswerkveld en minder op de werkvelden zorg en welzijn en adviseert de opleiding om hier wat meer aandacht aan te besteden.

Standaard 4

Leeromgeving

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

Conclusie

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

De opleiding stelt in haar didactisch concept het leren-met-elkaar centraal. Dit is goed zichtbaar binnen de opleiding, in zowel het leren samen met andere studenten in de leergroepen als in het leren binnen de werkcontext waar de student voor het werken aan de kernopdracht ook anderen uit het gehele domein kind en educatie betreft. Dit didactisch concept past goed bij het beoogde profiel van de afgestudeerde waarin deze interprofessioneel en domeinoverstijgend werkt. Wel is het zo dat de werkcontext van de student veelal nog niet interprofessioneel en domeinoverstijgend werkt. Het zou goed zijn als de opleiding meer aandacht zou besteden aan het leren op de werkplek.

Ook in de gekozen werkvormen en studieactiviteiten is het leren-met-elkaar goed zichtbaar. De opleiding organiseert bijvoorbeeld leren-op-locatie bijeenkomsten waar de studenten op bezoek gaan bij een organisatie uit het domein kind en educatie.

Onderbouwing

Didactisch concept

In het didactisch concept staat het leren-met-elkaar centraal. De opleiding verwoordt dit in het *Opleidingskader* (pagina 17) als volgt:

“In de opleiding vindt leren voornamelijk plaats in een netwerk van sociale interactie, waarbij meerdere doelen tegelijkertijd gediend worden: de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemer en die van de collega deelnemers, maar ook die van de opleidingsdocent. Daarnaast dient het leren in netwerken de ontwikkeling van contexten waarin deelnemers en de opleidingsdocenten werkzaam zijn. Leeromgevingen waarbinnen het leren in sociale interactie plaatsvindt, zijn interprofessionele leeromgevingen en conferenties. In onderwijs leeromgevingen vindt actieve kennisconstructie plaats, waarbij studenten een zeer actieve rol spelen in hun eigen leerproces.” (Uit: *Opleidingskader*, pagina 17)

In de verdere uitwerking van het leren-met-elkaar onderscheidt de opleiding leren in de opleiding van het leren in de werkcontext. Om het leren in de opleiding te bevorderen worden bij aanvang van de opleiding heterogene, interprofessionele leergroepen samengesteld van 6 tot 8 studenten, onder begeleiding van een begeleidingskundige (de tutor). Aan de hand van probleemgestuurde opdrachten brengt iedere student zijn eigen organisatie-specifieke kernopgave voor het voetlicht waardoor studenten van en met elkaar leren. Vervolgens gaat de student met de kennis die hij heeft opgedaan binnen de opleiding aan de slag in de werkpraktijk. Hoe de opleiding dit doet is goed te zien in bijlage 3. Daar is zichtbaar dat de student gedurende zijn opleiding praktijkopdrachten uitvoert in zijn eigen werkcontext waarbij hij andere stakeholders uit het gehele domein Kind en Educatie moet betrekken. Hierdoor ontstaat naar de mening van het

panel een goede transfer van het leren in de opleiding naar de werkcontext en is het leren-met-elkaar in de werkcontext goed vormgegeven.

Alles overziend is het panel van mening dat het didactisch concept van de opleiding goed past bij de leerdoelen van de opleiding waarin interprofessionele samenwerking tussen meerdere domeinen centraal staat. Ook waardeert het panel de uitwerking ervan. Zij is van mening dat dit leren in interprofessionele samenwerkingsverbanden diepgaand leren mogelijk maakt. Wel maakt dit de opleiding tegelijkertijd ook zwaar voor de student, zeker omdat in het werkveld nog niet overall interprofessioneel wordt samengewerkt. Het panel zag dat de opleiding in het herontwerp van het nieuwe curriculum extra aandacht heeft besteed aan de overzichtelijkheid en de studeerbaarheid van het programma om de student nog beter te faciliteren in het samenwerkend leren. Daarnaast adviseert het panel de opleiding om te kijken of zij het leren op de werkplek beter kan faciliteren bijvoorbeeld door te stimuleren dat er meerdere studenten vanuit één organisatie de opleiding volgen of door voorlichting en/of begeleiding te geven aan de werkplekbegeleiders.

Werkvormen en studieactiviteiten

In de visie van de opleiding vindt leren vooral plaats in een netwerk sociale interactie, daarom is dit zoveel mogelijk het uitgangspunt bij alle studieactiviteiten. Studenten leren in interactieve werkcolleges, interprofessionele leergroepen (zie ook standaard 8), in de eigen werkcontext (aan de hand van de opdrachten vanuit de opleiding), maar ook op 'leren-op-locatie'-bijeenkomsten (bijvoorbeeld een bezoek aan een gemeente). Het panel is van mening dat de gekozen werkvormen en studieactiviteiten goed aansluiten bij de leerdoelen en het karakter van de opleiding – het 'leren-van-elkaar' komt in de gekozen werkvormen en studieactiviteiten goed naar voren.

Standaard 5

Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Conclusie

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

De opleiding hanteert de wettelijke bepaalde toelatingseisen en heeft daarnaast een gedegen intakeprocedure waarin de student op een goede manier kan kennismaken met de opleiding. De aspirant student levert als onderdeel van de intakeprocedure een eerste beschrijving van de kernopgave waar hij in de opleiding mee aan de slag wil aan. Hierop krijgt hij in de intake feedback waarna hij de kernopgave aanpast. Na goedkeuring op de beschrijving van de kernopgave en een succesvolle afronding van de intakeprocedure wordt de student, na ondertekening van de tripartite overeenkomst door student, opleiding en de werkgever toegelaten. Het panel is van mening dat de criteria gehanteerd in de selectieprocedure passend zijn bij de inhoud en het karakter van de eisen die gesteld worden aan studenten aan de opleiding. Daarnaast waardeert zij het gedegen karakter van de intakeprocedure.

De opleiding kent een lage instroom. Door een herziening van het curriculum en opbouw van de opleiding en door meer wervingsactiviteiten denkt de opleiding in de nabije toekomst meer studenten te werven.

Onderbouwing

Instroomeisen

Studenten kunnen deelnemen aan de opleiding als zij in het bezit zijn van een bachelordiploma (lerarenopleiding, Social Work, SPH, MWD, CMV, Pedagogiek, CTO of SPV) en als formeel of informeel leider werkzaam zijn in het domein van Kind en Educatie (onderwijs, kinderopvang, sociaal werk, jeugdzorg of relevante lokale overheid). Er moet bovendien voor de start van de opleiding een tripartite overeenkomst ondertekend worden waarin duidelijk is dat de student door de werkgevers in de middelen en tijd in staat wordt gesteld om de opleiding te volgen en af te ronden. Als studenten voldoen aan de instroomeisen, doorlopen zij een intakeassessment alvorens ze definitief worden toegelaten. Na een succesvolle afronding van de intake, ondertekenen student, opleiding en werkgever de tripartite overeenkomst die voorwaardelijk is voor deelname aan de opleiding.

Selectieprocedure

De aspirant-student levert bij aanmelding een aantal voorbereidende stukken aan. Hij schrijft een motivatie voor deelname aan de opleiding met de persoonlijke leerdoelen, een samenvatting van een Engelstalig artikel over leiderschap en innovatie, een beschrijving van de context waarin hij werkt en een eerste versie van de kernopgave waaraan hij gedurende de studie wil werken. Na een controle op het voldoen aan de instroomeisen en op de compleetheid van de voorbereidende documentatie, wordt de aspirant student uitgenodigd voor een intake assessment. Het intakegesprek wordt gevoerd met de leergroepbegeleider en staat in het teken van een wederzijdse kennismaking en het verhelderen van de ambitie van de student. Ontwikkelpunten van de aspirant student worden tijdens het gesprek geëxpliciteerd en de student krijgt een advies voor de studieroute (formeel dan wel informeel leider). Ook wordt de kernopgave besproken.

De student past de kernopgave waaraan hij gedurende de opleiding wil werken op basis van de intakeprocedure aan. Deze kernopgave is onderdeel van de tripartite overeenkomst tussen opleiding, student en werkgever.

Het panel complimenteert de opleiding met de uitgebreide intakeprocedure. Het panel waardeert de gedegen aanpak waarbij de opleiding heldere richtlijnen geëxpliciteerd heeft. Zo zijn er heldere criteria voor de feedback die de student in de intake krijgt op de kernopgave, die hij op basis van de feedback moet aanpassen alvorens die onderdeel uit maakt van de tripartite overeenkomst. Het panel nodigt de opleiding uit de instroomeisen voor informeel leiders wat scherper te beschrijven.

Feitelijke instroom

Het aantal studenten is al een aantal jaren laag. In totaal zijn er 34 studenten ingestroomd (19 in 2018, 10 in 2019 en 5 in 2020). De opleiding is na 2020 niet meer gestart. In 2021 en 2022 was dat vanwege de Covid-19 pandemie, in 2023 en 2024 was het een besluit van de opleiding omdat zij tijd en energie wilde vrijmaken voor een herontwerp.

Een ander probleem is dat de deelnemende studenten met name uit het onderwijswerkveld komen en dat de instroom vanuit andere velden vanuit het domein Kind en Educatie achterblijft. Dat is problematisch gezien de domeinoverstijgende ambitie van de opleiding. Op de bezokedag noemde de opleiding een aantal mogelijke oorzaken. Wellicht komt het relatief hoge aantal meldingen vanuit het onderwijs door het bestaan van de lerarenbeurs, terwijl er niet een dergelijke subsidie is voor mensen werkzaam in de andere velden binnen het domein. Een andere mogelijke oorzaak zou kunnen zijn dat een masterniveau (nog) niet verplicht is voor de meeste leidinggevende functies in het domein van Kind en Jeugd.

Deze kleine aantallen studenten hebben ook een effect op de uitvoering van het onderwijs, bijvoorbeeld omdat er dan geen leergroepen van 6 tot 8 studenten gemaakt kunnen worden (zie ook standaard 8)

De studentenaantallen alsmede de relatief homogene achtergrond van de studenten die zich wel inschrijven is daarom onderwerp van gesprek geweest op de bezokedag. De opleiding geeft aan dat zij, net als het panel, de lage instroom en het relatief homogene karakter van de werkcontext van de studenten als uitdaging ervaren. De opleiding zou dit graag anders zien en is bezig een aanpak hierop te ontwikkelen. Op het moment van de bezokedag ligt er een herontwerp waarin gekeken is naar de belasting en de duur van het programma. Het panel waardeert het herontwerp. Zo is het programma ingekort tot 2 jaar (4 semesters) en is het aantal SU's van 10 naar 7 ingekort. Het panel kan goed navolgen waarom de opleiding denkt dat het nieuwe programma aantrekkelijk(er) is voor nieuwe studenten.

Het panel juicht het toe dat de opleiding ook nadere aandacht gaat besteden aan de werving door de opleiding meer onder de aandacht te brengen van het betrokken werkveld. De werkveldvertegenwoordigers die het panel op de bezokedag sprak, gaven overigens zonder uitzondering aan dat zij behoefte hebben aan deze opleiding. De opleiding besteedt bovendien aandacht aan de instroom vanuit een diverse werkcontext (zoals beschreven in standaard 2).

Standaard 6

Personeel

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

Conclusie

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

De betrokken docenten hebben voldoende inhoudelijke deskundigheid om het programma uit te voeren en de opleiding verder te ontwikkelen. De kerndocenten zijn (zeer) deskundig in het onderwijswerkveld en op het gebied van onderzoek. De deskundigheid op het gebied van leiderschap en de domeinen zorg en welzijn wordt in voldoende mate door (gast)docenten buiten de kerndocenten ingebracht. Het zou desondanks wenselijk zijn als er ook bij de kerndocenten expertise is op deze gebieden.

Het niveau van de bij de opleiding betrokken docenten is zonder meer goed te noemen. Alle kerndocenten, tweede beoordelaars en onderzoeksbegeleiders zijn gepromoveerd.

Onderbouwing

Organisatie, omvang en samenstelling van het team

De algehele verantwoordelijkheid voor de opleiding ligt bij het kernteam, bestaande uit een directeur of studies, de coördinator leergroepbegeleiding, de directeur opleidingen en een opleidingsondersteuner (tevens informatie specialist en datasteward). De directeur of studies en de coördinator leergroepbegeleiding zijn bovendien kerndocenten van de opleiding. Het kernteam is verantwoordelijk voor de gehele inhoud en de aansturing van de opleiding, zoals de kwaliteit van het curriculum, informatievoorziening en planning, kwaliteitszorg, studeerbaarheid en de professionalisering docenten.

De uitvoering van het onderwijs ligt primair bij vier kerndocenten. Zij verzorgen het merendeel van de colleges en participeren allemaal in onderzoeksgroepen van het kenniscentrum. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van gastdocenten die veelal niet in dienst zijn van de hogeschool KPZ. In totaal zijn er, inclusief de kerndocenten, 34 docenten betrokken bij de uitvoering van de opleiding waarvan 18 in dienst van KPZ Hogeschool. De 16 overige docenten hebben een zeer diverse achtergrond. Ze werken onder meer bij universiteiten (Universiteit Twente, University of Durham of Rijksuniversiteit Groningen), als zelfstandige of in het werkveld bijvoorbeeld als armoederegisseur, jeugdwelzijnswerker of kwartiermaker. De externe docenten hebben verschillende rollen, zij zijn onderzoeksbegeleider, externe beoordelaar, tutor, gastdocent of externe feedbackgever. Wanneer zij onderzoeksbegeleider of externe beoordelaar zijn, zijn zij zonder uitzondering gepromoveerd.

Doordat het merendeel van de colleges en de begeleiding in leergroepen wordt uitgevoerd door de kerndocenten, is naar de mening van het panel de samenhang in het curriculum en in de begeleiding voldoende geborgd. In de gesprekken op de bezochtdag heeft het panel de indruk gekregen van een pro-actief docententeam dat eigenaarschap toont voor de opleiding en veel daadkracht laat zien. Het panel complimenteert de opleiding hiermee.

Kwaliteit van de docenten

In totaal zijn 17 van de 34 betrokken (gast-)docenten gepromoveerd. Dit geldt voor alle kerndocenten, onderzoeksbegeleiders en externe beoordelaars. Van de overige (gast-)docenten heeft (vrijwel) iedereen een mastertitel. Uit de bestudering van de stukken voorafgaand aan de bezochtdag en uit de gesprekken op de bezochtdag blijkt dat de betrokken docenten voldoende expertise hebben op alle voor de opleiding relevante inhoud. Zo is er expertise op onder meer onderzoeksvaardigheden, kennismanagement, veranderkunde, filosofie, (ortho)pedagogiek, voorschoolse educatie, sociaal kapitaal, onderwijskunde, psychologie en geschiedenis.

Wel constateert het panel dat het kerndocententeam zeer getalenteerd is op het gebied van onderzoek, maar minder expertise heeft op leiderschap, terwijl leiderschap wel een belangrijke component van de opleiding is. De benodigde expertise op het gebied van leiderschap wordt naar de mening van het panel in voldoende mate geborgd door de inzet van docenten buiten het kernteam, maar het panel is van mening dat het wenselijk zou zijn om deze expertise ook in het kernteam te hebben. Dit geldt ook voor het zorg- en welzijndomein. Kerndocenten komen veelal uit het onderwijswerkveld en hebben minder ervaring in de andere voor deze opleiding relevante domeinen zorg of welzijn. Het panel moedigt de opleiding aan om aandacht te blijven besteden aan de verbreding van het kernteam ten aanzien van de domeinen zorg en welzijn en ten aanzien van leiderschap.

Standaard 7

Voorzieningen

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Conclusie

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

Het gebouw van Hogeschool KPZ in Zwolle is de thuishaven van de student Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie. In het gebouw is alles te vinden wat een student nodig heeft om zijn studie succesvol af te ronden. De digitale leeromgeving is overzichtelijk vormgegeven. De student komt als hij inlogt op het KPZ-plein en heeft vandaar toegang tot alle digitale informatie en systemen.

Onderbouwing

Fysieke leeromgeving

Het onderwijs vindt plaats in het gebouw van Hogeschool KPZ in Zwolle. Alle ondersteunende faciliteiten zijn overzichtelijk in een mooi en ruim gebouw. Het 'kennislandschap' is hierin het hart. Daar is de studentenbalie, die fungeert als frontoffice in de dienstverlening aan studenten. Rond het 'leerplein' in het midden van het kennislandschap, is een mediatheek, ICT-helpdesk, de decaan, studentenadministratie en het International Office gesitueerd. Daarnaast is er een stilteruimte die beschikbaar is voor iedereen die zich even wil terugtrekken voor meditatie of gebed. Alle voorzieningen, inclusief de keuken, zijn op de lestijden van de studenten Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie geopend.

De school heeft voldoende ruimtes waar studenten in alle rust alleen of in groepjes kunnen studeren. Er zijn zowel open als afsluitbare studieruimtes. Daarnaast zijn er voldoende leslokalen voor de lesactiviteiten van de master.

Het panel heeft op de bezoekdag een rondleiding door het gebouw gekregen en heeft waardering voor de goede faciliteiten en de open en warme sfeer die de ruimtes uitstralen.

Digitale leeromgeving

Sinds de zomer van 2023 werkt de hogeschool met een nieuwe digitale (leer)omgeving voor zowel docenten als studenten: het digitale KPZ plein. Dit is een landingspagina die toegang geeft tot alle verschillende online materialen en portals. Op deze manier hoeft de student niet meer in verschillende systemen in te loggen om de roosters in te zien of om studentwerk ter beoordeling in te leveren. Het panel heeft op de bezoekdag inzage gehad in het digitale KPZ-plein en constateert dat alle informatie die de student voor zijn studie nodig heeft, waaronder contactgegevens van docenten, relevante mededelingen, studiehandleidingen en handouts van colleges overzichtelijk en toegankelijk gepresenteerd staan. Sinds de Covid-19 pandemie heeft de opleiding ook opnames van colleges online gezet en zijn er korte uitlegvideo's met toelichting op het maken van verschillende toetsen, zoals het maken van een poster, en over het leren op locatie. Het panel nodigt de opleiding uit om de digitale leeromgeving verder te ontwikkelen en haar aantrekkelijker en meer ondersteunend aan het leren te maken denk aan bijvoorbeeld kennisclips over relevante inhoud.

Standaard 8

Begeleiding

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Conclusie

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

De centrale persoon in de begeleiding van de docenten is de tutor. Deze is gedurende de gehele opleiding de eerste aanspreekpersoon voor studenten als het gaat om studievoortgang of persoonlijke en professionele ontwikkeling. De opleiding heeft voor iedere student een vast aantal begeleidingsuren beschikbaar, verdeeld over de gehele studieduur. Voor de begeleiding in het doen van onderzoek krijgt de student eveneens individuele begeleiding door een onderzoeksdocent. Ook hiervoor is een vast aantal uren per student beschikbaar. Naast de individuele begeleiding, neemt de student deel aan leergroepen die eveneens onder begeleiding staan van de tutor. In de leergroepen hanteert iedere tutor dezelfde methodiek om een voor alle studenten gelijksoortige studiebegeleiding te borgen.

Het panel is van mening dat de studiebegeleiding op een goede manier vorm is gegeven en heeft geconstateerd dat dit ook in de praktijk goed georganiseerd is. Het constateert daarnaast dat de begeleiding op de werkplek aan kwaliteit kan winnen als de werkplekbegeleiders wat beter ondersteund worden.

Onderbouwing

Iedere student start de opleiding met een introductieprogramma voorafgaand aan de eerste lesweek. Studenten maken in deze week kennis met elkaar en met de docenten, opleidingsprogramma, gebouw, voorzieningen en alle ICT toepassingen.

Gedurende de opleiding krijgt de student individuele begeleiding bij de ontwikkeling van de kernopgave, persoonlijke ontwikkelingsvragen en de onderzoek- en innovatieopdrachten. Iedere student krijgt in het eerste jaar een tutor die gedurende de gehele opleiding de eerste aanspreekpersoon is bij vragen over ontwikkeling en studievoortgang. De tutor geeft bovendien een advies ten aanzien van de beoordeling van SU 10. Naast de begeleiding door de tutor krijgt de student individuele begeleiding van een andere docent in het doen van onderzoek. Voor zowel de onderzoeksbegeleiding als de algemene individuele begeleiding heeft de opleiding per student een vast aantal uren bepaald, verspreid over de gehele opleiding. De invulling en de planning van de individuele begeleidingsuren kunnen op initiatief van de student of de docent ingevuld worden. Deze uren zijn als volgt verdeeld (*Zelfevaluatie* rapport pagina 40):

SU's	Individuele begeleiding door tutor	Individuele onderzoeksbegeleiding
SU 1, 2, 3	180 minuten	150 minuten
SU 4, 5, 6 en 7	180 minuten	450 minuten
SU 8, 9 en 10	180 minuten	225 minuten
Totaal in uur	9 uur	Afgerond 14 uur

Naast de individuele begeleiding neemt de student deel aan leergroepen van maximaal acht studenten. De begeleiding in de leergroepen is in handen van de tutor. Alle leergroepbegeleiders hanteren in hun begeleiding hetzelfde coachingsmodel, namelijk het Vorkmodel van Vandamme.

Het panel is gecharmeerd van de wijze waarop de opleiding de begeleiding van de studenten op de opleiding heeft ingericht. Zij waardeert de helderheid die studenten hebben over wie ze waarvoor op welk moment kunnen aanspreken en de eenduidige wijze van begeleiden via het Vorkmodel van Vandamme. Het panel constateert op basis van de gesprekken op de bezochtdag en de bestudering van de stukken, dat er een goede balans is tussen begeleiding vanuit betrokkenheid enerzijds en met professionele afstand anderzijds. De leergroepbegeleiders noemen dit zelf 'nabijheid zonder overnemen'. Het panel is van mening dat het goed is dat de opleiding de komende periode meer aandacht aan de werving van studenten besteedt (standaard 5) aangezien de instroom te laag was om de leergroepen op de gewenste wijze vorm te geven. De opleiding heeft dit opgelost door de studenten te vragen feedback in het professionele leernetwerk van hun werkcontext actief op te halen en daar in de leergesprekken op de opleiding regelmatig met medestudent(en) en leergroepbegeleider op te reflecteren. Hierdoor wordt interprofessionaliteit en daarmee ook heterogeniteit bevorderd

Het panel mist aandacht voor de begeleiding van de studenten op de werkplek. Vertegenwoordigers van de organisaties waar studenten werken zijn vaak op verschillende manieren betrokken bij de opleiding, bijvoorbeeld als werkvelddeskundige. Hierdoor zijn ze veelal wel op de hoogte van de inhoud en opzet van de opleiding. De opleiding biedt de werkplekbegeleiders echter geen specifieke begeleiding aan in het begeleiden van de student. Zo zijn de werkplekbegeleiders, die per opdracht kunnen verschillen, niet altijd op de hoogte van de inhoud van de tripartite overeenkomst of van de eisen die vanuit de opleiding gesteld worden. Het panel is van mening dat het van meerwaarde zou zijn als dat wel zou gebeuren, denk aan bijvoorbeeld een introductiebijeenkomst of aan tussentijdse (online) uitwisselingsbijeenkomsten. Daarnaast zou er vanuit iedere SU verduidelijking gegeven kunnen worden hoe de werkplekbegeleider de student kan ondersteunen.

Standaard 9

Kwaliteitszorg

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

Conclusie

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

De opleiding kent een goed uitgewerkt kwaliteitsbeleid met een zichtbare en doorleefde PDCA-cyclus, zowel op het niveau van de afzonderlijke schakelunits als op het niveau van de gehele opleiding. De studenten, maar ook de docenten en de ketenpartners worden op verschillende manieren uitgenodigd om feedback te geven waarna de opleiding aantoonbaar de feedback probeert te verwerken. Uit de gesprekken op de bezoekdag blijkt bovendien dat de opleiding een kwaliteitscultuur kent waarin iedere betrokkene streeft naar een steeds betere kwaliteit.

Onderbouwing

Het kwaliteitsbeleid van de opleiding sluit aan bij het kwaliteitsbeleid van de gehele hogeschool. Dit kwaliteitsbeleid is in ontwikkeling. De hogeschool is bezig met de laatste fase in de vaststelling van een overkoepelend beleidsstuk *Kwaliteitsbeleid 2023-2025* waarin de verschillende aspecten van kwaliteit aan elkaar verbonden worden. Het panel heeft inzage in het *Kwaliteitsbeleid* gekregen. Het beleid gaat uit van een overkoepelende visie op kwaliteit waarbij ervan uitgegaan wordt dat kwaliteit onderdeel uit maakt van de hele hogeschool en alle processen die er plaats vinden. In de brede visie van de hogeschool omvat kwaliteit dus alle facetten van een vriendelijke ontvangst bij de receptie, betaalbare lunches, inspirerende en effectieve onderwijsactiviteiten tot en met duidelijke plannings.

Het beleid is verder uitgewerkt in een vierjarige en een jaarlijkse PDCA-cyclus. De vierjarige cyclus is op instituutsniveau en omvat onder meer de meerjarenbegroting en het strategisch beleid. In de jaarlijkse PDCA-cyclus passen onder meer de begroting en periodieke inhoudelijke evaluaties. Concreet kent de opleiding Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie kwaliteitszorgactiviteiten met studenten, docenten, ketenpartners en het kernteam. Dit zijn activiteiten zowel op het niveau van de onderwijseenheid (SU) als op het niveau van de gehele opleiding. Studenten wordt gevraagd periodiek evaluatieformulieren in te vullen (NSE en via het eigen systeem Evalytics) en deel te nemen aan focusgroepgesprekken. Daarnaast wordt er in de leergroepen gesproken over de kwaliteit van de opleiding. Docenten nemen onder meer deel aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), aan ontwikkelsessies en aan reflectiegesprekken binnen het kernteam, met gastdocenten en met interne en externe beoordelaars. De feedback die de opleiding krijgt van de studenten, wordt besproken in de verschillende docentenoverleggen waarna eventuele aanpassingen gedaan worden. Met de ketenpartners worden focusgroepgesprekken gehouden.

Om de kwaliteitscultuur nog beter tot stand te brengen hebben alle beleidsmedewerkers kwaliteit gezamenlijk een training gevolgd om de verbetering van kwaliteit integraal te stimuleren. De inzichten worden meegenomen in de herziening van het kwaliteitsbeleid 2023-2025 en besproken tijdens een eendaagse van alle geledingen van de organisatie.

Geprobeerd wordt om verbeter suggesties van studenten snel in te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat de indeling van de lesdagen veranderd is. Studenten volgden eerst 3 uur college waarna ze participeerden in een leergroep van eveneens 3 uur. Studenten vonden het spijtig dat ze daardoor geen ruimte hadden voor een individueel begeleidingsgesprek met bijvoorbeeld een onderzoeksbegeleider. De colleges en de leergroepen zijn nu iets ingekort. Andere aanpassingen die gedaan zijn op verzoek van studenten liggen in de volgorde van colleges, andere pauzetijden en het starten van alle colleges met een overzicht.

Het panel feliciteert de opleiding met een goed uitgewerkt kwaliteitsbeleid én een zichtbare kwaliteitscultuur. Op basis van de bestudering van de stukken en de gesprekken op de bezochtdag constateert het panel dat de kwaliteitscyclus zowel per schakelunit als voor de gehele opleiding als geheel goed op orde is. Daarnaast kent de opleiding een kwaliteitscultuur. Wel bleek op de bezochtdag dat de opleidingscommissie onderdeel is van de MR en dat daar geen masterstudenten in zitten. Het panel is van mening dat het goed zou zijn als ook in dit formele orgaan de studenten van de Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie vertegenwoordigd zouden zijn.

Standaard 10

Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

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

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 bezochtdag 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 bezoekdag 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 MLKE 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 examiner.

Er is één examencommissie voor de opleidingen bachelor Leraar Basisonderwijs, associate degree Pedagogisch Educatief Professionaal 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 bezoekdag 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 bezookdag 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 bezookdag 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 onderwijseenheid 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 **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

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; deze 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 vijftien 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 bezochtdag. 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 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Oriëntatie</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Inhoud</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Leeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Voldoet
<i>Standaard 6 Personeel</i>	Voldoet
<i>Standaard 7 Voorzieningen</i>	Voldoet
<i>Standaard 8 Begeleiding</i>	Voldoet
<i>Standaard 9 Kwaliteitszorg</i>	Voldoet
<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-masteropleiding Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie van KPZ Hogeschool als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen:

De woorden 'Kind en Educatie' in de naam van de opleiding lijken niet helemaal naadloos te passen bij de ambitie, inhoud en oriëntatie van de opleiding. De opleiding zegt zich te willen richten op jeugdigen tot 18 jaar en dus niet alleen op 'kinderen'. Daarnaast richt de opleiding zich niet alleen op professionals in het educatieve werkveld. Het panel beveelt de opleiding aan te overwegen de naam van de opleiding, de inhoud en de oriëntatie beter met elkaar in overeenstemming te maken.

Standaard 2

- Geef internationalisering een grotere plaats in het curriculum. Dit geldt voor het gebruik van internationale bronnen, de interculturele competenties van de student en de vergelijking met de werkcontext en -inhoud met andere landen.
- Borg de kwaliteit van de praktijkomgeving van de student. Denk aan het stellen van normen voor de begeleiding in de praktijk van de student of aan het begeleiden van de praktijkbegeleiders.

Standaard 5

- Streef naar een meer interdisciplinaire groep studenten uit verschillende werkcontexten.

Standaard 10

- Om de navolgbaarheid van de beoordelingen van met name SU 5 en SU 10 te borgen, archiveer ook de ingevulde beoordelingsformulieren per examinator in het centrale systeem. Nu wordt er in het archief alleen een enkel formulier waarin de beoordelingen van de afzonderlijke examinatoren samen gevoegd zijn, bewaard.
- Ontwikkel voor alle SU's rubrics (in plaats van dat voor enkele SU's te doen) waarin de puntentoekenning 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

Betreft: Locatiebezoek panel bij Hogeschool KPZ te Zwolle

Datum: 11 januari 2024

Ruimtes: Kamer 1.94

Tijd	Activiteit	Deelnemers
08.30 uur – 09.00 uur	Inloop en ontvangst 10 minuten Rondleiding 20 minuten	
09.00 uur – 10.00 uur	Gesprek met management	Voorzitter CvB Directeur Kennis- en Innovatiecentrum, KPZnext en onderwijsmarkt Directeur Opleidingen a.i. Associate lector Taalstimulering, director of studies (2018-2020 en vanaf sept 2023)
10.00 uur – 10.45 uur	Gesprek met studenten/alumni	Student cohort 2020 Student cohort 2020 Alumna cohort 2019 Alumna cohort 2019 Alumna cohort 2019
10.45 uur – 10.50 uur	Korte pauze panel	
10.50 uur – 11.35 uur	Gesprek met werkveld	Rayonmanager organisatie voor jeugdgezondheidszorg Lid College van Bestuur basisscholen Lid College van Bestuur Basisscholen Vertegenwoordiger Campus Kind en Educatie
11.35 – 11.50	Presentatie online leeromgeving	Informatiespecialist, lid kernteam
11.50 uur – 12.30 uur	Tijd voor panel en lunch	
12.30 uur – 13.15 uur	Gesprek met docenten	Leergroepbegeleider, partner Innovatie nul13 Kerndocent en examiner, director of studies (2021-2023), postdoctoraal onderzoeker Kerndocent/examiner, director of studies a/i/ (2021-2022), zelfstandig adviseur Associate lector, Interprofessioneel Samenwerken voor Kansrijke Ontwikkeling, kerndocent/examiner Associate lector Taalstimulering, kerndocent/examiner, director of studies (2018-2020 en vanaf september 2023)

13.15 uur – 14.00 uur	Gesprek met docenten en staf - kwaliteit	Beleidsadviseur HR, O&O en Kwaliteit Leergroepbegeleider, partner Innovatie nul13 Kerndocent/examinator, director of studies (2021-2023), postdoctoraal onderzoeker Associate lector Interprofessioneel Samenwerken voor Kansrijke Ontwikkeling, kerndocent/examinator Associate lector Taalstimulering, kerndocent/examinator, director of studies (2018-2020 en van af september 2023)
14.00 uur – 14.20 uur	Facultatief gesprek met Management	
14.20 uur – 15.05 uur	Tijd voor panel	
15.05 uur – 15.30 uur	Terugkoppeling aan alle betrokkenen	
15.30 uur – 16.30 uur	Ontwikkelgesprek in het kader van het herontwerp	Voorzitter CvB KPZ Hogeschool Associate lector Interprofessioneel Samenwerken voor Kansrijke Ontwikkeling, kerndocent/examinator Associate lector Taalstimulering, kerndocent/examinator, director of studies (2018-2020 en van af september 2023) Beleidsadviseur HR, O&O en kwaliteit (notulist) HR, O&O en Kwaliteit

Bijlage 2 Bestudeerde documenten

Algemeen

“Innovatief leiderschap. Zelfevaluatie-rapport, uitgebreide opleidingsbeoordeling Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie”.

Standaard 1

Opleidingskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

Standaarden 2, 3, 4 en 5

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

Onderwijs- en Examenregeling (OER) 2020 – 2021

Standaard 5

Documentatie ter voorbereiding op intakegesprek en kernopgave (handout voor de aspirant student), hierin onder meer de tripartite overeenkomst opgenomen.

Standaard 6

Overzicht docenten – tutores – beoordelaars

Standaard 8

Inzet uren toetsing en individuele begeleiding MLIKE

Standaard 9

Kwaliteitsbeleid 2023-2025

Toetskader Hogeschool KPZ (april 2021)

Toetskader Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie

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 teamexperessie (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 activiteitn 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
----	--	----	---	--