

NVAO  NEDERLAND

TOETS NIEUWE OPLEIDING
HBO-MASTER
LEIDERSCHAP IN ONDERWIJSTRANSITIES
Thomas More Hogeschool

ADVIESRAPPORT
13 april 2026



Inhoud

1	Procedure TNO.....	3
2	Nieuwe opleiding.....	4
2.1	Algemene gegevens.....	4
2.2	Profiel.....	4
2.3	Panel.....	4
3	Oordeel	5
4	Sterke punten.....	6
5	Aanbevelingen.....	7
6	Beoordeling.....	8
6.1	Standaard 1: Beoogde leerresultaten	8
6.2	Standaard 2: Onderwijsleeromgeving.....	10
6.3	Standaard 3: Toetsing	17
6.4	Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten	21
6.5	Standaard 5: Voorzieningen	21
6.6	Standaard 6: Kwaliteitszorg.....	23
6.7	Graad.....	24

1 Procedure TNO

Om erkenning door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) te verkrijgen, moet een nieuwe opleiding met succes de procedure toets nieuwe opleiding (TNO) doorlopen. Alleen na deze kwaliteitstoets kan de onderwijsinstelling de wettelijk beschermde getuigschriften of diploma's voor de opleiding uitreiken.

De procedure voor een nieuwe opleiding is iets anders dan voor bestaande opleidingen die al zijn geaccrediteerd. Een TNO is een *plan*beoordeling. Na accreditatie valt ook de nieuwe opleiding onder de reguliere accreditatieprocedure.

Een NVAO-panel van deskundigen toetst de kwaliteit van de nieuwe opleiding tijdens een locatiebezoek aan de universiteit of hogeschool. Een discussie tussen 'peers' vormt de basis van de beoordeling en resulteert in een adviesrapport. Informatie over de invulling van het locatiebezoek en een overzicht van het bestudeerde materiaal zijn op te vragen bij de NVAO.

De beoordeling is gebaseerd op de standaarden zoals omschreven in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland' van de NVAO (Staatscourant 2024, nr. 6405). Deze plantoetsing geldt voor instellingen zonder een erkenning instellingstoets kwaliteitszorg (ITK). Het panel geeft een gemotiveerd oordeel over de standaarden op een driepuntsschaal: voldoet, voldoet ten dele, of voldoet niet. Vervolgens formuleert het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, eveneens op een driepuntsschaal: positief, positief onder voorwaarden, of negatief.

Dit adviesrapport bevat de bevindingen, overwegingen en oordelen van het panel, evenals de sterke punten en aanbevelingen. Op basis van dit rapport neemt de NVAO een accreditatiebesluit. Een beknopt adviesrapport is eveneens beschikbaar. De NVAO publiceert beide rapporten.¹

Meer informatie over de NVAO-werkwijze en de TNO-procedure is te vinden op www.nvao.net.

¹ <https://www.nvao.net/nl/besluiten>

2 Nieuwe opleiding

2.1 Algemene gegevens

Instelling	: Thomas More Hogeschool
Opleiding	: hbo-master Leiderschap in Onderwijstransities
Variant(en)	: Voltijd: Nee. Deeltijd: Ja. Duaal: Nee.
Graad	: Master of Education
Locatie	: Rotterdam
Studieomvang	: 60 EC ²

2.2 Profiel

De Thomas More Hogeschool (TMH) leidt met de deeltijdmaster Leiderschap in Onderwijstransities leraren, (adjunct-)schoolleiders en andere (onderwijs)professionals op die, in samenwerking met stakeholders, duurzame veranderingen kunnen initiëren, begeleiden en borgen op team-, organisatie- en systeemniveau. De opleiding combineert arbeids- en organisatiepsychologie met kennis van verandermanagement, (gespreid) leiderschap en onderwijskunde. Gedurende het programma werken studenten aan vraagstukken uit hun eigen praktijkcontext en ontwikkelen zij interventies die bijdragen aan de verdere ontwikkeling van hun organisatie en het versterken van een lerende en onderzoekende cultuur. De master is nauw verbonden met de lectoraten van het Thomas More Praktijkcentrum (TMP): *Vernieuwingsonderwijs* en *Professionaliseren met hart & ziel*. Deze samenwerking maakt het mogelijk om aan te sluiten bij lopende onderzoeksagenda's en opdrachten te formuleren die aansluiten bij de ambities van studenten en de vraagstukken binnen hun (onderwijs)organisaties.

2.3 Panel

Samenstelling

1. Prof. Dr. Jol Stoffers (voorzitter), Lector en bijzonder hoogleraar Employability / Regionale Arbeidsmarkt, Zuyd Hogeschool, Open Universiteit, en wetenschappelijk directeur NEIMED, Sociaal-Economisch Kenniscentrum;
2. Dr. Anje Ros, Lector Goed Leraarschap, goed leiderschap Fontys Educatie;
3. Drs. Jan Heijmans, Onderwijskundig adviseur en was tot 1 september 2025 voorzitter college van bestuur Signum Onderwijs (24 scholen po/sbo);
4. Eline Pothoven (*student-lid*), student master Onderwijswetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam.

Ondersteuning

- Yvet Blom, secretaris
- Carina Schaafsma, Beleidsadviseur Accreditatie en procescoördinator

Locatiebezoek

Thomas More Hogeschool, Rotterdam, 10 maart 2026

² European Credits

3 Oordeel

Het NVAO-panel oordeelt positief over de kwaliteit van de Master Leiderschap in Onderwijstransities van Thomas More Hogeschool. De tweejarige hbo-deeltijdmaster van 60 EC richt zich hoofdzakelijk op (onderwijs)professionals in het primair onderwijs die, in samenwerking met stakeholders, duurzame veranderingen willen initiëren, begeleiden en verankeren op team-, organisatie- en systeemniveau. Het werkveld is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de opleiding en onderschrijft de urgentie en relevantie van de master.

De beoogde leerresultaten zijn geformuleerd op masterniveau (NLQF 7). Gedurende het programma werken studenten aan vraagstukken uit hun eigen praktijkcontext en ontwikkelen zij interventies die bijdragen aan de verdere ontwikkeling van hun organisatie en het versterken van een lerende en onderzoekende cultuur. Daarbij maken ze gebruik van participatief actieonderzoek waardoor een voortdurende wisselwerking bestaat tussen theorie en praktijk. De opbouw van het curriculum is logisch en zorgt ervoor dat studenten de eigen praktijkcontext eerst verkennen en begrijpen voordat ze overgaan tot het ontwerpen van interventies en het duurzaam borgen van de verandering. Studenten leren in een professionele leergemeenschap en ontwikkelen competenties op het gebied van eigenaarschap, samenwerking en reflectie. De fysieke en digitale leeromgeving ondersteunen het leerproces van studenten adequaat. Het docententeam is deskundig, betrokken en bevlogen en goed toegerust om studenten in dit complexe leerproces te begeleiden.

De toetsing sluit aan bij het praktijkgerichte karakter van de master en maakt gebruik van authentieke beroepsproducten, criteriumgerichte interviews en een afsluitend synthesesgesprek, waarin het eindniveau integraal wordt beoordeeld. De structurele aandacht voor kalibratie en gezamenlijke normontwikkeling draagt bij aan de betrouwbaarheid van de beoordeling. Tegelijkertijd vraagt de holistische beoordelingssystematiek blijvende aandacht voor consistentie en uitvoerbaarheid in de praktijk. De kwaliteitszorg is cyclisch ingericht en wordt gedragen door een sterke kwaliteitscultuur waarin reflectie, dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. In de eerste uitvoeringsjaren blijft het van belang om te monitoren hoe het programma in de praktijk functioneert, met name ten aanzien van de uitvoerbaarheid, de belasting van het docententeam en de randvoorwaarden in de werkcontext van studenten.

Alles overwegende ziet het panel een relevante, zorgvuldig opgebouwde en toekomstgerichte masteropleiding met een sterk praktijkgericht profiel en een duidelijke meerwaarde voor het onderwijsveld. Op basis hiervan concludeert het panel dat de opleiding voldoet aan het vereiste kwaliteitsniveau.

Standaard	Oordeel
1 Beoogde leerresultaten	voldoet
2 Onderwijsleeromgeving	voldoet
3 Toetsing	voldoet
5 Voorzieningen	voldoet
6 Kwaliteitszorg	voldoet
Eindoordeel	positief

4 Sterke punten

Het panel constateert de onderstaande sterke punten:

1. Relevante regionale inbedding – De opleiding sluit goed aan bij de urgente vraag uit de onderwijsregio's naar meer verandercapaciteit en -kwaliteit en speelt in op actuele en maatschappelijke relevante uitdagingen.
2. Onderscheidend profiel – De master onderscheidt zich door de focus op transitiebekwaam handelen en systeemverandering, in combinatie met gespreid leiderschap en boundary crossing.
3. Sterke praktijkgerichtheid – De opleiding is stevig verankerd in de beroepspraktijk en verbindt participatief actieonderzoek, theorie en interventies gericht op duurzame verandering.
4. Duo- of trio-instroom – De mogelijkheid om met meerdere professionals uit één organisatie deel te nemen versterkt gespreid leiderschap en vergroot de kans op duurzame impact binnen de schoolorganisatie.
5. Zeer gedreven en ervaren docententeam – Het opleidingsmanagement en docententeam maakt een professionele, betrokken en energieke indruk en beschikt over relevante expertise in masteronderwijs en leiderschapsontwikkeling. Docenten werken intensief samen en tonen gezamenlijk eigenaarschap voor de kwaliteit van het onderwijs.

5 Aanbevelingen

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding doet het panel een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het positieve oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

1. Werkcontext en positie van studenten – Leg vast aan welke minimeisen de werkcontext van studenten moet voldoen, in termen van beschikbare tijd, mandaat, draagvlak en betrokkenheid van de leidinggevende (van de student) en formaliseer waarborgen voor situaties waarin deze context het leerproces onder druk zet.
2. Werkdruk docenten – Monitor in de eerste uitvoeringsjaren of de combinatie van begeleiding, kalibratie, beoordeling en afstemming werkbaar blijft voor docenten.
3. Transparantie beoordelingssystematiek – Maak inzichtelijk hoe leeruitkomsten, indicatoren en het holistische eindoordeel zich tot elkaar verhouden, ter ondersteuning van transparantie en consistentie en hoe hierin gedifferentieerd wordt naar de verschillende rollen van studenten.
4. Kalibratie masterniveau – Blijf structureel kalibreren en organiseer daarnaast een externe blik, bijvoorbeeld via samenwerking met andere masteropleidingen of externe beoordelaars.
5. Borgende rol examencommissie – Werk als examencommissie protocollen uit voor intake, kalibratie en de scheiding tussen begeleiden en beoordelen, en borg de uitvoering en kwaliteit van beoordelingen en kalibratieprocessen.

6 Beoordeling

6.1 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 en het vakgebied en op internationale eisen. (Met aanvullende aspecten voor instellingen zonder erkenning ITK)

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Thomas More Hogeschool (TMH) beoogt met de Master Leiderschap in Onderwijstransities transitiebekwame onderwijsprofessionals op te leiden: professionals die in staat zijn veranderkundige interventies te ontwerpen en duurzaam te verankeren zodat zij bijdragen aan een toekomstbehendige en innoverende schoolcultuur. De master richt zich op (onderwijs)professionals die in hun eigen schoolorganisatie duurzame transitie willen leiden. De beoogde studenten zijn onderwijsprofessionals met verschillende rollen en achtergronden. Te denken valt aan onderwijsprofessionals in het primair onderwijs met een inhoudelijke expertise (bijvoorbeeld taal of rekenen), (adjunct-)schoolleiders uit het primair of voortgezet onderwijs, en docenten in het voortgezet onderwijs. De opleiding stimuleert deelname van professionals uit dezelfde schoolorganisatie, die in duo's of kleine teams gezamenlijk willen bijdragen aan een duurzame verandering binnen de organisatie. Belangrijke competenties zijn onder meer het samenwerken met stakeholders, het verbinden van verschillende perspectieven en het versterken van een lerende organisatiecultuur.

Beoogde leerresultaten

Het ontwikkelteam heeft in nauwe samenwerking met het werkveld een beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld, uitgewerkt in zes leeruitkomsten (LUK's) op masterniveau. De LUK's zijn gebaseerd op input uit het werkveld, relevante wetenschappelijke literatuur over (gespreid) leiderschap en onderwijstransities, ervaringen uit de Leiderschapsacademie van TMH en een benchmark met verwante opleidingen. De opleiding heeft gekozen voor generiek geformuleerde LUK's, die nader zijn uitgewerkt in indicatoren. Deze indicatoren geven richting aan wat er van studenten wordt verwacht. Het ontwikkelteam lichtte tijdens het locatiebezoek toe dat deze generieke formulering ruimte biedt voor de diversiteit aan praktijkcontexten en leerpaden van studenten, variërend van leraren tot schoolleiders en andere (onderwijs)professionals. Tegelijkertijd delen zij een gemeenschappelijk doel: het realiseren van verandering op team-, organisatie- en systeemniveau. De LUK's zijn gevalideerd door de werkveldadviescommissie (WAC) en de bij de master betrokken lectoren. Periodieke evaluatie en eventuele bijstelling van de LUKS op basis van ontwikkelingen in het werkveld, wetenschappelijke inzichten en ervaringen binnen de opleiding. Het panel stelt vast dat de LUK's zorgvuldig zijn geformuleerd en in lijn zijn met kwalificatieraamwerken NLQF-niveau 7, de Dublin descriptor en de Professionele Masterstandaard.

Profiel Thomas More Hogeschool

TMH is een kleinschalige hogeschool gevestigd in het centrum van Rotterdam. De opleidingen van TMH zijn gericht op de ontwikkeling van kinderen in de grootstedelijke context (Rotterdam, Den Haag en de aangrenzende regio's). Opleiden, onderzoeken en

professionaliseren worden in samenhang met het werkveld vormgegeven. TMH werkt daarbij samen met basisscholen en partners in de regio, onder meer via de Thomas More Opleidingsschool (TMO), de lectoraten binnen het Praktijkcentrum (TMP) en de nascholing vanuit de Academie (TMA).

TMH beschouwt leren en ontwikkelen als een proces waarin theorie, praktijk en onderzoek met elkaar verbonden zijn. Onderwijskundige uitgangspunten die hieraan ten grondslag liggen zijn onder meer sociaal-constructivisme, connectivisme, professioneel eigenaarschap en een inclusieve leeromgeving. Het panel stelt vast dat deze uitgangspunten herkenbaar zijn in de formulering van de leeruitkomsten en bijdragen aan de oriëntatie van de opleiding op praktijkgericht, onderzoekend handelen op masterniveau.

Positionering

Gesprekken met management en docenten maakten duidelijk waarin de opleiding zich onderscheidt van verwante opleidingen zoals de Master Leren en Innoveren. Waar die bijdragen aan de veranderbekwaamheid van onderwijsprofessionals, richt deze opleiding zich op het ontwikkelen van transitiebekwaam handelen en systeemverandering. Daarnaast onderscheidt deze master zich door de nadruk op gespreid leiderschap en het stimuleren van zogenoemd boundary crossing, waarbij studenten over sector- en landsgrenzen heen leren. Verder onderscheidt de master zich in het feit dat studenten in duo's of trio's van dezelfde onderwijsorganisatie kunnen deelnemen.

Aansluiting werkveld

TMH neemt samen met schoolbesturen in de onderwijsregio's Rotterdam, Haaglanden, Zuid-West Samen en Groene Hart deel aan het partnerschap Samen Opleiden, waarin gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt gedragen voor het opleiden en professionaliseren van onderwijsprofessionals. Binnen dit partnerschap is naar voren gekomen dat schoolbesturen, mede door maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen zoals het lerarentekort, inzetten op het versterken van wendbare schoolorganisaties en het ontwikkelen van doordachte manieren om schoolorganisaties en arbeidsmarktprocessen te organiseren.

Een deel van de werkveldpartners van TMH was intensief betrokken bij de ontwikkeling van de opleiding via de werkveldadviescommissie (WAC). Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers uit het primair onderwijs met diverse rollen (bestuurders, directeurs, schoolleiders en andere onderwijsprofessionals). De WAC adviseert de opleiding over ontwikkelingen in het vakgebied, de inhoud van het programma en de aansluiting op de beroepspraktijk.

Het panel constateert dat de opleiding zich richt op een brede doelgroep van onderwijsprofessionals uit zowel het primair als het voortgezet onderwijs, terwijl de WAC bestaat uit vertegenwoordigers uit het primair onderwijs. In de gesprekken werd toegelicht dat deze samenstelling aansluit bij de profilering van TMH, die voornamelijk gericht is op het primair onderwijs. Hoewel de verbreding naar andere sectoren kan bijdragen aan een rijker perspectief, merkt het panel op dat dit de opleiding ook complexer maakt. Het panel adviseert, mede gezien het profiel van de instelling, om de focus te leggen op het primair onderwijs. Indien de opleiding ervoor kiest zich blijvend

op zowel het primair als het voortgezet onderwijs te richten, raadt het panel aan om de WAC uit te breiden met vertegenwoordigers van het voortgezet onderwijs. Het panel sprak tijdens het locatiebezoek met werkveldvertegenwoordigers, waaronder leden van de WAC, die de noodzaak van de beoogde master bevestigden. Zij geven aan dat er een duidelijke behoefte bestaat aan onderwijsprofessionals die duurzame veranderingen kunnen realiseren binnen de schoolorganisatie. Schoolorganisaties hebben te maken met complexe en hardnekkige vraagstukken, waarvoor niet altijd voldoende verandercapaciteit aanwezig is. Volgens de vertegenwoordigers zijn veel organisaties relatief sterk in het initiëren van verandering, maar minder in het doorzetten en verankeren ervan. Juist op dat punt zien zij de meerwaarde van de master. Zij beschouwen de master als een mogelijkheid om (onderwijs)professionals uit de eigen organisatie op te leiden die veranderingen kunnen initiëren en bestendigen, met name op thema's waar wel urgentie wordt ervaren maar waar onvoldoende beweging tot stand komt. Door de focus op gespreid leiderschap en het stimuleren van collectieve verantwoordelijkheid verwachten zij dat afgestudeerden duurzame ontwikkelingen binnen hun schoolorganisaties kunnen realiseren.

Het panel waardeert de sterke betrokkenheid van het werkveld en de duidelijke aansluiting bij de behoeften van onderwijsorganisaties. Het panel raadt aan om het netwerk verder te verbreden met externe kennis- en transitiepartners die beschikken over expertise op het gebied van systeemverandering en transitiedenken. Een sterk netwerk kan bijdragen aan de verdere inhoudelijke verdieping van het programma en een stevige positionering van de master binnen het bredere veld van onderwijstransities.

Samenvattende conclusie

Samenvattend stelt het panel vast dat TMH met de master Leiderschap in Onderwijstransities transitiebekwame onderwijsprofessionals wil opleiden die in staat zijn duurzame veranderprocessen te initiëren, begeleiden en verankeren. De leerresultaten zijn uitgewerkt in zes generiek geformuleerde leeruitkomsten op NLQF-niveau 7 met richtinggevende indicatoren. De leeruitkomsten zijn goed onderbouwd, in nauwe samenwerking met het werkveld tot stand gekomen en sluiten aan bij actuele ontwikkelingen en behoeften in het onderwijs, passend bij het beoogde masterniveau. Op basis van bovenstaande concludeert het panel dat standaard 1 voldoet.

6.2 Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren. (Met aanvullende aspecten voor instellingen zonder erkenning ITK)

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

De Master Leiderschap in Onderwijstransities is een tweejarige deeltijd hbo-master van 60 EC, verdeeld over vier semesters. Het programma is opgebouwd vanuit de zes LUK's op eindniveau, die richting geven aan de inhoud, opbouw en toetsing van de opleiding. De LUK's en richtinggevende indicatoren zijn uitgewerkt in thema's, modules en leeractiviteiten per semester.

Opbouw programma

Bij het ontwerp van het programma is het principe van constructive alignment gehanteerd: de LUK's, leeractiviteiten en toetsing zijn inhoudelijk en didactisch op elkaar afgestemd. Studenten werken vanuit hun eigen praktijkcontext en leren samen met stakeholders interventies te ontwerpen die bijdragen aan duurzame veranderingen in het onderwijs. De master bestaat uit twee doorlopende leerlijnen: Kennis & Wijsheid (K&W) en Onderzoek & Impact (O&I). In de K&W-lijn staan de grote veranderingen in onderwijs en samenleving centraal, en hoe de student als professional daarbinnen positie kiest. In de O&I-lijn werken studenten aan de hand van de cyclus van participatief actieonderzoek: look, think, act en reflect. Daarbij leren zij complexe praktijkvraagstukken te vertalen naar onderzoeksvragen, interventies te ontwerpen en uit te voeren en kritisch te reflecteren op methodologie, resultaten en relevantie binnen en over domeinen heen (LUK 4).

Curriculum

Het panel stelt vast dat de semesters een duidelijke en logische opbouw kennen van verkennen naar begrijpen, handelen en borgen. De O&I-leerlijn staat in het teken van de ontwikkeling van LUK 4³, in samenhang met de overige leeruitkomsten (LUK's 1, 2, 3, 5 en 6). Het tweede jaar wordt afgesloten met een synthese van 2 EC, waarin studenten aantonen dat zij op masterniveau geïntegreerd kunnen handelen, verantwoorden en reflecteren.

In de K&W-module van semester 1 staan grote veranderingen in onderwijs en samenleving centraal en hoe de student als professional daarbinnen positie kiest. Vanuit verschillende perspectieven – leiderschap, leren, maatschappij en technologie – wordt verkend waarop transities zichtbaar worden en hoe studenten daar betekenis aan kunnen geven. Studenten starten met zichzelf en verschuiven de blik naar het leren van zowel kinderen als professionals. Daarnaast onderzoeken studenten hoe maatschappelijke veranderingen doorwerken in pedagogiek en onderwijs. Thema's als diversiteit, kansengelijkheid, polarisatie en maatschappelijke onrust komen hierbij aan bod. In de O&I-module van semester 1 staat de look-fase van participatief actieonderzoek centraal. Studenten analyseren hun eigen praktijkcontext als een dynamisch systeem van actoren, belangen en relaties. Daarnaast verdiepen zij zich in de kernprincipes van participatief actieonderzoek en het begrip onderzoekend vermogen binnen verschillende onderzoeksparadigma's.

In de K&W-module van semester 2 verschuift de focus van het herkennen en begrijpen van transities naar de kwestie wat dit vraagt van leiderschap bij het sturen van verandering. Studenten leren welke belangen een rol spelen en hoe zij deze in hun handelen kunnen afwegen. Zij ontwikkelen inzicht in onder meer financiële dynamieken, de invloed van social media op de schoolorganisatie en het hanteren van een moreel kompas dat zij verbinden aan hun persoonlijke waarden en die van de school. Daarnaast krijgen zij handvatten aangereikt om het netwerk rond de school doelgericht te benutten. In de O&I-lijn van semester 2 werken studenten in de think-fase voort op de inzichten, contextanalyses en voorlopige onderzoeksvragen uit het

³ LUK 4 is: Je vertaalt zelfstandig onderzoeksvragen en ontwerpt, onderbouwt en voert participatief onderzoek vanuit complexe praktijksituaties, waarbij passende ideeën/acties worden gegenereerd en kritisch wordt gereflecteerd op methodologie, resultaten en relevantie binnen het eigen vakgebied én op het snijvlak met andere domeinen.

eerste semester. Zij onderzoeken hoe verandering op een betekenisvolle en haalbare manier vorm kan krijgen in hun specifieke beroepspraktijk. Daarbij leren zij theoretische inzichten, ervaringskennis en contextuele factoren samen te brengen in een samenhangend ontwerpplan dat perspectief biedt op duurzame vernieuwing. Studenten verdiepen zich in relevante wetenschappelijke en praktijkgerichte literatuur en analyseren werkzame principes uit eerdere studies en succesvolle praktijkvoorbeelden. Vervolgens formuleren zij ontwerpprincipes en succescriteria die aansluiten bij hun eigen context.

In de K&W-module van semester 3 verschuift de focus naar het actief vormgeven van verandering binnen de eigen onderwijsorganisatie. Studenten verdiepen zich in thema's als macht en gezag, professionele identiteit en collectieve verantwoordelijkheid. Daarbij onderzoeken zij hoe persoonlijke waarden en overtuigingen doorwerken in hun handelen als leider en hoe zij het leren binnen teams kunnen versterken. Ook is er aandacht voor de psychologische dynamiek van verandering en het functioneren van de lerende organisatie. In de O&I-module van semester 3 staat de act-fase van participatief actieonderzoek centraal. Studenten voeren hun ontworpen interventie uit in de eigen praktijk en begeleiden het veranderproces in samenwerking met betrokkenen uit de organisatie. Zij leren de uitvoering systematisch te monitoren en reflecteren op de werking en impact van hun interventie. Daarbij maken zij gebruik van inzichten uit onder meer veranderkunde, leiderschap en systeemdynamiek.

In de K&W-module van semester 4 staat het delen en verspreiden van kennis centraal. Studenten onderzoeken hoe zij de inzichten die zij hebben opgedaan kunnen benutten om duurzame ontwikkeling binnen hun organisatie te versterken. Daarbij is aandacht voor het tonen van (gespreid) leiderschap, het betrekken van stakeholders en het stimuleren van eigenaarschap. Studenten werken toe naar een product waarin zij laten zien hoe hun handelen heeft bijgedragen aan verandering op team-, organisatie- of strategisch niveau. In de O&I-module van semester 4 staat de reflect-fase centraal. Studenten analyseren de opbrengsten van hun interventie en reflecteren op de betekenis van hun onderzoek voor de praktijk, de organisatie en hun eigen professionele ontwikkeling. Zij onderzoeken hoe de ingezette veranderingen duurzaam kunnen worden verankerd en welke lessen dit oplevert voor toekomstig handelen. De opleiding wordt afgesloten met een synthese, waarin studenten aantonen dat zij op masterniveau geïntegreerd kunnen handelen, verantwoorden en reflecteren.

Vanwege de diverse instroom van leraren, (adjunct-)schoolleiders en andere (onderwijs)professionals wilde het panel weten in hoeverre studenten beschikken over voldoende mandaat van hun leidinggevend (schoolleider of schoolbestuur) om daadwerkelijk transities te kunnen leiden. De schoolbesturen waarmee het panel sprak gaven aan dat dit mandaat aanwezig zal zijn bij deelname van schoolleiders. Voor leraren en andere (onderwijs)professionals is dit mandaat wellicht minder vanzelfsprekend. Het opleidingsmanagement en de docenten gaven aan dat tijdens de intakeprocedure wordt nagegaan of er voldoende draagvlak binnen de schoolorganisatie aanwezig is om deelname aan de master te ondersteunen (zie kopje instroom). In de gesprekken werd bovendien duidelijk dat volledige systeemtransities binnen de looptijd van de master niet realistisch zijn. Het doel van de opleiding ligt daarom in het ontwikkelen van transitiebekwaam handelen: studenten leren omgaan met de complexiteit en weerbaarheid van de praktijk en het onderbouwen van de door hen gemaakte keuzes.

Het panel is van oordeel dat de opleiding erin is geslaagd een inhoudelijk ambitieus en samenhangend curriculum te ontwikkelen. De gefaseerde opbouw, waarin studenten eerst leren kijken, analyseren en betekenis geven aan hun praktijk voordat van hen wordt verwacht dat zij interventies ontwerpen, voorkomt dat studenten direct in oplossingen denken of handelen. In plaats daarvan leren zij hun handelen eerst theoretisch en contextueel te onderbouwen. Wel is het van belang dat de opleiding voldoende differentiatie aanbrengt in het curriculum, aangezien leraren en schoolleiders andere rollen en verantwoordelijkheden hebben in het transitieproces,

Onderzoeksvaardigheden

De master hanteert het Thomas More-brede principe van 'Samen onderzoeken', waarin studenten, docenten, onderzoekers en praktijkpartners gezamenlijk betekenis geven aan vraagstukken uit de onderwijspraktijk. Onderzoek wordt daarbij ingezet om tot innovatie te komen, duurzame impact in de beroepspraktijk te realiseren en bij te dragen aan de kennisontwikkeling van het vakgebied.

TMH werkt in dit kader nauw samen met lectoraten van het Thomas More Praktijkcentrum (TMP), in het bijzonder Vernieuwingsonderwijs en Professionaliseren met Hart & Ziel. Deze samenwerking biedt studenten de mogelijkheid om aan te sluiten bij lopende onderzoeksagenda's en opdrachten te formuleren die aansluiten bij zowel de lectoraten als bij de ambities van studenten en vraagstukken binnen hun (onderwijs)organisatie. Het panel is positief over deze verbinding, omdat deze de kwaliteit, relevantie en doorwerking van het onderzoek in de opleiding kan versterken. Tegelijkertijd blijkt uit de gesprekken dat deze samenwerking nog in ontwikkeling is. Het panel acht het van belang dat de koppeling tussen studentonderzoek en lopende onderzoekslijnen verder wordt geconcretiseerd, zodat de meerwaarde van deze verbinding optimaal wordt benut. Daarnaast raadt het panel aan om het netwerk uit te breiden met expertise in systeemverandering en transitiedenken om de inhoudelijke verdieping en positionering verder te versterken. Denk aan expertise van andere lectoren/wetenschappers in de regio die direct zijn gerelateerd aan het thema van de master, zoals Annemarie Neeleman.

De cyclus van participatief actieonderzoek (PAO) vormt de methodologische basis van het programma. Studenten doorlopen de fasen look, think, act en reflect, waarin zij complexe praktijkvraagstukken analyseren, interventies ontwerpen en uitvoeren, en kritisch reflecteren op zowel de opbrengsten als hun eigen handelen. PAO is een iteratief proces waarin leren, handelen en reflecteren elkaar voortdurend beïnvloeden en waarin theorie en praktijk in wisselwerking staan.

In de gesprekken heeft het panel nadrukkelijk aandacht besteed aan de spanning tussen onderzoek en interventie, die inherent is aan PAO. Enerzijds vraagt deze benadering om methodologische zorgvuldigheid, theoretische onderbouwing en kritische reflectie, anderzijds staat het handelen in de praktijk en het realiseren van impact centraal. De opleiding gaf aan studenten hierin te begeleiden door zowel aandacht te besteden aan onderzoeksvaardigheden als aan reflectie op het handelen. Het panel vindt deze balans passend, maar benadrukt dat het bewaken van deze balans blijvende aandacht vraagt.

Leeromgeving en didactiek

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een duidelijke en samenhangende onderwijsvisie, die zichtbaar is in de inrichting van de leeromgeving. Leren wordt opgevat als een dynamisch proces waarin theorie, praktijk en onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Studenten werken aan vraagstukken uit hun eigen schoolorganisatie en betrekken stakeholders actief in het veranderproces. Hierdoor ontstaat een voortdurende wisselwerking tussen theorie en praktijk. Studenten leren omgaan met complexiteit, onzekerheid en weerstand, passend bij hun rol als professional in transities.

In lijn met de onderwijsvisie van TMH baseert de master zich op vier onderwijskundige uitgangspunten: sociaal-constructivisme, connectivisme, professioneel eigenaarschap en een inclusieve leeromgeving. Het panel stelt vast dat deze uitgangspunten herkenbaar en consistent zijn uitgewerkt in het programma. Vanuit het sociaal-constructivisme wordt leren gezien als een actief proces waarin studenten kennis construeren in interactie met anderen. Dit komt tot uiting in het werken aan praktijkvraagstukken uit de eigen organisatie, waarbij studenten theorie, praktijkkennis en onderzoek met elkaar verbinden. Het panel ziet dat hiermee betekenisvolle kennisontwikkeling wordt gestimuleerd binnen de eigen beroepscontext. Het connectivisme komt tot uiting in het leren in en met netwerken. Studenten leren in interactie met medestudenten, docenten en professionals uit het werkveld en worden gestimuleerd om ook buiten de eigen sector te kijken. Het panel waardeert dat de opleiding hiermee bewust inzet op het verbinden van perspectieven en het versterken van leren over contexten heen.

Professioneel eigenaarschap krijgt vorm doordat studenten als professionals worden benaderd en gestimuleerd om regie te nemen over hun eigen leerproces. In de panelgesprekken werd toegelicht dat docenten in het eerste semester relatief veel structuur bieden en hun werkwijzen expliciet modelleren. Gaandeweg de opleiding neemt deze sturing af en wordt van studenten in toenemende mate zelfstandigheid en eigenaarschap verwacht. Studenten worden daarnaast actief betrokken bij de invulling van bijeenkomsten en leeractiviteiten, waarmee de opleiding beoogt het principe van gespreid leiderschap ook binnen de leeromgeving tot uiting te laten komen. De inclusieve leeromgeving komt tot uiting in de wijze waarop de opleiding ruimte biedt voor verschillende perspectieven, achtergronden en werkcontexten. De diversiteit in rollen van studenten, zoals leraren en schoolleiders, wordt bewust benut als bron voor leren binnen de professionele leergemeenschap.

De opleiding kent een duidelijke structuur van contactmomenten en zelfstudie. Studenten komen twee dagen per maand bijeen op de hogeschool, afwisselend voor de K&W- en de O&I-leerlijn. De ochtenden zijn gericht op kennisontwikkeling en verdieping, onder andere via werkcolleges en workshops. De middagen staan in het teken van verwerking, dialoog, feedback en begeleiding. Tussen de bijeenkomsten door is er ruimte voor zelfstudie, praktijkopdrachten, intervisie en schoolbezoeken. Ter ondersteuning van het leerproces wordt gebruikgemaakt van de digitale leeromgeving Canvas (zie ook standaard 5).

Begeleiding

De opleiding biedt studenten intensieve en persoonlijke begeleiding, passend bij de onderwijsvisie. Studenten worden vanaf de start van de opleiding bewust gemaakt van hun regierol en reflecteren gedurende het programma op hun handelen en de interventies die zij uitvoeren. Docenten ondersteunen dit proces door middel van ontwikkelingsgerichte feedback op de professionele ontwikkeling, de inhoud van (beroeps)producten en de voortgang binnen de opleiding.

De begeleiding krijgt vorm via een combinatie van individuele en collectieve activiteiten. Studenten studeren in een leergemeenschap waarin intervisie, peerfeedback en gezamenlijke reflectie een belangrijke rol spelen. Daarnaast voeren studenten minimaal eenmaal per semester een individueel gesprek met hun docentbegeleider over hun leerproces en ontwikkeling. Studenten verzamelen hun leerervaringen en feedback in een persoonlijk ontwikkelportfolio, dat als basis dient voor het synthesesgesprek aan het einde van de opleiding.

Naast inhoudelijke begeleiding biedt de opleiding ruimte voor coaching, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van professionele vaardigheden, het maken van keuzes binnen opdrachten en het omgaan met persoonlijke uitdagingen die de studievoortgang kunnen beïnvloeden. Voor studenten met een functiebeperking of specifieke ondersteuningsbehoeften biedt de opleiding, in samenwerking met de studentendecaan, maatwerk.

Uit de panelgesprekken blijkt dat de opleiding waarde hecht aan sociale veiligheid. Gezien de aard van het programma, waarin studenten werken aan vraagstukken in de eigen organisatie en te maken kunnen krijgen met rolspanningen, acht het panel dit essentieel. De opleiding beschouwt spanning als onderdeel van het leerproces, mits deze leerbevorderlijk blijft. Wanneer dit niet het geval is, bieden docenten passende begeleiding. Het panel vindt het van belang dat de sociale veiligheid van studenten, zowel binnen de opleiding als in relatie tot de werkplek, expliciet geborgd blijft. Dit vraagt om heldere afspraken over verantwoordelijkheden en ondersteuning, met name in situaties waarin spanningen ontstaan tussen leerdoelen en organisatiebelangen. Het panel beveelt aan om deze borging expliciet te maken en waar nodig te formaliseren.

Instroom

De opleiding is toegankelijk voor onderwijsprofessionals met minimaal een afgeronde hbo-bachelor die werkzaam zijn in het onderwijs. Afgestudeerden van de pabo, lerarenopleidingen voortgezet onderwijs en schoolleidersopleidingen zijn in principe direct toelaatbaar, mits zij binnen hun organisatie kunnen werken aan veranderprocessen en beschikken over voldoende ruimte en draagvlak. Kandidaten met een ander relevant bachelordiploma kunnen na een positief advies van de examencommissie eveneens worden toegelaten.

Een onderscheidend aspect van de instroom betreft de mogelijkheid om in duo's of trio's deel te nemen aan de opleiding, bijvoorbeeld als combinatie van schoolleider en leraar. Zowel het management, de docenten als het werkveld zien deze instroomvorm als een duidelijke meerwaarde, omdat zij aansluit bij het uitgangspunt van gespreid leiderschap, bijdraagt aan het creëren van draagvlak en de kans op duurzame verandering binnen onderwijsorganisaties vergroot.

Studenten die willen deelnemen aan de master worden uitgenodigd voor een intakegesprek. In deze intake wordt, naast de student, zijn of haar leidinggevende betrokken. Tijdens het gesprek worden verschillende aspecten meegewogen, waaronder het behaalde bachelordiploma, eerder gevolgde minorprogramma's en professionaliseringstrajecten, de mogelijkheden voor werkplekleren, ervaring met persoonlijk leiderschap en onderzoek, en de motivatie van de kandidaat. Daarnaast wordt nadrukkelijk gekeken naar het draagvlak binnen de organisatie en de mate waarin de student ruimte heeft om leiding te geven en te nemen binnen de eigen werkcontext.

In de gesprekken met management en docenten werd toegelicht dat in het intakegesprek wordt besproken in hoeverre er voldoende tijd, mandaat en organisatorisch draagvlak aanwezig zijn om de student te ondersteunen in diens ontwikkeling en bij het realiseren van betekenisvolle verandering binnen de organisatie. De opleiding geeft aan kandidaten niet toe te laten wanneer deze randvoorwaarden onvoldoende aanwezig zijn. Het panel waardeert dat de opleiding sterk inzet op een zorgvuldige intake. Tegelijkertijd merkt het panel op dat de minimeisen ten aanzien van tijdsinvestering, mandaat en organisatorisch draagvlak nog niet zijn vastgelegd. Het panel beveelt aan deze verder te concretiseren, zodat voor alle betrokkenen duidelijk is onder welke voorwaarden studenten succesvol kunnen deelnemen aan het programma.

Het panel acht het daarbij van belang dat de afstemming tussen student, opleiding en werkplek niet alleen bij de intake plaatsvindt, maar gedurende de gehele opleiding wordt onderhouden. Gezien het praktijkgerichte karakter van de master en de afhankelijkheid van de werkcontext voor het leerproces, vraagt dit om structurele afstemming met de werkgever over voortgang, randvoorwaarden en eventuele spanningen in de praktijk. Het panel beveelt aan om deze driehoek gedurende de opleiding expliciet te organiseren en te borgen.

Docenten

Tijdens het locatiebezoek sprak het panel met een betrokken, deskundig en bevoegen docententeam. De docenten beschikken minimaal over een masterdiploma, en een deel is gepromoveerd. De opleiding wordt door de docenten getypeerd als een 'snijvlakmaster', waarin verschillende disciplines samenkomen en studenten worden voorbereid op handelen in complexe praktijken. Zodoende kent het docententeam een brede en complementaire expertise, met ervaring in vergelijkbare masters, leiderschapstrajecten en onderwijskunde. Ter aanvulling wordt gebruikgemaakt van gastdocenten en gastsprekers met specialistische expertise. Externe docenten zijn geregistreerd bij het CRKBO of beschikken over aantoonbare didactische kwalificaties. Waar nodig worden docenten uit de bacheloropleiding ingezet ter ondersteuning van de uitvoering. Docenten die als examinerator worden ingezet beschikken over de Basiskwalificatie Examinering (BKE), en binnen het team is tevens SKE-expertise aanwezig.

De opleiding wordt aangestuurd door een teamleider, die verantwoordelijk is voor de inhoud, organisatie en kwaliteit van het programma en de verbinding met het werkveld en de lectoraten borgt. Twee kerndocenten bewaken de inhoud van de leerlijnen en stemmen deze af met het docententeam en de teamleider.

De opleiding investeert volgens het panel zichtbaar in de verdere professionalisering van het docententeam. De Thomas More Academie biedt een breed en divers aanbod aan scholing, aangevuld met professionaliseringsactiviteiten die specifiek zijn gericht op de master en haar onderwijsvisie. Voorbeelden hiervan zijn trainingen op het gebied van feedbackgeletterdheid, waarderende gespreksvoering, het voeren van Criteriumgerichte Interviews (CGI's) en holistisch beoordelen (zie standaard 3). Daarnaast organiseert de opleiding regelmatig teambijeenkomsten waarin de ontwikkeling en samenhang van het programma centraal staan, met aandacht voor teambuilding en toetskwaliteit.

Tijdens het panelgesprek maakten de docenten een professionele en energieke indruk. Zij spraken met overtuiging over het belang van transitiebehendigheid in het onderwijs en hun ambitie om samen met studenten verandering te realiseren. Het panel ziet een open en reflectief team dat intensief samenwerkt en gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van het onderwijs. Docenten stemmen regelmatig af, kalibreren en trekken gezamenlijk op in de begeleiding van studenten. In het eerste semester is er bewust sprake van gezamenlijke aanwezigheid van de kerndocenten, om studenten goed te begeleiden en onderlinge afstemming te versterken. Tegelijkertijd merkt het panel op dat de opleiding in belangrijke mate steunt op een relatief klein kernteam. Dit maakt de opleiding kwetsbaar bij groei of uitval. Ook vraagt de combinatie van onderwijs, intensieve begeleiding en onderlinge afstemming veel van docenten. Het panel beveelt daarom aan om de ervaren werkdruk van de docenten in de eerste cohorten zorgvuldig te monitoren en bewaken.

Samenvattende conclusie

Samenvattend constateert het panel dat de Master Leiderschap in Onderwijstransities een samenhangende, ambitieuze en praktijkgerichte onderwijsleeromgeving biedt. Het curriculum is logisch opgebouwd en laat studenten stapsgewijs kennismaken met het verkennen, begrijpen, handelen en borgen van transitie. De praktijkcontext van de student vormt een wezenlijk onderdeel van het curriculum en wordt door zowel opleiding als werkveld als een belangrijke kracht van het programma gezien. De docenten maken een zeer deskundige, betrokken en energieke indruk en geven het panel het vertrouwen dat zij studenten op masterniveau kunnen begeleiden in dit complexe leerproces. Het panel concludeert op basis hiervan dat de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de beoogde leerresultaten te realiseren.

6.3 Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Oordeel
Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het panel stelt vast dat de Master Leiderschap in Onderwijstransities beschikt over een adequaat systeem van toetsing. De toetsvisie is afgeleid van de Thomas More-brede visie op leren en ontwikkelen en op toetsen. In lijn met de instellingsbrede toetsvisie wordt in de master toetsing niet uitsluitend gezien als een beslissend beoordelingsmoment, maar als hulpmiddel bij het leerproces. Centrale elementen in deze toetsvisie zijn formatief handelen als strategisch leerinstrument, betekenisvolle en praktijkgerichte toetsen die ruimte bieden aan individuele verschillen, keuzevrijheid in

het aantonen van de LUK's en constructive alignment tussen leeruitkomsten, leeractiviteiten (werkvormen) en de toetsvormen.

Toetssysteem

De opleiding maakt gebruik van authentieke, praktijkgerichte toetsvormen, waaronder compacte beroepsproducten, papers, een persoonlijk ontwikkelportfolio, groepsopdrachten, CGI's en het afsluitende synthesesgesprek. Deze toetsvormen zijn gekoppeld aan actuele vraagstukken uit de beroepspraktijk van de student en aan de leeruitkomsten van de opleiding.

De toetsing is betekenisvol en praktijkgericht vormgegeven. Studenten passen opdrachten toe in hun eigen beroepscontext, waarbij niet alleen individuele prestaties worden beoordeeld, maar ook samenwerking, kennisdeling en bijdragen aan collectief leren binnen en buiten de organisatie. Studenten worden gestimuleerd om systematisch te reflecteren op hun handelen en professionele ontwikkeling en ontvangen gedurende de opleiding ontwikkelingsgerichte feedback op tussenproducten.

In het toetsprogramma is ruimte voor keuzevrijheid: studenten tonen, binnen gestelde kaders, leeruitkomsten aan op een wijze en moment die passen bij hun leerroute en praktijkcontext. Verder verbindt het toetsprogramma leeruitkomsten, leeractiviteiten en toetsing volgens het principe van constructive alignment.

De toetsing is gebaseerd op zes leeruitkomsten op eindniveau, die studenten herhaaldelijk en in verschillende contexten aantonen via diverse beroepsproducten. De leeruitkomsten zijn uitgewerkt in richtinggevend en exemplarische indicatoren die houvast bieden, maar ruimte laten voor variatie in context en productvorm, zodat studenten vanuit verschillende rollen en startposities kunnen aantonen dat zij het vereiste masterniveau beheersen.

Doorslaggevend is niet het feitelijke slagen van een transitie, maar de mate waarin de student transitiebekwaam heeft gehandeld en daarvan heeft geleerd. Een student kan in een complexe context weinig zichtbare verandering realiseren, maar toch veel transitiebekwaamheid tonen en hier diepgaand op reflecteren. Omgekeerd kan een student in een gunstige context veel resultaat boeken zonder diepgaand te leren. In dat geval wordt de eerste student hoger gewaardeerd. Het panel vindt dit een overtuigende en passende benadering die recht doet aan de complexiteit van veranderprocessen.

De opleiding kiest er bewust voor om gedurende de opleiding meerdere compacte beroepsproducten op eindniveau te laten ontwikkelen, in plaats van één omvangrijke scriptie. Deze keuze sluit aan bij het praktijkgerichte karakter van de master en de wens om studenten te laten werken aan betekenisvolle producten die direct verbonden zijn met hun beroepspraktijk. Deze producten worden steeds besproken in CGI's, waarin studenten hun keuzes, onderbouwingen, reflecties en professionele oordeelsvorming toelichten.

Het afsluitende synthesesgesprek vormt het integrale afstudeermoment en bestaat uit een CGI op basis van een persoonlijk ontwikkelportfolio. In het portfolio brengen studenten op navolgbare wijze samen waar, wanneer, hoe vaak en op welk niveau zij

de leeruitkomsten hebben aangetoond. Daarnaast reflecteren zij op hun ontwikkeling, hun leiderschapsrol en de betekenis van hun handelen in de praktijk. In het CGI lichten studenten hun ontwikkeling mondeling toe.

Beoordeling

De opleiding hanteert een holistische beoordelingswijze. Dit betekent dat beoordelaars tot een geïntegreerd oordeel komen op basis van de leeruitkomsten en de wijze waarop een student daar invulling aan geeft, in plaats van het toekennen van punten per afzonderlijk criterium.

Het panel wilde zich tijdens het locatiebezoek een goed beeld vormen van het beoordelingskader. Het gebruik van generieke leeruitkomsten en richtinggevende indicatoren, in combinatie met de diversiteit in rollen van studenten, zoals leraren en schoolleiders en de holistische beoordelingswijze riep de vraag op hoe de afzonderlijke indicatoren zich verhouden tot het uiteindelijke oordeel. De opleiding lichtte toe dat de keuze voor generieke leeruitkomsten en indicatoren, in plaats van fijnmazige rubrics, bedoeld is om recht te doen aan verschillende praktijkcontexten. Het panel begrijpt deze redenering en ziet de kracht van de holistische benadering, maar merkt op dat deze systematiek vraagt om een sterk gedeeld kwaliteitsbesef binnen het docententeam. Uit de gesprekken blijkt dat de opleiding hier actief op inzet. Docenten werken in wisselende duo's om normering breed te delen en objectiviteit te waarborgen. Producten worden door twee beoordelaars beoordeeld, met inzet van een derde beoordelaar bij verschil van inzicht. CGI's worden door twee examinatoren afgenomen. Daarnaast werken studenten gedurende de opleiding met hetzelfde generieke feedback- en beoordelingsformulier, dat ook wordt gebruikt bij peerfeedback. Dit draagt volgens de opleiding bij aan transparantie in de beoordelingssystematiek. Het panel constateert dat de opleiding goed heeft nagedacht over de wijze van beoordelen.

Het panel heeft daarnaast aandacht besteed aan de uitvoerbaarheid van de beoordelingssystematiek. De combinatie van het werken met generieke leeruitkomsten en richtinggevende indicatoren, de beoordeling van transitiebekwaamheid en de ruimte voor variatie in producten en momenten waarop studenten leeruitkomsten aantonen, stelt hoge eisen aan de kwaliteit en consistentie van de beoordeling. De opleiding gaf aan dat het persoonlijke ontwikkelportfolio, het generieke beoordelingsformulier en de CGI's gezamenlijk fungeren als belangrijke ankers binnen deze systematiek. Tevens vraagt deze werkwijze om voortdurende afstemming binnen het docententeam en gezamenlijke normontwikkeling. Het panel stelt vast dat de opleiding hierin bewuste keuzes maakt en passende maatregelen treft, maar merkt op dat de praktische uitvoerbaarheid van deze systematiek in sterke mate afhankelijk is van de intensiteit van deze afstemming. Het panel beveelt aan om in de eerste uitvoeringsfase van de opleiding te monitoren hoe deze systematiek in de praktijk uitwerkt, met name ten aanzien van de uitvoerbaarheid, de vergelijkbaarheid van beoordelingen en de werkbaarheid voor docenten en studenten, en waar nodig de kaders verder te concretiseren.

Kwaliteitswaarborging

De examencommissie van TMH bestaat uit vijf leden: een voorzitter, drie leden en een extern lid. Zij is wettelijk verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsing, het aanstellen van examinatoren, het toezicht op het eindniveau en de

naleving van de Onderwijs- en Examenregeling. Daarnaast verleent zij vrijstellingen en stelt zij vast of een student in aanmerking komt voor het diploma. De examencommissie heeft een deel van haar taken gemandateerd aan de toetscommissie. Deze rapporteert elk semester over de toetskwaliteit aan de examencommissie, die op haar beurt rapporteert aan de teamleider. De examencommissie neemt jaarlijks steekproeven uit beslissende beoordelingsmomenten verspreid over de opleiding.

De kwaliteit van toetsing wordt binnen de opleiding gewaarborgd met behulp van een samenhangend en cyclisch proces. Bij de ontwikkeling van toetsen wordt het vierogenprincipe gehanteerd: minimaal twee docenten beoordelen vooraf de validiteit, helderheid en het niveau van een toets. Bij de beoordeling vormt kalibreren een vast onderdeel van de kwaliteitscyclus. Examinatoren bespreken gezamenlijk beoordeeld studentwerk en stemmen met elkaar af hoe leeruitkomsten en beoordelingscriteria worden geïnterpreteerd. Deze kalibreersessies dragen bij aan het ontwikkelen van een gedeeld kwaliteitsbesef en een eenduidige beoordelingspraktijk. Verschillen in interpretatie worden benut als aanleiding voor dialoog en verbetering. Bevindingen uit de kalibratiesessies worden vastgelegd en gebruikt om waar nodig het beoordelingskader, de toetsvormen of onderdelen van het curriculum aan te scherpen.

Het panel stelt vast dat toetskwaliteit adequaat wordt bewaakt, maar merkt op dat de toetsing met beroepsproducten, CGI's en regelmatige kalibratiesessies voor docenten zeer arbeidsintensief is. Hoewel het docententeam gemotiveerd is, vraagt het panel aandacht voor de houdbaarheid op langere termijn (zie ook standaard 2). Het panel beveelt aan om in de eerste uitvoeringsfase te verkennen hoe een externe blik op het eindniveau kan worden georganiseerd, bijvoorbeeld via schaduwbeoordelingen of kalibratie met examinatoren van andere masters.

De examencommissie gaf in het panelgesprek aan vanaf een vroeg stadium betrokken te zijn geweest bij de ontwikkeling van de opleiding. De examencommissie heeft onder meer bijgedragen aan de formulering van de leeruitkomsten en de bijbehorende indicatoren, evenals aan de borging van de toetskwaliteit. Het panel stelt vast dat de examencommissie haar rol actief en bewust invult en oog heeft voor de specifieke kenmerken van deze master, waarin het leren en beoordelen sterk verweven zijn met de praktijkcontext van de student.

In het panelgesprek werd duidelijk dat de examencommissie zich bewust is van de afhankelijkheid van het leerproces van de werkcontext waarin studenten hun transitieopdracht uitvoeren. Studenten opereren in hun eigen organisatie, waar zij te maken kunnen krijgen met uiteenlopende belangen, verwachtingen en machtsverhoudingen. Dit kan spanning opleveren tussen het leerproces van de student en de dynamiek van de organisatie. Het panel beveelt de examencommissie aan om waarborgen uit te werken en te formaliseren. Daarbij kan gedacht worden aan een zorgvuldig ingericht intakeproces waarin expliciet aandacht is voor mandaat en draagvlak binnen de organisatie, structurele monitoring van de kwaliteit en bruikbaarheid van feedback, voortdurende versterking van kalibratie binnen het docententeam, een heldere scheiding tussen begeleiden en beoordelen en transparante criteria voor de inzet van (gast)docenten. Tevens acht het panel het van belang dat voor studenten duidelijk is bij wie zij terecht kunnen wanneer spanningen in de werkcontext het leerproces belemmeren.

Generatieve AI

In het informatiedossier was het onderwerp generatieve AI beperkt uitgewerkt, maar in de gesprekken werd toegelicht dat een AI-visiedocument beschikbaar is en dat dit document door de examencommissie is gezien. De opleiding gaf aan AI niet primair als bedreiging te beschouwen, maar als een ontwikkeling waarmee studenten en docenten verantwoord moeten leren omgaan. Tegelijkertijd ziet de opleiding het risico van oneigenlijk gebruik van AI, zeker bij schriftelijke opdrachten. Volgens de opleiding wordt dit risico deels ondervangen door de sterke nadruk op proces, feedback en mondelinge toelichting. Studenten leveren niet alleen een product in, maar bespreken hun keuzes en onderbouwingen in CGI's en krijgen tijdens het leerproces veel formatieve feedback. De examencommissie gaf aan dat AI-beleid nadrukkelijk een aandachtspunt is en dat ze dit in de verdere uitwerking van het programma en de communicatie naar studenten en docenten wil blijven volgen. Het panel vindt het positief dat de opleiding de opkomst van AI op een realistische manier integreert in het toetsbeleid. Wel acht het panel het van belang dat de richtlijnen en verwachtingen over het gebruik van AI helder en eenduidig worden vastgelegd en gecommuniceerd.

Samenvattend oordeel

Het panel concludeert dat de master beschikt over een adequaat systeem van toetsing. In lijn met het instellingsbrede toetsbeleid ziet de opleiding toetsing niet uitsluitend als beoordelingsmoment, maar ook als middel om het leerproces te ondersteunen. De gekozen toetsvormen sluiten goed aan bij het praktijkgerichte karakter van de master, bestaande uit beroepsproducten, groepsopdrachten en een portfolio. De kwaliteit van toetsing wordt gewaarborgd door onder meer de actieve betrokkenheid van de examencommissie, het vierogenprincipe, en de structurele aandacht voor kalibratie. Op basis van deze bevindingen concludeert het panel dat standaard 3 voldoet.

6.4 **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Niet van toepassing

6.5 **Standaard 5: Voorzieningen**

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het panel stelt vast dat Thomas More Hogeschool beschikt over passende huisvestings- en digitale voorzieningen om de Master Leiderschap in Onderwijstransities te kunnen verzorgen.

Fysieke leeromgeving

Tijdens het locatiebezoek kreeg het panel een rondleiding door het gebouw waar de opleiding komt. De locatie biedt diverse onderwijs- en werkruimten met voldoende plekken voor onderwijs, overleg en zelfstandig studeren. Dit sluit goed aan bij de opzet van de master, waarin studenten ook buiten de onderwijsdagen samenwerken en reflecteren.

De aula vormt het hart van het gebouw en biedt ruimte voor bijeenkomsten, presentaties en andere gezamenlijke activiteiten. Het panel kreeg de indruk dat deze centrale ruimte ontmoeting tussen studenten en medewerkers op natuurlijke wijze stimuleert. Ook de overige voorzieningen dragen daaraan bij. Het panel ziet de voorzieningen van de onderwijslocatie als passend bij de behoefte van deeltijdstudenten.

Op de benedenverdieping bevindt zich de Onderwijswerkplaats. Deze ruimte beschikt over studieboeken en extra werkplekken. Daarnaast heeft de hogeschool afspraken gemaakt met de Rotterdamse bibliotheek, waardoor studenten onder meer toegang hebben tot relevante informatiebronnen voor hun opdrachten. Het panel is positief over de fysieke leeromgeving. De leeromgeving ondersteunt ontmoeting, samenwerking en zelfstandig studeren op een manier die goed aansluit bij het kleinschalige en leergemeenschapsgerichte karakter van de hogeschool. Tegelijkertijd bleek uit de rondleiding dat de beschikbare werkplekken en lokalen momenteel toereikend zijn, maar beperkt ruimte bieden voor groei. Het panel raadt daarom aan om bij eventuele groei van de opleiding te monitoren of de beschikbare voorzieningen in voldoende mate blijven aansluiten bij het aantal studenten.

Digitale leeromgeving

Naast de fysieke leeromgeving speelt de digitale leeromgeving Canvas een belangrijke rol in de opleiding. Op basis van een demonstratie stelt het panel vast dat Canvas overzichtelijk en gebruiksvriendelijk is ingericht. De intuïtieve opzet maakt het voor studenten eenvoudig om te navigeren tussen leerlijnen, modules en opdrachten. Canvas geeft studenten op heldere wijze toegang tot studie-informatie, de opbouw van het curriculum, leerdoelen, bijeenkomsten, literatuur, opdrachten en toetsinformatie. Tijdens de demonstratie werd duidelijk dat Canvas meer is dan alleen een documentenarchief. Studenten kunnen er opdrachten mee inleveren, feedback ontvangen en hun voortgang volgen. Daarnaast werd toegelicht dat Canvas is gekoppeld aan Portflow, en dat studenten op die manier bewijsmateriaal kunnen uploaden en hun portfolio kunnen opbouwen. Ook kunnen docenten feedback geven die zichtbaar blijft voor studenten en, waar relevant, voor bijvoorbeeld hun leidinggevende.

Studenten hebben voor het uitvoeren van onderzoek daarnaast toegang tot digitale onderzoeksbronnen via EBSCOhost. Studenten beschikken op die manier over de noodzakelijke digitale informatievoorziening om relevante literatuur te zoeken, selecteren en gebruiken. Het panel vindt dit belangrijk voor een masteropleiding waarin praktijkgericht onderzoek een substantiële plaats inneemt.

Samenvattende conclusie

Samenvattend is het panel positief over de voorzieningen van TMH voor de Master Leiderschap in Onderwijstransities. De fysieke leeromgeving aan de Stationssingel biedt voldoende en passende mogelijkheden voor onderwijs, ontmoeting, samenwerking en zelfstandig studeren. De rondleiding die het panel kreeg liet een gebouw zien dat goed aansluit bij het kleinschalige en leergemeenschapsgerichte profiel van de hogeschool. Ook is het panel positief over de digitale leeromgeving Canvas. Op basis van deze bevindingen concludeert het panel dat standaard 5 voldoet.

6.6 Standaard 6: Kwaliteitszorg

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

Oordeel

Voldoet.

Bevindingen en overwegingen

Het panel stelt vast dat de master beschikt over een samenhangend en goed doordacht kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem is ingebed in de hogeschoolbrede kwaliteitscyclus en sluit aan bij de strategische ambities van de instelling. Binnen de master wordt deze cyclus vertaald naar een onderwijsgerichte werkwijze, waarin ontwerpen, uitvoeren, reflecteren, verdiepen en waarborgen elkaar logisch opvolgen en versterken.

In de ontwerpfase worden verbeterpunten systematisch verzameld uit verschillende bronnen, zoals studentevaluaties, toetsanalyses en signalen uit het werkveld. Deze worden vertaald naar concrete verbeteracties en vastgelegd in een jaarplan. Tijdens de uitvoeringsfase wordt het onderwijs verzorgd en wordt actief informatie verzameld over het verloop en de ervaren kwaliteit van het programma. De reflectie- en verdiepingsfase krijgt vorm in structurele dialoog binnen het docententeam, de opleidingscommissie en met werkveldpartners. Daarbij wordt gebruikgemaakt van zowel kwantitatieve gegevens (zoals Osiris-data) als kwalitatieve input uit evaluaties, gesprekken en praktijkervaringen. In de borgingsfase worden verbetermaatregelen doorgevoerd en teruggekoppeld aan betrokkenen, waaronder studenten, docenten en het werkveld.

Het panel constateert dat de kwaliteitszorg zowel op opleidings- als instellingsniveau systematisch en consistent is ingericht. Het instellingsbestuur is eindverantwoordelijk en stelt jaarlijks de prioriteiten vast. De programmaleider Kwaliteit ondersteunt dit proces met monitoring, analyse en rapportage. Op organisatieniveau wordt daarnaast gebruikgemaakt van instrumenten zoals medewerkerstevredenheidsonderzoeken en peerreviews. TMH heeft een gecombineerde opleidingscommissie en medezeggenschapsraad (OC/MR), waarin zowel docenten als studenten zitting hebben. Deze commissie vervult een formele rol in het bewaken van de kwaliteit en studeerbaarheid van het onderwijs en beschikt over advies- en instemmingsrechten met betrekking tot onderdelen van de OER. Studenten hebben via de gecombineerde OC/MR een actieve en formele rol in de kwaliteitszorg. Het panel raadt aan om direct bij de start van de opleiding een LOT-student te werven voor de OC/MR.

Uit de gesprekken met de programmaleider Kwaliteit, de examencommissie, het management en docenten blijkt dat feedback van studenten systematisch wordt verzameld, onder meer via digitale evaluaties na elk semester (gericht op inhoud, didactiek, begeleiding en organisatie) en via gesprekken tijdens onderwijsdagen. De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van toetsing, neemt steekproeven uit beslissende beoordelingsmomenten en bespreekt de bevindingen met de opleiding. Ook signalen uit het werkveld, onder andere via de WAC en de lectoraten, worden actief benut. De opleiding verwerkt vervolgens de feedback en signalen van studenten, de examencommissie, en het werkveld in de doorontwikkeling van het programma. Tijdens de panelgesprekken kwam naar voren dat de verschillende gremia – de examencommissie, het docententeam, het management en de OC/MR – elkaar gemakkelijk weten te vinden en dat relevante informatie ten behoeve van de onderwijskwaliteit actief wordt gedeeld.

Het panel is positief over de kwaliteitszorg van de master en ziet een kwaliteitscultuur waarin leren en verbeteren centraal staan. Wel beveelt het panel aan om, met name in de eerste uitvoeringsjaren, te monitoren hoe het programma in de praktijk functioneert. Daarbij vraagt het panel specifiek aandacht voor de uitvoerbaarheid van het programma, de werking van de holistische toetsing, de belasting van het docententeam en de randvoorwaarden in de praktijkcontext van studenten.

Samenvattende conclusie

Samenvattend constateert het panel dat de master beschikt over een samenhangend en effectief systeem van het monitoren van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitszorg is stevig verankerd in de organisatie, volgt een helder cyclisch proces en bestaat uit een cultuur van reflectie, dialoog en gezamenlijke verantwoordelijkheid. De betrokkenheid van studenten, docenten, de examencommissie, het werkveld en de lectoraten draagt bij aan een breed gedragen kwaliteitsontwikkeling. Het panel waardeert met name de combinatie van formele waarborgingsmechanismen en een sterke professionele cultuur. Op basis van deze bevindingen concludeert het panel dat standaard 6 voldoet.

6.7 Graad

Het panel adviseert om de volgende graad aan de opleiding toe te kennen: Master of Education.

Afkortingen

CGI	Criteriumgericht Interview
hbo	hoger beroepsonderwijs
ITK	Instellingstoets kwaliteitszorg
LOT	Leiderschap in Onderwijstransities
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
TNO	toets nieuwe opleiding
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het adviesrapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Leiderschap in Onderwijstransities van de Thomas More Hogeschool.

Aanvraagnummer: AV-3798



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net