



Postbus 5050

NL-3502 JB Utrecht

+31 30 87 820 87

www.AeQui.nl

info@AeQui.nl

Schoolleidersopleidingen
Basisbekwaam & Vakbekwaam
Hogeschool KPZ

Verslag van de opleidingsbeoordeling
10 april 2024

Utrecht

Mei 2024

www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleidingen

Hogeschool KPZ
Zwolle

Opleiding: Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam

Locatie: Zwolle

Visitatiepanel

Raoul van Aalst, voorzitter

Roel Hoogendoorn, deskundige

Aziza Mayo, deskundige

Chris van der Velden, deskundige

Jamal Mouhmouh, student-lid

Rik Ligthart, secretaris

Het panel is voorgelegd aan het Schoolleidersregister.

Het Informatiepakket 4A is gebruikt bij de beoordeling.

AeQui Nederland
Postbus 5050
3502 JB Utrecht
www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 10 april 2024 zijn de Schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam van Hogeschool KPZ gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is voor beide opleidingen **positief**. De post-bacheloropleidingen in het domein Kind & Educatie omvatten elk 420 studiebelastingsuren en worden aangeboden in Zwolle. De duur van de opleidingen is elk tien maanden. Sinds september 2019 voert Hogeschool KPZ de opleidingen uit onder haar eigen label KPZnext. Waar in dit rapport wordt gesproken over 'de opleiding', betreft dit beide opleidingen, tenzij expliciet anders vermeld.

Beoogde eindkwalificaties

Het panel is enthousiast over de mate waarin de visie wordt gedeeld door en is afgestemd met de betrokken stakeholders. Het panel waardeert de praktijkgerichtheid van de opleiding in combinatie met de theoretische achtergrond op het gebied van leiderschap. De beoogde eindkwalificaties zijn concreet uitgewerkt, in lijn met het niveau en de oriëntatie van de opleiding, en sluiten aan op de theorie en de praktijk.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Programma

Het panel ziet een duidelijke meerwaarde in de koppeling tussen de leerlijnen en de actuele praktijk van schoolleiders. Het panel beschouwt de intervisiemomenten als waardevolle ervaringen die het leerproces van cursisten verbreden en verdiepen.

Het panel waardeert de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van cursisten en ziet die ontwikkeling op een natuurlijke manier plaatsvinden dankzij de praktijkgerichte casussen. Het panel vindt de inhoud van de opleiding goed aansluiten op de eindkwalificaties. De steunmodules zijn een prettig hulpmiddel voor cursisten omdat het ze extra handvatten biedt. Het panel is erg te spreken over de brede benadering van de persoonlijke ontwikkeling, die zowel persoonlijke als inhoudelijke groei stimuleert.

Het panel heeft bewondering voor de manier waarop de opleiding een succesvolle leergemeenschap creëert: cursisten voelen zich gehoord, ervaren dat het programma is toegespitst op hun persoonlijke omstandigheden, en vinden de begeleiding en intervisie van toegevoegde waarde.

Het panel ziet de selectie aan de poort als een sterk punt, met als direct gevolg een hoog studierendement. Het panel is tevreden dat de opleiding borgt dat ook niet-leidinggevende cursisten leidinggevende opdrachten in de praktijk kunnen uitvoeren, en benadrukt dat voldoende mandaat in deze gevallen van groot belang is voor het kunnen leren door de cursist.

Het panel is van mening dat de studeerbaarheid positief wordt beïnvloed door de opzet van het programma in combinatie met de selectieprocedure. Het panel vindt het positief dat de opleiding blijvend aandacht besteedt aan de studeerbaarheid en hierbij openstaat voor suggesties van cursisten.

Het panel vindt dat de omvang en duur van het programma goed aansluiten bij de beoogde eindkwalificaties.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan de standaarden 2, 3, 4, 5, 6 en 7.

Personeel

Het panel ondersteunt het uitgangspunt van de opleiding dat docenten leidinggevende ervaring in het primair onderwijs dienen te hebben. Het panel

ziet dat dit leidt tot een goede match tussen cursisten en docenten en tot cursisten die hun docenten als een duidelijke meerwaarde zien.

Het panel is tevreden over de kwaliteit en omvang van het docententeam. Het panel waardeert het dat het team werkt aan haar continue ontwikkeling, zowel kwantitatief als kwalitatief.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaarden 8, 9 en 10.

Voorzieningen en begeleiding

De fysieke en digitale leeromgeving dragen eraan bij dat cursisten hun beoogde leerresultaten kunnen bereiken.

De studiebegeleiding en informatievoorziening sluiten aan op de waarden van KPZ en op de wensen van de cursisten, en docenten bewaken zowel een inhoudelijke als relationele doorgaande lijn. Deze aspecten bevorderen de studievoortgang.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan de standaarden 11 en 12.

Kwaliteitszorg

De combinatie van formele en informele kwaliteitszorg en de brede betrokkenheid van diverse stakeholders creëren een kwaliteitscultuur die de opleiding in staat stelt de opleiding continu te verbeteren. Het panel is te spreken over de manier waarop en de mate waarin de opleiding de verschillende stakeholders betreft bij de interne kwaliteitszorg. Het panel waardeert de open relatie tussen de verschillende stakeholders.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaarden 13, 14 en 15.

Toetsing

Het panel waardeert de manier waarop de opleiding de toetsing inricht: integer, gekalibreerd, gebaseerd op duidelijke uitgangspunten, en met ruime aandacht voor formatief toetsen. Het panel is ook positief over de geplande acties van de opleiding om de toetsing naar een hoger niveau te brengen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 16.

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel complimenteert de opleiding met het realiseren van de beoogde eindkwalificaties. Het panel ziet een professioneel trots en hecht team dat cursisten naar het gewenste eindniveau loodst en hen verrijkt.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 17.

Suggesties

Met het oog op de toekomst geeft het panel de volgende suggesties ter overweging:

- Besteed bij het herformuleren van de eindkwalificaties aandacht aan de compactheid en het abstractieniveau. Schenk hierbij, specifiek ter overweging voor de opleiding Vakbekwaam, aandacht aan integrale en sectoroverstijgende elementen.
- Verken de mogelijkheid om collega's van het lectoraat meer te betrekken bij de opleiding.
- Heroverweeg bij het doorontwikkelen van de toetsing de relatie tussen summatieve en formatieve toetsen.

De visitatie is uitgevoerd op basis van Informatiepakket 4A, versie april 2022, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.

Alle standaarden van het kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een positief advies inzake accreditatie van de schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, mei 2024

Raoul van Aalst
Voorzitter

Rik Ligthart
Secretaris

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De opleiding is gebaseerd op de leiderschapspraktijken van schoolleiders en deze zijn op inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd.

Bevindingen

Visie

Het beroep van schoolleider is complex en betekent een grote verantwoordelijkheid in de samenleving (ZER, p. 8). KPZ streeft met de schoolleidersopleidingen Basisbekwaam en Vakbekwaam naar de ontwikkeling van reflectieve schoolleiders die vanuit een onderzoekende houding leiding kunnen geven aan verandering en innovatie. Schoolleiders moeten binnen en buiten de school kunnen verbinden, en in staat zijn om te gaan met weerstand en tegenslag. De opleiding Basisbekwaam leidt op tot een startende schoolleider die sturing geeft aan een (bouw)team, terwijl de opleiding Vakbekwaam opleidt tot een eindverantwoordelijke, integraal leidinggevende schoolleider (ZER, p. 10). De focus van beide opleidingen ligt op het helpen verbeteren van de prestaties van de leraar of lerares in de klas door het beïnvloeden van onder andere de opvattingen, motivatie, kennis en vaardigheden (ZER, p. 14). Daarbij geeft de opleiding veel aandacht aan situationeel leiderschap, zodat cursisten leren welke leiderschapsstijl zij in welke situatie het beste kunnen etaleren.

Uit de gesprekken met de opleiding maakt het panel op dat de visie breed gedragen is. De opleiding wil de beste opleiding in haar soort zijn, draagt dat dagelijks uit en legt de lat hoog voor de cursisten.

Eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties omvatten twaalf kerntaken (ZER, p. 10/11), waaronder leiding geven aan visieontwikkeling en onderzoeksmatig werken in de beroepscontext. De eindkwalificaties zijn gebaseerd op de landelijke Beroepsstandaard Schoolleiders Primair Onderwijs, CAO-omschrijvingen van (adjunct)directeuren in het primair onderwijs, en onderzoek naar succesvol leiderschap in het onderwijs. De eindkwalificaties zijn afgestemd op het Nederlandse kwalificatieraamwerk en inhoudelijk vertaald naar prestatie-indicatoren, welke terugkomen in de verschillende modules van de opleidingen.

De opleiding toetst de eindkwalificaties aan de praktijk via het Strategisch Beraad (waarin enkele keren per jaar bestuurders uit het primair onderwijs overleggen over landelijke ontwikkelingen), via cursisten en alumni, en via collega's van verwante opleidingen binnen het domein Kind & Educatie (ZER, p. 12). De opleiding wil op korte termijn de eindkwalificaties comprimeren en waar nodig actualiseren.

Het panel concludeert dat de beoogde eindkwalificaties zijn gebaseerd op zowel de leiderschapspraktijken van schoolleiders in het primair onderwijs als relevante theorie, en aansluiten op de visie van de opleiding. De eindkwalificaties passen goed bij een hbo-plusniveau. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties worden afgestemd met het werkveld en andere stakeholders.

Het panel oordeelt dat de eindkwalificaties inhoudelijk voldoende zijn geconcretiseerd. Het panel is daarbij van mening dat sommige eindkwalificaties beter tot hun recht zouden komen wanneer deze op een hoger abstractieniveau

worden beschreven. Dit voorkomt dat cursisten de eindkwalificaties en bijbehorende prestatie-indicatoren als afvinklijst gebruiken. Een hoger abstractieniveau doet ook een groter beroep op de onderzoekende en analyserende competenties van de cursist. De cursist past dan immers niet de voorgeschreven theorie toe, maar onderzoekt meerdere theorieën en beoordeelt deze op waarde in relatie tot de beroepspraktijk en specifieke situatie.

Overwegingen

Het panel is enthousiast over de mate waarin de visie wordt gedeeld door en is afgestemd

met de betrokken stakeholders. Het panel waardeert de praktijkgerichtheid van de opleiding in combinatie met de theoretische achtergrond op het gebied van leiderschap. Dit sluit naadloos aan op de visie van de opleiding.

Het panel steunt het streven van de opleiding om de eindkwalificaties compacter, en wat panel betreft liefst ook abstracter, te formuleren.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Programma

Oriëntatie

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van leiderschapspraktijken op het gebied van de beroepspraktijk.

Bevindingen

De opleiding omschrijft haar oriëntatie aan de hand van zes leerlijnen (ZER, p. 13): visiegericht werken, ontwikkelen van mensen, ontwikkelen van de organisatie, leidinggeven aan de kwaliteit van het onderwijs, investeren in goede relaties met het werkveld, en persoonlijk leiderschap. De leerlijnen zijn nauw verbonden met actuele leiderschapspraktijken.

Praktijkgericht onderzoek en werkplekopdrachten verbinden de theorie met de praktijk (ZER, p. 15). Tijdens de opleiding reflecteren cursisten veelvuldig op de (eigen) praktijkcasussen tijdens intervisiemomenten met medecursisten. Hierdoor creëren zij inzicht in oplossingen voor problematieken en ontwikkelen zij een eigen professionele identiteit.

Uit de gesprekken concludeert het panel dat de opleiding voorziet in een brede basis aan theorie en instrumentarium die direct gelinkt kan worden aan de leiderschapspraktijken van cursisten. Het panel herkent dat zowel cursisten als docenten dit als een onderscheidend kenmerk van de opleiding zien met een grote toegevoegde waarde.

Overwegingen

Het panel ziet een duidelijke meerwaarde in de koppeling tussen de leerlijnen en de actuele praktijk van schoolleiders. Het panel beschouwt de intervisiemomenten als waardevolle

ervaringen die het leerproces van cursisten verbreden en verdiepen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Inhoud

Standaard 3: De inhoud en het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leiderschapspraktijken te bereiken.

Bevindingen

Het programma van beide opleidingen is qua opzet gelijk (ZER, p. 13) en start met een tweedaagse bijeenkomst. Het programma bestaat in totaal uit achttien bijeenkomsten. De leerlijnen zijn gekoppeld aan vijf modules: Richting geven, Mensen ontwikkelen, Organisatie inrichten, Leidinggeven aan het onderwijskundig programma, en Persoonlijk leiderschap & communicatie. Daarnaast zijn er drie steunmodules: Onderzoek, Bedrijfsvoering, en Zakelijk schrijven. In de opleiding Vakbekwaam wordt, in vergelijking met Basisbekwaam, extra aandacht besteed aan integraal werken en onderzoek.

Gedurende de opleiding is er structurele aandacht voor drie samenhangende componenten (ZER, p. 15): de professionele identiteitsontwikkeling binnen de eigen werkcontext, leren vanuit persoonlijke wijsheid waarbij zelfkennis een grote rol speelt, en conceptualisering: kennis maken en gebruikmaken van theoretische kaders en landelijke ontwikkelingen. Cursisten ontwikkelen een onderzoekende houding en leren hoe het gesprek aan te gaan met verschillende stakeholders in verschillende situaties. Ze

ontwikkelen een visie op leiderschap en onderwijs en hoe ze die visie uit kunnen dragen. Verder ontwikkelen ze vaardigheden om anderen te helpen in hun ontwikkeling. Cursisten combineren daarbij de door de opleiding aangereikte standaardliteratuur met inzichten uit, al dan niet zelf verzamelde, meer recente bronnen. In het programma zitten verder colleges van gastdocenten, ook uit andere sectoren.

De opleiding borgt de actualiteit en samenhang van het programma door de inzet van docenten die zelf leiderschapservaring hebben, een sterke verbinding tussen theorie en praktijk, en contacten met het werkveld (ZER, p.20).

Uit de gesprekken concludeert het panel dat de inhoud cursisten de mogelijkheid biedt de leerresultaten te bereiken, en dat de steunmodules een toegevoegde waarde hebben. Cursisten zijn tevreden over de aangeboden inhoud en de actualiteit daarvan. Het panel constateert ook dat er veel aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling van cursisten, wat hen belangrijke kennis en inzichten brengt. Het panel ziet verder dat cursisten tijdens de opleiding werken aan het ontwikkelen van een visie op onderwijs en eigenaarschap.

Overwegingen

Het panel waardeert de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van cursisten en ziet die ontwikkeling op een natuurlijke manier plaatsvinden dankzij de praktijkgerichte casussen. Het panel vindt de inhoud van de opleiding goed aansluiten op de eindkwalificaties. De steunmodules zijn een prettig hulpmiddel voor cursisten omdat het ze extra handvatten biedt. Het panel is erg te spreken over de brede benadering van de persoonlijke ontwikkeling die zowel persoonlijke als inhoudelijke groei stimuleert. Ter overweging geeft het panel de opleiding mee

meer recente literatuur als standaardliteratuur aan te reiken aan cursisten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Leeromgeving

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde leiderschapspraktijken uitgewerkt in indicatoren (kennis, gedrag en houding) te bereiken.

Bevindingen

Uit de diverse gesprekken concludeert het panel dat de opleiding een gemeenschapsgevoel weet te creëren: cursisten herkennen de opleiding als een kleinschalige, warme omgeving waarin ze worden gezien als individu. Het panel ziet dat de docenten een goed beeld hebben van de cursisten en daardoor goed kunnen inspelen op hun persoonlijke behoeften. De opleiding voelt voor cursisten dan ook als een maatwerkprogramma. Cursisten vinden het prettig een vaste kerndocent te hebben die de achtergrond van de cursisten kent en hun ontwikkeling goed in de gaten houdt.

Cursisten omschrijven het contact met docenten als prettig en laagdrempelig. In 1-op-1 gesprekken met de kerndocent (drie keer per jaar, vaker is mogelijk indien gewenst) komt onder andere de persoonlijke ontwikkeling aan bod. Verder zijn er regelmatig intervisiemomenten in kleinere groepen. Hier bespreken cursisten hun casussen en worden ervaringen en tips gedeeld. Cursisten zien zichzelf tijdens de intervisiemomenten als 'critical friends'. Het panel concludeert dat cursisten tevreden zijn met de

leeromgeving en dat deze bijdraagt aan de beoogde leiderschapspraktijken.

Overwegingen

Het panel heeft bewondering voor de manier waarop de opleiding een succesvolle leermeenschap creëert: cursisten voelen zich gehoord, ervaren dat het programma is toegespitst op hun persoonlijke omstandigheden, en vinden de begeleiding en intervisie van toegevoegde waarde.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Instroom

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

Bevindingen

Zowel de opleiding Basisbekwaam als Vakbekwaam kennen de afgelopen jaren een gemiddelde instroom van ongeveer achttien cursisten. Instromende cursisten bezitten minimaal een bachelordiploma en hebben aantoonbare werkervaring als leidinggevende in het primair onderwijs (ZER, p. 16). Daarnaast dienen cursisten zich te bevinden in een werkomgeving waarbinnen het mogelijk is de verschillende praktijkopdrachten uit te voeren. De opleiding Vakbekwaam vereist een diploma Basisbekwaam of een vergelijkbaar diploma. Voordat een cursist definitief wordt toegelaten, wordt een intakegesprek gevoerd op basis van een persoonlijk ontwikkelassessment (ZER, p. 16). Het assessment geeft inzicht in de mate waarin de aspirant-cursist de competenties uit het beroepsprofiel al beheerst en wat de belangrijkste ontwikkelpunten zijn.

Uit de gesprekken concludeert het panel dat het persoonlijk ontwikkelassessment een stevige toets is die zorgt voor een effectieve selectie aan de poort. De opleiding communiceert ook duidelijk over de benodigde tijdsinvestering om de opleiding tot een succesvol einde te kunnen brengen. De selectie, samen met de intensieve begeleiding tijdens de opleiding, zorgt ervoor dat er nauwelijks uitval is van cursisten. Het bewerkstelligt ook dat cursisten in de opleiding elkaar goed van feedback kunnen voorzien en elkaars ontwikkeling stimuleren.

Het panel ziet dat niet iedere cursist Vakbekwaam werkt in een leidinggevende positie. Cursisten geven aan dat dit wel wenselijk is, onder andere omdat het niveau van de leergroep dan omhooggaat. Tegelijkertijd bewaakt de opleiding dat ook niet-leidinggevende cursisten de ruimte krijgen om in hun werkomgeving leidinggevende taken uit te kunnen voeren.

Overwegingen

Het panel ziet de selectie aan de poort als een sterk punt, met als direct gevolg een hoog studierendement. Het panel is tevreden dat ook niet-leidinggevende cursisten leidinggevende taken kunnen uitvoeren. Het belang van voldoende mandaat is daarbij evident. Ter overweging kan de opleiding kritisch kijken naar de selectie bij Vakbekwaam, zodat enkel leidinggevende cursisten in de opleiding terecht komen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Studeerbaar

Standaard 6: Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

De cursisten nemen verspreid over het schooljaar deel aan achttien inhoudelijke bijeenkomsten, waarvan de meeste op woensdagmiddag/-avond plaatsvinden (ZER, p. 18). De opleiding stelt dat dit voor cursisten het beste moment is in combinatie met hun werk.

Uit gesprekken met cursisten en alumni concludeert het panel dat het programma studeerbaar is. Fulltime werken naast de opleiding kan voor cursisten een uitdaging zijn, maar het is zeker te doen. Cursisten geven ook aan dat het aantal studiepunten ongeveer overeenkomt met de tijd die zij besteden aan de opleiding. De studeerbaarheid blijkt verder uit het feit dat de opleiding nauwelijks uitval kent: studiesuccescijfers zijn nagenoeg 100%, hetgeen de opleiding toeschrijft aan de degelijke en realistische selectieprocedure.

Het panel constateert dat de opleiding luistert naar feedback van cursisten om de studeerbaarheid te vergroten. Zo heeft de opleiding naar aanleiding van feedback van cursisten besloten om in de toekomst meer spreiding aan te brengen in de eindtoetsen.

Overwegingen

Het panel is van mening dat de studeerbaarheid positief wordt beïnvloed door de opzet van het programma in combinatie met de selectieprocedure. Het panel vindt het positief dat de opleiding blijvend aandacht besteedt aan de studeerbaarheid en hierbij openstaat voor suggesties van cursisten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Omvang en duur

Standaard 7: De opleiding voldoet aan de minimale omvang en duur van het programma.

Bevindingen

Beide opleidingen duren nominaal één jaar en omvatten 420 studiebelastinguren/15 European Credits (ZER, p. 19). Ongeveer een derde van de uren besteden cursisten aan de inhoudelijke bijeenkomsten. De overige uren besteden cursisten aan onder andere literatuurstudie, het uitvoeren van praktijkopdrachten, en begeleidingsgesprekken met docenten.

Het panel constateert dat de opleiding voldoet aan de minimale omvang en duur.

Overwegingen

Het panel vindt dat de omvang en duur van het programma goed aansluiten bij de beoogde eindkwalificaties.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Personeel

Personeelsbeleid

Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

Een belangrijk element van het personeelsbeleid is dat de opleiding docenten aantrekt die in het bezit zijn van een master en voldoende kennis en ervaring hebben als leider in het primair onderwijs (ZER, p. 21). De ambities en inzet van medewerkers wordt besproken in een gesprekkencyclus die bestaat uit een teamgesprek, een voortgangsgesprek, en een functioneringsgesprek.

De inzet van het personeel bij de leiderschapsopleidingen vindt nu nog hoofdzakelijk plaats op basis van de afzonderlijke opleidingsgroepen (ZER, p. 23). De opleiding streeft naar een meer integrale strategische personeelsplanning.

Uit de gesprekken concludeert het panel dat het personeelsbeleid zorgt voor gekwalificeerde docenten die naar behoren functioneren en wiens prestaties regelmatig worden geëvalueerd. Als docenten niet goed blijken te functioneren, onderneemt de opleiding hierop actie.

Overwegingen

Het panel ondersteunt het uitgangspunt dat docenten leidinggevende ervaring in het primair onderwijs dienen te hebben. Het panel ziet dat dit leidt tot een goede match tussen cursisten en docenten en tot cursisten die hun docenten als een duidelijke meerwaarde zien. Het panel vindt het een sterk punt dat de opleiding afscheid durft te nemen van docenten die niet goed functioneren.

Het panel ondersteunt het streven van de opleiding naar een strategische personeelsplanning die geïntegreerd is met de andere opleidingen binnen het domein Kind & Educatie. Dit zal het team meer robuust maken en in staat om (onverwachte) personeelwisselingen op te vangen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwalificaties personeel

Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Cursisten en alumni omschrijven docenten als inhoudelijk kundig, sterk verbonden met de beroepspraktijk, gepassioneerd, geïnteresseerd in de cursist, en op de hoogte van actuele ontwikkelingen (zoals bijvoorbeeld Artificial Intelligence). De resultaten van de formele student-evaluaties bevestigen dit beeld.

Docenten bezitten de Basiskwalificatie Examinering (BKE) of gaan die in de nabije toekomst behalen. Ze zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen in de beroepspraktijk door vakliteratuur, symposia, en onderlinge kennisdeling (ZER, p. 22). Docenten geven aan dat de opleiding ze motiveert om dingen te doen die buiten hun comfortzone liggen.

Het panel concludeert dat de opleiding gekwalificeerde docenten aantrekt (zie ook standaard 8) en ziet een goede match tussen de cursisten en de docenten. Het beeld ontstaat dat docenten de cursisten serieus nemen (en andersom)

wat leidt tot een sterk gevoel van eigenaarschap onder cursisten.

Overwegingen

Het panel is tevreden over de kwaliteit van het docententeam. Het panel waardeert het dat de opleiding werkt aan continue ontwikkeling van het docententeam en is van mening dat dit positief bijdraagt aan de succesvolle realisatie van het programma. Het panel ondersteunt het streven van de opleiding dat iedere docent in bezit is van de BKE. Dit zal de opleiding kwalitatief verder verrijken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Omvang personeel

Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding stelt dat de huidige omvang van het personeelsbestand toereikend is voor de realisatie van het programma (ZER, p. 23). De verschillende gesprekken ondersteunen deze stelling. De omvang van het team is beperkt in absolute aantallen: aan elke opleiding is één

kerndocent verbonden. De opleiding wil de robuustheid van het team vergroten door docenten van andere opleidingen binnen KPZ aan zich te binden en het externe netwerk te vergroten. De studiematerialen en voortgang van cursisten is zodanig geadministreerd dat alle docenten bij alle materialen kunnen. Dit vermindert de kwetsbaarheid van het team.

Overwegingen

Het panel verwelkomt de initiatieven die de opleiding onderneemt om de kwetsbaarheid van de docentenomvang te verminderen. Naast de genoemde initiatieven, adviseert het panel collega's uit het lectoraat te betrekken bij de opleiding. Zij kunnen bijvoorbeeld helpen bij het verbeteren van de onderzoeksvragen van cursisten. Dit vermindert de kwetsbaarheid van het team en verhoogt tegelijkertijd de kwaliteit van de opleiding.

Het panel benadrukt dat zij de huidige omvang van het personeel als toereikend beschouwt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

Voorzieningen

Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding omschrijft de huisvesting als een passende omgeving voor interprofessionele ontmoeting en kennisdeling met voldoende ruimtes voor cursisten, medewerkers en professionals uit het werkveld (ZER, p. 25). Drie ruimtes zijn flexibel in te richten voor diverse vormen van digitale toetsing. De digitale leeromgeving bestaat uit applicaties zoals Gradework (een digitaal nakijksysteem) en Moodle (de elektronische leeromgeving voor cursisten). Cursisten geven in het gesprek aan hier tevreden over te zijn.

De gesprekken met cursisten en docenten en de rondleiding tijdens de visitatiedag bevestigen het beeld dat huisvesting en voorzieningen toereikend zijn voor de realisatie van het programma.

Overwegingen

Het panel concludeert dat de fysieke en digitale leeromgeving ertoe bijdragen dat cursisten hun beoogde leerresultaten kunnen bereiken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Begeleiding

Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Docenten hebben een belangrijke rol bij het vormgeven van de studiebegeleiding. De begeleiding sluit aan bij twee van de kernwaarden van KPZ: persoonlijk en verbindend (ZER, p. 26). Daaronder valt ook het zoveel mogelijk wegnemen van factoren die de studievoortgang van cursisten kunnen belemmeren, bijvoorbeeld een functiebeperking of een ingewikkelde werk- of privésituatie. Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat docenten vanuit een pedagogische invalshoek de cursisten begeleiden: ze beoordelen in elke individuele situatie wat er nodig is om een cursist zo goed mogelijk te ondersteunen in het leerproces. Docenten werken aan persoonlijke relaties met cursisten en zorgen dat ze bereikbaar en betrokken zijn. Ze helpen cursisten kritisch te zijn op zichzelf en elkaar, en ze bieden cursisten instrumenten aan om goed te kunnen reflecteren.

Cursisten omschrijven de begeleiding als prettig en laagdrempelig. Er zijn drie vaste momenten waarop een cursist en een docent de inhoudelijke en professionele voortgang bespreken. Indien gewenst kunnen deze momenten worden uitgebreid. In de begeleiding ontvangen cursisten veel formatieve feedback die ze inzicht geeft in hun persoonlijke ontwikkeling. Een van de cursisten noemt als sterk punt van de opleiding dat cursisten en docenten met elkaar verweven zijn.

Overwegingen

Het panel constateert dat de studiebegeleiding en informatievoorziening aansluiten op de waarden van KPZ en op de wensen van de cursisten. Docenten bewaken zowel een inhoudelijke als relationele doorgaande lijn. Het panel

ziet dit als een krachtige manier van begeleiden die de studievoortgang bevordert.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

Periodieke evaluatie

Standaard 13: De opleiding wordt periodiek ge-evalueerd, mede aan de hand van toetsbare kennis-, gedrags- en houdingsindicatoren.

Bevindingen

De opleiding bevaart cursisten systematisch en frequent om zicht te houden op de kwaliteit (ZER, p. 23). Na afloop van de opleiding vindt er een formele evaluatie plaats en tijdens de opleiding wordt er informeel teruggekeken op modules en bijeenkomsten. Er zijn regelmatig gesprekken binnen het docententeam, tussen docenten en cursisten, en tussen de voorzitter van het docententeam en de directie. Ook het werkveld en de examencommissie worden betrokken bij de kwaliteitszorg.

Uit de gesprekken ontstaat het beeld dat de betrokkenen bij de opleiding langs korte lijnen continu in gesprek zijn met elkaar, op een constructieve manier met als doel de kwaliteit van de opleiding te verhogen en te borgen. Dat uit zich bijvoorbeeld in discussies rondom Artificial Intelligence of de rol van onderzoek, waarin standpunten kunnen verschillen maar het gesprek open en begripvol is. Het panel ziet een professionele trots bij de betrokkenen en een drive om de opleiding elke dag een beetje beter te maken. Het panel concludeert dan ook dat de "actieve en adequate kwaliteitscultuur" (ZER, p. 27) duidelijk zichtbaar is binnen de opleiding.

Overwegingen

Het panel vindt dat de manier waarop de kwaliteitszorg is georganiseerd past bij de visie van de opleiding. De combinatie van formele en informele kwaliteitszorg en de brede

betrokkenheid van diverse stakeholders stellen de opleiding in staat de opleiding continu te verbeteren.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Verbetermaatregelen

Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de verwerving van leiderschapspraktijken en indicatoren.

Bevindingen

Uit de gesprekken komt naar voren dat de opleiding aan een aantal verbeterpunten heeft gewerkt. Hieronder vallen onder andere het verbeteren van de overgang tussen Basisbekwaam en Vakbekwaam, het gebruik maken van de kennis uit het Kennis- & Innovatiecentrum, een kritischer aannamebeleid, en het ontwikkelen van steunmodules.

De opleiding werkt continu aan verbetering. Zo is de opleiding gestart met onder andere het comprimeren en actualiseren van de eindkwalificaties, en werkt de opleiding aan het verduurzamen van het leiderschapsteam door het aantrekken en trainen van docenten en het oprichten van een expertteam op KPZ-niveau (ZER, p. 45).

Overwegingen

Uit de gesprekken concludeert het panel dat het kwaliteitszorgsysteem en de aanwezige kwaliteitscultuur leidt tot aantoonbare verbeteringen van de opleiding. Het panel is van mening dat de gerealiseerde en geplande verbeteringen de opleiding naar een hoger plan tillen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Betrokken stakeholders

Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

De opleiding betreft verschillende stakeholders bij de interne kwaliteitszorg (ZER, p. 28). Cursisten geven via vragenlijsten en informele gesprekken feedback over de opleiding. Docenten bespreken de feedback en voeren naar aanleiding hiervan verbeteringen door. Alumni en het werkveld worden betrokken via het KPZ-brede strategisch beraad en via contacten van docenten.

De examencommissie stelt examinatoren aan en doet steekproeven van toetsen en eindwerken om de kwaliteit te controleren. Recent heeft de opleiding een toetscommissie aangesteld die

de check op de kwaliteit van toetsing uitvoert (ZER, p. 30). Ook formuleert de examencommissie beleid, zoals over fraude en fraudepreventie (ZER, p. 33).

De opleiding maakt gebruik van een opleidingscommissie die op hogeschoolniveau acteert. Dit betekent dat er vanuit alle geledingen relevante en actuele informatie opgehaald wordt uit de diverse opleidingen van KPZ en in de OC ingebracht en besproken wordt. Eventuele aanbevelingen worden opgepakt door de betreffende opleiding.

Uit het gesprek met de examencommissie concludeert het panel dat de commissie haar verantwoordelijkheden kent en daarnaar handelt, en tevreden is over de kwaliteit van de opleiding. Ook constateert het panel dat er een open relatie is tussen de verschillende stakeholders.

Overwegingen

Het panel is te spreken over de manier waarop en de mate waarin de opleiding de verschillende stakeholders betreft bij de interne kwaliteitszorg. Het panel waardeert de open relatie tussen de verschillende stakeholders.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Toetsing

Standaard 16: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

Professionele identiteitsontwikkeling, leren van-uit persoonlijke wijsheid, en conceptualisering zijn de onderliggende uitgangspunten van de toetsing (ZER, p. 32). De eindkwalificaties zijn vertaald naar prestatie-indicatoren die richting geven aan de toetscriteria. De opleiding hanteert drie summatieve toetsen, die in gezamenlijkheid dienen als eindwerk. De formatieve toetsen ondersteunen de cursist in aanloop naar de summatieve toetsen en bestaan onder andere uit feedback van medecursisten, docenten, en het werkveld.

De examencommissie stelt de docenten van de opleiding aan als examinerator. De summatieve toetsen van Basisbekwaam bestaan uit twee inhoudelijke verslagen en een presentatie van een veranderplan. Bij Vakbekwaam bestaat deze uit een inhoudelijk verslag, een praktijkonderzoek, en een presentatie van het verbeterplan. Bij beide opleidingen reflecteert de cursist op de eigen ontwikkeling. Bij een aantal summatieve toetsen hanteert de opleiding het vierogen-principe, waarbij een tweede beoordelaar meekijkt. Kalibratie vindt ook plaats in de teamvergaderingen. Daarnaast zijn alle beoordelingen inzichtelijk voor het hele docententeam.

Een van de docenten is in het bezit van de Basiskwalificatie Examinering, de andere docenten gaan deze komend jaar behalen. Daarnaast voert de opleiding stapsgewijs verbeteringen door in de toetsing, zoals het aanpassen van de naam en inhoudelijke omschrijving van

modules, en het uitgebreider toepassen van het vierogen-principe. Zodra de eindkwalificaties zijn geactualiseerd, zal de toetsing daar op worden aangepast.

Cursisten omschrijven de toetsing als zinvol. Ze vinden het prettig dat de toetsing gevarieerd is: toetsing op inhoud, op onderzoek, en op reflectie. Cursisten zien ook dat de toetsing van Vakbekwaam voortbouwt op die van Basisbekwaam. Cursisten geven als tip aan de opleiding om het beginassessment terug te laten komen aan het eind van de opleiding, zodat ze hun persoonlijke ontwikkeling nog beter in kunnen zien.

Op basis van de gesprekken concludeert het panel dat de toetsing betrouwbaar, valide, en inzichtelijk voor cursisten is. De toetsen ondersteunen het leerproces van de cursist.

Het panel constateert dat, zeker bij Vakbekwaam, integraliteit een belangrijke rol speelt. Het panel ziet tegelijkertijd dat integraliteit nu nog niet expliciet is opgenomen in de toetscriteria.

Overwegingen

Het panel waardeert de manier waarop de opleiding de toetsing inricht: integer, gekalibreerd, gebaseerd op duidelijke uitgangspunten, en met ruime aandacht voor formatief toetsen. Het panel is ook positief over de geplande acties van de opleiding om de toetsing naar een hoger niveau te brengen, waaronder het breder inzetten van het vierogen-principe.

Als suggestie geeft het panel de opleiding mee om het aandeel van summatieve toetsing in het

geheel van toetsing te heroverwegen. Drie summatieve toetsen passen wellicht minder goed bij het sterk formatieve karakter van de opleiding. Een geheel formatieve toetsopzet behoort volgens het panel ook tot de mogelijkheden.

Het panel ziet integraal leiding kunnen geven als eindverantwoordelijk schoolleider als een cruciale competentie. Daarom adviseert het

panel specifiek voor Vakbekwaam integraliteit expliciet op te nemen in de toetscriteria.

Tenslotte gaat het panel mee in de suggestie van cursisten om het beginassessment terug te laten komen aan het eind van de opleiding.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 17: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Eindwerken

Het panel heeft naar grootte van de opleidingen Basisbekwaam (inclusief het verkorte programma) en Vakbekwaam 15 eindwerken geselecteerd en bestudeerd, waarbij sprake is van een goede cijferverdeling. Het eindwerk van elke cursist is door één panellid beoordeeld. Bij twijfel is een tweede beoordelaar ingeschakeld. Het student-lid heeft niet deelgenomen aan de beoordeling maar zich wel een beeld gevormd van de inhoud en kwaliteit van enkele eindwerken.

Bij de opleiding Basisbekwaam werken cursisten toe naar het opstellen van een veranderplan. Bij de opleiding Vakbekwaam voeren cursisten het verbeterplan ook uit (ZER, p. 36). De praktijkopdrachten vormen de bouwstenen voor de toetsing waarmee cursisten de opleiding afronden.

Het panel stelt vast dat alle bestudeerde eindwerken van voldoende niveau zijn en laten zien dat de beoogde eindkwalificaties op hbo-plus-niveau zijn gerealiseerd. Dit is in lijn met de bevindingen van de examencommissie die onder de indruk is van de verslagen en een enorme ontwikkeling ziet bij cursisten. Het panel vindt de feedback op de eindwerken deugdelijk maar niet altijd heel uitgebreid.

De opleiding wil cursisten, zeker bij Vakbekwaam, ook opleiden tot innovatieve schoolleiders die sectoroverstijgend kunnen denken en handelen. Het panel ziet in de eindwerken wel organisatie-overstijgende elementen, zoals het

integraal kindcentrum, maar het sectoroverstijgende perspectief is minder aanwezig.

Werkveld/alumni

De opleiding geeft aan dat bij Basisbekwaam ongeveer 25% van de cursisten gedurende de opleiding de stap maakt naar een leidinggevende functie, en dat 80% van de cursisten binnen drie jaar een passende functie vindt (ZER, p. 35).

De opleiding stelt dat cursisten van de opleiding in staat zijn om als startende of integraal schoolleider te functioneren (ZER, p. 35). De verschillende gesprekken bevestigen dit beeld. Alumni benadrukken dat de opleiding de juiste handvatten biedt om een goede schoolleider te worden: naast het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap levert de opleiding een breed perspectief, een stevige theoretische onderbouwing, en verschillende tools en het meeste is direct te koppelen aan de praktijk. Alumni omschrijven de opleiding als een verrijking en zouden deze zeker aan anderen aanbevelen. Cursisten geven aan dat de opleiding een grote rol speelt in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap: ze leren te analyseren hoe een organisatie werkt, wat een organisatie nodig heeft, en welke rol ze daarin kunnen pakken. Dankzij de opleiding durven ze uit te komen voor hun eigen ideeën en deze te toetsen aan de praktijk.

Het panel concludeert op basis van bovenstaande dat de opleiding een waardevolle ervaring biedt voor cursisten die zich willen bekwaamen in het ingewikkelde beroep van schoolleider.

Overwegingen

Het panel complimenteert de opleiding met het realiseren van de beoogde eindkwalificaties. Het panel ziet een professioneel trots en hecht team dat cursisten naar het gewenste eindniveau loodst en hen verrijkt. De feedback op eindwerken zou uitgebreider mogen zijn, om zo meer recht te doen aan het sterk formatieve karakter van de opleiding. Tot slot daagt de opleiding het panel uit sectoroverstijgende elementen te integreren in het programma. Daarmee zal de opleiding niet alleen succesvolle

schoolleiders afleveren, maar ook innovatieve schoolleiders die de toekomst zelf vormgeven.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Bijlage 1: visitatiepanel

drs Raoul van Aalst, voorzitter

Raoul van Aalst zit met grote regelmaat visitaties voor in het PO, VO en HO. Hij is als scriptiebeoordelaar actief bij diverse hogescholen, en momenteel actief in het opzetten van een nieuwe opleiding op het grensvlak van leiderschap en financiën

Roel Hoogendoorn M Ed

Roel Hoogendoorn M Ed is bestuurder bij Talent Primair (24 scholen in Gooi en Vechtstreek). Hij is docent van de Leergang Strategische Communicatie van de Algemene Vereniging van Schoolleiders. Van 2007 tot en met 2016 was hij directeur van verschillende basisscholen.

dr. Aziza Mayo

Aziza Mayo is directeur research & development bij Nivoz. Tot en met 2022 was ze lector Waarde(n) van Vrijeschoolonderwijs

Jamal Mouhmouh

Jamal Mouhmouh is sinds 2015 directeur van Basisschool An Nasr in Alkmaar (Registerdirecteur Onderwijs niveau 2). In zomer 2023 rondde hij zijn opleiding Vakbekwaam af bij Ipabo.

Chris van der Velden MES RDO

Chris van der Velden is hoofddocent en onderzoeker bij Avans op het gebied van leiderschap. Hij verricht (promotie)onderzoek inzake het professionaliseren van schoolleiders in het primair onderwijs.

Het panel werd ondersteund door Rik Ligthart, NVAO-gecertificeerd secretaris.

Alle panelleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij het Schoolleidersregister.

Bijlage 2: bezoekprogramma

10 april 2024 Zwolle

Tijd	Agenda
09.00 – 09.30	Voorbespreking panel
09.30 – 10.15	Gesprek met management
10.15 – 10.30	Pauze
10.30 – 11.30	Gesprek met cursisten
11.30 – 11.45	Pauze
11.45 – 12.45	Gesprek met docenten
12.45 – 13.30	Lunch
13.30 – 14.00	Rondleiding
14.00 – 14.45	Gesprek met werkveld/alumni
14.45 – 15.00	Pauze
15.00 – 15.45	Gesprek met examencommissie
15.45 – 17.00	Oordeelsvorming panel
17.00 – 17.15	Terugkoppeling

Er is geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het panel separaat te spreken in een (online) spreekuur.

Bijlage 3: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie Basisbekwaam & Vakbekwaam
- Opleidingsniveau docenten
- Studiewijzer Basisbekwaam schoolleider
- Studiewijzer Vakbekwaam schoolleider
- Presentatie KPZ Leiderschapsopleidingen
- Eindwerkstukken 15 cursisten

Bijlage 4: Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoorde- ling Basisbe- kwaam	Beoorde- ling Vakbe- kwaam
1. Beoogde eindkwalificaties	Voldoet	Voldoet
2. Oriëntatie van het programma	Voldoet	Voldoet
3. Inhoud van het programma	Voldoet	Voldoet
4. Vormgeving van het programma	Voldoet	Voldoet
5. Instroom	Voldoet	Voldoet
6. Studeerbaarheid	Voldoet	Voldoet
7. Minimale omvang en duur	Voldoet	Voldoet
8. Doeltreffend personeelsbeleid	Voldoet	Voldoet
9. Kwalificaties personeel	Voldoet	Voldoet
10. Omvang personeel	Voldoet	Voldoet
11. Materiële voorzieningen	Voldoet	Voldoet
12. Begeleiding	Voldoet	Voldoet
13. Periodieke evaluatie	Voldoet	Voldoet
14. Verbetermaatregelen	Voldoet	Voldoet
15. Betrokken stakeholders	Voldoet	Voldoet
16 Toetsing	Voldoet	Voldoet
17 Gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoet	Voldoet
Advies	Positief	Positief

