



Evaluatierapport  
**Thomas More Praktijkcentrum**

**Thomas More Hogeschool**

**De kracht van  
kennis.**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag  
T (070) 30 66 800  
F (070) 30 66 870  
I [www.hobéon.nl](http://www.hobéon.nl)  
E [info@hobéon.nl](mailto:info@hobéon.nl)

# Evaluatierapport **Thomas More Praktijkcentrum**

## **Thomas More Hogeschool**

Hobéon® Management Consult BV  
**13 maart 2019**

**Commissie:**

Prof. dr. W.M.G. Jochems (voorzitter)

Dr. P.P.M. Hennissen

Drs. H.J.Th. van de Ven

Secretaris:

I.A.M. van der Hoorn MSc



# INHOUDSOPGAVE

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Opdracht en werkwijze</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1       | Thomas More Praktijkcentrum                                   | 1         |
| 1.2       | Context van de evaluatie                                      | 1         |
| 1.3       | Samenstelling onderzoekscommissie                             | 2         |
| 1.4       | Het beoordelingskader en de opbouw van het rapport            | 2         |
| 1.5       | De werkwijze  | 3         |
| <b>2.</b> | <b>Het onderzoeksprofiel en -programma</b>                    | <b>4</b>  |
| 2.1       | Onderzoeksprofiel en -programma                               | 4         |
| 2.2       | Indicatoren   | 5         |
| <b>3.</b> | <b>Organisatie, middelen en samenwerking</b>                  | <b>8</b>  |
| 3.1       | Organisatie   | 8         |
| 3.2       | Mensen en middelen  | 9         |
| 3.3       | Samenwerkingsverbanden  | 10        |
| <b>4.</b> | <b>Kwaliteit van het onderzoek</b>                            | <b>12</b> |
| <b>5.</b> | <b>Resultaten en impact</b>                                   | <b>14</b> |
| 5.1       | Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving               | 14        |
| 5.2       | Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering | 15        |
| 5.3       | Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein                | 16        |
| <b>6.</b> | <b>Kwaliteitszorg</b>   | <b>17</b> |
| <b>7.</b> | <b>Aanbevelingen</b>  | <b>18</b> |
|           | BIJLAGE 1 Samenstelling commissie                             | 19        |
|           | BIJLAGE 2 Programma visitatie                                 | 20        |



# 1. OPDRACHT EN WERKWIJZE

## 1.1 Thomas More Praktijkcentrum

Thomas More Hogeschool (TMP) is een monosectorale onderwijsinstelling. Op haar vestiging in Rotterdam verzorgt de hogeschool de bacheloropleiding Opleiding tot leraar basisonderwijs in zowel een voltijd- als een deeltijdprogramma. Samen met enkele Radiant-partners is Thomas More Hogeschool (TMH) betrokken bij de ontwikkeling van de hbo-masteropleiding Passend Meesterschap (MPM), die wordt verzorgd op de Marnix Academie. Hiernaast kunnen professionals bij Thomas More terecht voor een uitgebreid aanbod van nascholings- en coachingstrajecten.

Thomas More Hogeschool maakte tot 1 januari 2014 onderdeel uit van Hogeschool Leiden. De defusie biedt de hogeschool ruimte om zich sterker te richten op de wensen en behoeften in de Rotterdamse regio. De hogeschool werkt zeer nauw samen met diverse (katholieke) regionale schoolbesturen.

Thomas More Hogeschool kent vier lectoraten, te weten:

- Passend Onderwijs / Inclusive Education, lector dr. Annemieke Mol Lous (i.s.m. Hogeschool Leiden)
- Natuur & Ontwikkeling Kind, lector dr. Dieuwke Hovinga (i.s.m. Hogeschool Leiden)
- Vernieuwingsonderwijs, lector dr. Patrick Sins (i.s.m. Saxion Hogeschool)
- Professionaliseren met hart & ziel, lector dr. Hester IJsseling

Drie van de lectoraten van Thomas More Hogeschool zijn tevens verbonden aan een andere hogeschool (2x Hogeschool Leiden en 1x Saxion Hogeschool). Thomas More is medefinancier van deze lectoraten. Voor mevrouw Hovinga financiert TMH middels een detachering 25% van de loonkosten (0.25 fte). Voor mevrouw Mol Lous financierde TMH middels een detachering 25% van de loonkosten (0.25fte) tot 1 september 2018 en financiert TMH 50% van de loonkosten (0.50 fte) middels een detachering vanaf 1 september 2018. De heer Sins is voor 0.2 fte aangesteld bij TMH.

### Scope van de evaluatie

De vier lectoraten vormen gezamenlijk het Thomas More Praktijkcentrum. Dit is de onderzoekseenheid die tijdens de evaluatie centraal staat (scope). De drie lectoraten die verbonden zijn aan twee hogescholen leggen ook verantwoording af over hun werkzaamheden bij Hogeschool Leiden respectievelijk Saxion Hogeschool, maar deze evaluatie richt zich op de bijdrage die zij leveren aan het onderzoek en onderwijs binnen Thomas More Hogeschool. Los daarvan richt het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek zich op de prestaties van een onderzoekseenheid naar onderwijs, werkveld en kennisontwikkeling. Dat kan alleen door de activiteiten van de lectoren te beschouwen binnen de context van de hogeschool, met haar doelen, agenda, organisatie en kwaliteitszorg; de onderwerpen die door de verschillende BKO-standaarden worden geadresseerd.

Dit betekent dat standaarden erom vragen beschouwd te worden vanuit de specifieke doelen en context van Thomas More Hogeschool, waardoor de commissie uitgenodigd is om in voorbereiding op de visitatie documenten van de lectoraten te bekijken en tijdens het locatiebezoek te spreken met lectoren en onderzoekers verbonden aan de vier lectoraten.

## 1.2 Context van de evaluatie

De invoering van het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek in het hbo is het kader waarbinnen deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Een hogeschool wordt geacht het functioneren van de onderzoekseenheden te laten evalueren door een onafhankelijke commissie en dit systematisch aan te pakken. De onderzoeksvisitatie van het Thomas More Praktijkcentrum maakt hiervan deel uit.

Bij deze evaluatie zijn de vijf standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 gehanteerd. De Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) houdt toezicht op de uitvoering van het BKO.

In opdracht van en in samenspraak met het Thomas More Praktijkcentrum is een onafhankelijke commissie ingesteld. Deze commissie heeft als evaluatiekader het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2016-2022) gehanteerd.

### 1.3 Samenstelling onderzoekscommissie

De commissie is samengesteld in afstemming met het TMP en bestaat uit representanten van onderwijs, wetenschap en beroepspraktijk. Met goedkeuring van het College van Bestuur bestaat de onderzoekscommissie uit:

- de heer em. prof. dr. Wim Jochems, emeritus hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en emeritus hoogleraar onderwijsinnovatie aan de Technische Universiteit Eindhoven en in deze functies eindverantwoordelijk voor de lerarenopleidingen;
- de heer dr. Paul Hennissen, lector Opleiden in de School bij de Nieuwste Pabo (Fontys & Zuyd);
- de heer drs. Harrie van de Ven, bestuurder van OPTIMUS primair onderwijs.

Een uitgebreidere beschrijving van functies en kennisgebieden vindt u in Bijlage 1. De door de individuele leden van de commissie ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen zijn in het bezit van de secretaris van de commissie. Hierin verklaren de leden o.a. vijf jaar voorafgaand aan de visitatie geen professionele werkrelatie met de hogeschool te hebben gehad.

Mevrouw Inge van der Hoorn MSc trad op als secretaris van de onderzoekscommissie.

### 1.4 Het beoordelingskader en de opbouw van het rapport

Voor de evaluatie van het Thomas More Praktijkcentrum is gebruik gemaakt van het beoordelingskader dat is vastgelegd in het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022'. Het rapport is geordend naar de vijf standaarden uit het beoordelingskader.

1. De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
2. De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
3. Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
4. De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
  - a. de beroepspraktijk en de samenleving
  - b. onderwijs en professionalisering
  - c. kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomeinHet onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.
5. De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluaties uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

Het evaluatierapport heeft de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 2 behandelt het onderzoeksprofiel en het werkprogramma (standaard 1).
- Hoofdstuk 3 beschrijft de organisatie, mensen en middelen (standaard 2)
- Hoofdstuk 4 richt zich op de kwaliteit van het onderzoek (standaard 3)
- Hoofdstuk 5 beschrijft de resultaten en de impact van het onderzoek van het kenniscentrum (standaard 4)
- Hoofdstuk 6 behandelt tot slot de kwaliteitszorg voor zover relevant voor deze onderzoeksvisitatie (standaard 5).



## 1.5 De werkwijze

De onderzoekseenheid leverde een kritische reflectie aan, met onderliggende documentatie. Op basis van een gestratificeerde steekproef is een aantal artikelen, publicaties en producten door de commissieleden geëvalueerd. Deze documentatie is geselecteerd uit de publicatielijsten uit 2016 en 2017 waarin zowel wetenschappelijke als beroepsgerichte publicaties en producten waren opgenomen.

De commissieleden voerden op basis van deze documenten een voorlopige analyse uit op de vijf standaarden, resulterend in aandachtspunten voor de visitatie. De analyse en aandachtspunten vormden de leidraad voor de gesprekken tijdens de visitatie, die op 20 november 2018 plaatsvond in Rotterdam.

Er zijn gesprekken gevoerd met de lectoren en docentonderzoekers, het College van Bestuur, de opleidingsmanagers, met studenten en met een aantal stakeholders uit het werkveld.

Hiernaast zijn er tijdens de visitatie een aantal onderzoeksprojecten besproken met onderzoekers van het Thomas More Praktijkcentrum en met stakeholders uit het werkveld in zogenoemde onderzoeksgesprekken. De besproken projecten komen uit de lectoraten Vernieuwingsonderwijs, Professionaliseren met hart & ziel en Natuur & Ontwikkeling Kind. De commissie bekeek van tevoren publicaties en eventuele andere opbrengsten vanuit deze onderzoeksprojecten.

De keuze voor de gesprekspartners is in overleg tussen de onderzoekseenheid en de commissie tot stand gekomen. Het programma van de visitatie is opgenomen in Bijlage 2.

Het conceptrapport is op 15 januari 2019 aan het Thomas More Praktijkcentrum aangeboden voor wederhoor. De voorzitter heeft het definitieve rapport op 13 maart 2019 vastgesteld, waarna het aan de hogeschool is aangeboden.

## 2. HET ONDERZOEKSPROFIEL EN -PROGRAMMA

**Standaard 1:** De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

### 2.1 Onderzoeksprofiel en -programma

Als onderdeel van Thomas More Hogeschool (TMP) streeft ook het Thomas More Praktijkcentrum (TMP) ernaar een bijdrage te leveren aan de realisatie van de missie van de hogeschool als geheel. Deze missie luidt als volgt:

"Thomas More Hogeschool en de katholieke basisschoolbesturen brengen actuele kennis en expertise samen om leraren op te leiden voor Rotterdam en omgeving. Samen willen we ervoor zorgen dat alle leerlingen in Rotterdam en omgeving de beste leraren krijgen: leraren die het verschil maken, leraren die het geloof hebben in ieder kind en dit nooit opgeven, leraren die kinderen kunnen 'lezen' en willen horen wat ze te zeggen hebben, leraren die samenwerken en samen leren met andere leraren om onderwijs te maken waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen tot levenskunstenaars."

*Missie Thomas More Hogeschool | Bron: Kritische Reflectie TMP 2018, p.9*

Indachtig deze missie hebben de medewerkers van het TMP een ambitie geformuleerd aan de hand waarvan zij de komende jaren hun onderzoekspraktijk willen inrichten.

"Vanuit een gedeelde visie onderzoeken we samen, om inzicht te verkrijgen in het handelen van opleiders en leraren in onze leergemeenschap, de bedoelingen en de mogelijke effecten daarvan. We richten onderzoekspraktijken in en benutten en ontwikkelen (theoretisch) onderbouwde kaders (modellen, methodieken, richtinggevers) voor pedagogisch en didactisch handelen. Dat doen we rond kernthema's die betekenisvol zijn voor de leergemeenschap Thomas More, in samenhang met samen opleiden en samen professionaliseren en in netwerken die bijdragen aan kwaliteit en doorwerking van ons handelen. We overbruggen de kloof tussen onderwijsonderzoek en onderwijspraktijk en dragen zo bij aan kennisontwikkeling, praktijkontwikkeling en professionele ontwikkeling van (aanstaande) leraren en opleiders."

*Ambitie Thomas More Praktijkcentrum | Bron: Kritische Reflectie TMP 2018, p.10*

De commissie heeft ook de recent opgestelde onderzoeksvisie van het TMP bekeken en constateert dat deze, samen met de visie van TMH en de geformuleerde ambities voor het TMP, een aantal uitgangspunten oplevert die in gezamenlijkheid een onderzoeksprofiel creëren dat zeker relevant en eveneens ambitieus is. Doordat het TMP altijd wil werken rond kernthema's die betekenisvol zijn voor de leergemeenschap van Thomas More, waar ook haar convenantpartners uit het werkveld toe behoren, wordt ervoor gezorgd dat bij ieder onderzoek sprake is van relevantie voor de beroepspraktijk. Ditzelfde geldt voor het uitgangspunt dat onderzoeken altijd worden gerealiseerd in samenhang met de Thomas More Opleidingsschool en de Thomas More Academie. Hiermee wordt in beginsel reeds relevantie gecreëerd voor zowel het onderwijs als de beroepspraktijk.

De ambitie van het onderzoeksprofiel en -programma spreekt wat de commissie betreft ook uit het aantal onderzoeksthema's dat het TMP heeft geformuleerd, zeker gelet op de beperkte omvang van Thomas More Hogeschool. In nauwe samenspraak met het regionale werkveld kent het praktijkcentrum namelijk een onderzoeksprogramma dat is vormgegeven rondom vier kernthema's/lectoraten, te weten:

- Lectoraat Passend Onderwijs / Inclusive Education
- Lectoraat Vernieuwingsonderwijs<sup>1</sup>
  - Onderzoekslijn Leraren leren
  - Onderzoekslijn Zelfsturend leren

<sup>1</sup> Het lectoraat Vernieuwingsonderwijs (Saxion) kent vier onderzoekslijnen. TMP levert een bijdrage aan twee onderzoekslijnen. Deze twee lijnen sluiten aan bij de vragen die spelen in het Rotterdamse onderwijsveld.

- Lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind
  - TMP spitst zich hierbinnen toe op spelend leren en taalontwikkeling bij het jonge kind
- Professionaliseren met hart & ziel, samen leren en samen leven in een wereldstad

De commissie merkt op dat het TMP met deze onderzoeksthema's zeker een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de missie van de hogeschool. Ter illustratie noemt de commissie het kernthema Passend Onderwijs dat via praktijkgericht onderzoek en de doorwerking daarvan naar onderwijs en beroepspraktijk, een bijdrage kan leveren aan het opleiden van "leraren die het geloof hebben in ieder kind en dit nooit opgeven"<sup>2</sup>.

Na bestudering van de visie, van de kernthema's en de lopende onderzoeken, merkt de commissie op dat het profiel van het TMP zich vooral lijkt te richten op de persoonlijk-pedagogische dimensie van de leraar. In elk van de lectoraten komt dat in bepaalde mate terug. Passend Onderwijs en Professionaliseren met hart & ziel hebben dat heel nadrukkelijk in zich, maar ook in de andere lectoraten speelt de persoonlijk-pedagogische dimensie een rol. De commissie raadt het TMP aan de profilering op dit thema toe te spitsen om daarmee het grotere verhaal van het Praktijkcentrum, over de lectoraten heen, duidelijk te maken. Mocht het op termijn een ambitie zijn om ook scholen buiten de Rotterdamse regio aan te trekken als opdrachtgever voor onderzoeken, dan is een overkoepelend profilerend thema hierbij eveneens van toegevoegde waarde. Dit maakt duidelijk op welk gebied TMP expert is en met wat voor soort vragen het ((inter)nationale) werkveld bij het TMP moet zijn.

## 2.2 Indicatoren

Om de prestaties en de kwaliteit van het onderzoek aan hogescholen te meten wordt gebruik gemaakt van indicatoren. In het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 wordt hiertoe een set van standaard indicatoren<sup>3</sup> voorgeschreven, die door alle hogescholen dient te worden gebruikt in het kader van (externe) verantwoording. Passend bij de eigen missie en het eigen profiel, formuleert iedere onderzoekseenheid daarnaast minimaal zes indicatoren om meer zicht te geven op het gebruik van en de waardering voor het eigen onderzoek door de beroepspraktijk/samenleving, onderwijs en professionalisering, en kennisontwikkeling.

Het TMP maakt gebruik van de set van standaard indicatoren, zoals voorgeschreven in het Brancheprotocol. Daarnaast vernam de commissie dat het TMP voor het gebruik en de waardering van onderzoek gebruik maakt van een aantal zelfgekozen en/of geformuleerde indicatoren. De volledige set van indicatoren zoals gebruikt door TMP is weergegeven in onderstaand overzicht.

|                 | <b>Input</b>  | <b>Producten</b> | <b>Gebruik van de producten</b><br>(keuze-indicatoren) | <b>Blijk van waardering</b><br>(keuze-indicatoren) |
|-----------------|---|------------------|--|--|
| <b>Algemeen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fte voor onderzoek</li> <li>▪ Middelen voor onderzoek</li> </ul> |                  |  |  |

<sup>2</sup> Zinsnede uit de missie van Thomas More Hogeschool

<sup>3</sup> Fte voor onderzoek, Middelen voor onderzoek, Producten

|                                  |  |   |   |  |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Beroepspraktijk/<br>samenleving  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitvoering in beroepshandelen</li> <li>▪ Deelname beroepspraktijk in onderzoek</li> <li>▪ Participatie in netwerken</li> <li>▪ Samenhangend aanbod van Thomas More Academie (post-initiële profession.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tevredenheid opdrachtgevers/ partners</li> <li>▪ Betrokkenheid maatschappelijke organisaties/ partners in curatoria en resonansgroepen</li> </ul>                   |
| Onderwijs en professionalisering |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Onderzoekslijnen in het onderwijs</li> <li>▪ Onderwijs door lectoren en onderzoekers</li> <li>▪ Landelijke / sectoraal gebruik</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aantal studenten dat participeert in onderzoek van het TMP</li> </ul>   |
| Kennisontwikkeling               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Review</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toekenning subsidieaanvragen voor kennisontwikkeling</li> <li>▪ Participatie hoogleraren op relevante onderzoeksgebieden in curatoria en resonansgroepen</li> </ul> |

Aan deze indicatoren zijn door het TMP geen normen verbonden. Dat is een bewuste keuze vanuit de directie, die vooral wil sturen op kwaliteit. De cultuur binnen Thomas More is gericht op een grote mate van eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers om het goede te doen en dit ook goed te doen. Deze professionele verantwoordelijkheid resulteert in gemotiveerde en energieke medewerkers en gewenste resultaten en impact, zo vernam de commissie van de directie. De directie wil dit grote arbeidsethos niet platslaan met verplichte, kwantitatieve indicatoren, die bovendien sterk onderhevig zijn aan ontwikkelingen waarop het TMP zelf lang niet altijd invloed heeft. De lectoren staan achter deze keuze. Zij geven aan dat de autonomie en ondersteuning die zij bij Thomas More ervaren een grotere stimulans is voor hun productiviteit, dan het moeten behalen van een aantal kwantitatieve prestatie-indicatoren.

De commissie kan de redenering van de directie en de lectoren volgen en kan hier ook tot op zekere hoogte in mee gaan. Toch beveelt de commissie het TMP ook aan om concretere normen aan de indicatoren te verbinden: wanneer zijn we als TMP nu tevreden en wanneer niet? Dat is naar het oordeel van de commissie nu onscherp. Deze normstelling hoeft niet van bovenaf te worden verordonneerd, maar kan heel goed in gezamenlijkheid tot stand komen. Overigens hoeft dit niet tot twee cijfers achter de komma. En het hoeft ook niet de basis te zijn voor afrekening; wel voor het voeren van het professionele debat.

Het eigenaarschap voor het opstellen van de normen kan liggen bij de lectoren en onderzoekers zelf. De ene indicator zal vervolgens wat scherper genormeerd kunnen worden, dan de ander. Dit zal bijdragen aan verdere bevestiging en versterking van het eigenaarschap, aansluitend bij de sturingsprincipes binnen Thomas More.

## Conclusie

In haar overwegingen neemt de commissie mee dat het TMP een relevant en ambitieus onderzoeksprofiel en -programma kent, dat sterker geprofileerd kan worden op het thema 'de persoonlijk-pedagogische dimensie van de leraar'. Het TMP heeft een aantal heldere uitgangspunten opgesteld voor de opzet en uitvoering van onderzoek. De indicatoren die het TMP heeft geformuleerd zijn passend bij de profilering en de cultuur van het praktijkcentrum; verdere

normering van een aantal van de indicatoren acht het panel desalniettemin wenselijk. Genoemde punten bij elkaar optellend, komt de commissie tot het oordeel voldoende voor standaard 1.

### 3. ORGANISATIE, MIDDELEN EN SAMENWERKING

**Standaard 2:** De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

#### 3.1 Organisatie

Om de wijze waarop de eenheid is georganiseerd in de juiste context te kunnen plaatsen, is het noodzakelijk allereerst te kijken naar de organisatie van de Thomas More Hogeschool als geheel. De zelfstandige doorstart van Thomas More Hogeschool na de defusie van Hogeschool Leiden is mede gerealiseerd naar aanleiding van de behoefte van het Rotterdamse onderwijsveld. Thomas More Hogeschool hecht zeer veel waarde aan de verbinding met het werkveld en het leveren van een bijdrage aan de beroepspraktijk en heeft er daarom in haar bestuursmodel bewust voor gekozen om een bestuurder van de grootste convenantpartner, de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs, tevens aan te stellen als bestuurder van Thomas More Hogeschool; deze bestuurder is voorzitter van het Algemeen Bestuur en van het College van Bestuur van Thomas More Hogeschool.

Organisatorisch is Thomas More Hogeschool op te splitsen in drie onderdelen die sterk aan elkaar zijn gerelateerd en in de visie van de hogeschool altijd in gezamenlijkheid moeten acteren:

- Thomas More Opleidingsschool verzorgt het initiële onderwijs (Samen Opleiden)
- Thomas More Academie verzorgt het nascholingsaanbod (Samen Professionaliseren)
- Thomas More Praktijkcentrum voert praktijkgericht onderzoek uit (Samen Onderzoeken)

Het Thomas More Praktijkcentrum (TMP) wordt gevormd door een zelfstandig team, dat functioneert onder de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur. De directeur van Thomas More Hogeschool staat tevens aan het hoofd van het TMP. Naast de directeur, maken ook de vier lectoren en de projectleider van de onderzoekslijn in het Pabo-curriculum deel uit van het team TMP.

Het Praktijkcentrum omvat vier lectoraten, die op inhoudelijk vlak nog in belangrijke mate als zelfstandige onderzoekseenheden functioneren, zo stelt de commissie vast. Sinds ongeveer een jaar is de zogenoemde Teamtijd TMP ingevoerd. Dit is een overleg met de zes teamleden, dat vier tot zes keer per jaar plaatsvindt. Teamtijd TMP wordt op dit moment vooral benut om de gezamenlijke onderzoeksvisie aan te scherpen en kennis en ervaringen uit te wisselen over bruikbare onderzoeksmethodieken, zo vernam de commissie.

Grote waardering heeft de commissie voor de wijze waarop Thomas More Hogeschool haar praktijkcentrum heeft ingericht. De eigen middelen zijn dusdanig beperkt dat het niet realistisch is om zelfstandig vier lectoraten te onderhouden. De constructie waarin Thomas More tijd van een reeds bestaand lectoraat van een andere hogeschool als het ware 'inkoopt', komt de commissie zeer innovatief en efficiënt over. Het brengt bovendien als voordeel met zich mee dat er vaak sprake is van 'een dubbele oogst'. Ook al nemen onderzoekers van TMP niet deel aan alle onderzoeksprojecten van bijvoorbeeld het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind, toch kan Thomas More Hogeschool wel profiteren van de opbrengsten van deze projecten die door onderzoekers van Hogeschool Leiden worden uitgevoerd. Wat dat betreft wordt met beperkte middelen veel gedaan.

Het principe van de 'dubbellectoraten' zorgt er aan de andere kant voor dat Thomas More niet primair de zeggenschap heeft over de koers die een lectoraat vaart. De dubbellectoraten Vernieuwingsonderwijs en Natuur & Ontwikkeling Kind zijn geworteld in een andere hogeschool. Voor Passend Onderwijs is inmiddels het zwaartepunt verlegd naar het TMP en Professionaliseren met hart & ziel is een lectoraat van TMH/TMP alleen. Dit betekent niettemin dat het TMP niet voor alle lectoraten volledig zelf kan bepalen wat de koers zal zijn en in dat opzicht mede afhankelijk is van anderen. Om toch maximaal te waarborgen dat de lectoraten invulling geven aan de

onderzoeksagenda van Thomas More, voert de directeur van het TMP regelmatig overleg met de directeuren bij Hogeschool Leiden en bij Saxion.

De commissie merkt op dat de directeur van het TMP een belangrijke rol speelt in de aansturing van de lectoren. De lectoren kennen een grote mate van autonomie en wanneer nodig voert de directeur gesprekken met individuele lectoren om te bespreken welke voortgang zij boeken, welke ondersteuning zij nodig hebben en om de lectoren scherp te houden op de verbinding met en doorwerking naar 'Samen Opleiden' en 'Samen Professionaliseren'. De commissie vernam van meerdere stakeholders dat de directeur hierin een belangrijke netwerkfunctie vervult.

## 3.2 Mensen en middelen

### Mensen

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, omvat het Praktijkcentrum vier lectoraten. Elk lectoraat heeft een eigen kenniskring. Het aantal fte's dat het TMP op dit moment tot zijn beschikking heeft, is 3,45. Dit is als volgt verdeeld over de vier lectoraten.

| Vernieuwingsonderwijs |     | Natuur & Ontwikkeling Kind |      | Passend Onderwijs/<br>Inclusive Education |     | Professionaliseren met hart & ziel |     |
|-----------------------|-----|----------------------------|------|---|-----|------------------------------------|-----|
| Lector                | 0,2 | Lector                     | 0,25 | Lector                                    | 0,5 | Lector                             | 0,6 |
| Docentonderz.         | 0,1 | Promovendus                | 0,6  |   |     | Post-doc                           | 0,3 |
|                       |     | Docentonderz.              | 0,2  |   |     | Docentonderz.                      | 0,1 |
|                       |     |                            |      |   |     | Docentonderz.                      | 0,4 |
|                       |     |                            |      |   |     | Onderzoeker                        | 0,2 |
| 0,3                   |     | 1,05                       |      | 0,5                                       |     | 1,6                                |     |

Het totale aantal fte's (3,45) beschikbaar voor onderzoek is voor een relatief kleine hogeschool als Thomas More passend. Wanneer de commissie kijkt naar de verdeling van de uren over de onderzoeksthema's, dan is Professionaliseren met hart & ziel het lectoraat dat de meeste onderzoekscapaciteit tot de beschikking heeft. Het relatief grote aandeel voor dit lectoraat laat zien dat hier de kern ligt van de visie van Thomas More. Met name de thema's Vernieuwingsonderwijs en Passend Onderwijs zijn wat minder 'bedeeld'. Voor het lectoraat Passend Onderwijs geldt dat het per 1 januari 2019 formeel stopt bij Hogeschool Leiden en dat verkend wordt of een nieuwe kenniskring en curatorium zal worden opgebouwd dan wel dat de expertise van de lector op een andere wijze wordt ingezet voor TMP.

In algemene zin acht de commissie het aanbevelenswaardig om te overwegen meer eigen docenten te betrekken bij de uitvoering van onderzoek binnen de lectoraten. Voor het lectoraat Vernieuwingsonderwijs doet de commissie deze aanbeveling mede in het licht van de wetenschap dat dit lectoraat in de basis tot een andere hogeschool behoort en het daarom juist belangrijk is om eigen docentonderzoekers in die lectoraten te plaatsen om de aanwezigheid van de lector in het kader van de professionalisering van eigen docenten en de doorwerking naar het onderwijs, optimaal te benutten. De commissie realiseert zich overigens dat deze werkwijze aan de andere kant ook vraagt om intensievere begeleiding van deze docenten door lectoren, die reeds krap in hun tijd zitten.

Het Praktijkcentrum is in kwalitatieve zin voldoende toegerust om de taken uit te voeren. De commissie stelt vast dat het Praktijkcentrum beschikt over vier gepromoveerde lectoren en een gepromoveerde postdoc-onderzoeker, die daarmee voldoende gekwalificeerd zijn om bij te dragen aan de realisatie van de doelen van het TMP, het uitvoeren van gedegen onderzoek en het begeleiden van docentonderzoekers. De overige docentonderzoekers hebben allen een educatieve masteropleiding afgerond, wat hen voldoende basis moet geven om onder begeleiding van een lector een goede bijdrage te leveren aan de activiteiten van het TMP. Een van de docentonderzoekers is bovendien op dit moment bezig met haar promotieonderzoek binnen het thema Natuur & Ontwikkeling Kind. De commissie begreep uit het gesprek met de lectoren dat het de bedoeling is dat meer docenten gaan promoveren. De commissie ondersteunt deze ambitie van

harte. Hierdoor wordt binnen de eigen organisatie meer gespecialiseerde onderzoekskennis en -ervaring ontwikkeld.

### Middelen

Het TMP ontvangt via verschillende wegen budget voor het uitvoeren van onderzoek. De eerste geldstroom ten opzichte van eerdere jaren is ongeveer 20% minder. Daar staat tegenover dat het het TMP steeds beter lukt om andere geldstromen aan te boren. Voor 2018 laten de financiële gegevens een substantiële toename zien. De commissieleden stellen vast dat het Thomas More lukt om met beperkte financiële middelen toch in een aanzienlijke aantal onderzoekprojecten te participeren.

### Middelen Thomas More Praktijkcentrum

|   |                                     | <b>Gerealiseerde inkomsten 2016</b> | <b>Gerealiseerde inkomsten 2017</b> | <b>Gerealiseerde inkomsten 2018</b> |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Inkomsten 1 <sup>e</sup> geldstroom | € 158.000                           | € 161.000                           | € 130.000                           |
| 2 | Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom | € 33.000                            | € 63.000                            | € 47.000                            |
| 3 | Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom |                                     | € 44.600                            | € 184.000                           |
| 4 | Overige middelen                    |                                     |                                     |                                     |
|   | <b>Totaal</b>                       | <b>€ 191.000</b>                    | <b>€ 268.600</b>                    | <b>€ 361.000</b>                    |

## 3.3 Samenwerkingsverbanden

Tijdens de visitatie heeft de commissie gesproken met enkele externe partners van het Thomas More Praktijkcentrum. Het betrof voornamelijk partners uit het regionale werkveld, waarmee het TMP een zeer sterke verbinding heeft. Deze connectie toont zich al in de ontstaansgeschiedenis van Thomas More Hogeschool, waarin de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) een belangrijke rol heeft gespeeld. Door één van de bestuurders van RVKO tevens aan te stellen als bestuurder van Thomas More Hogeschool is deze verbintenis zeer concreet gemaakt.

Hiernaast kent Thomas More zeven zogenoemde convenantpartners; RVKO is er hier één van. Dit zijn katholieke basisschoolbesturen uit de Rotterdamse regio, die zijn aangesloten bij de Thomas More Opleidingsschool (TMO). In totaal vertegenwoordigen de schoolbesturen 163 basisscholen. Het samenwerkingsverband tussen de convenantpartners en Thomas More is door de Nederlands Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) erkend als officiële opleidingsschool. De samenwerking tussen de convenantpartners en Thomas More gaat verder dan alleen het gezamenlijk opleiden van nieuwe docenten. De nauwe samenwerking strekt zich ook nadrukkelijk uit naar het Praktijkcentrum, zo concludeert de commissie. De samenwerkingspartners zorgen voor input van onderzoeksvragen, hun praktijk vormt het domein van onderzoek en ze dragen bij aan de uitvoering van onderzoek. De convenantpartners zijn bovendien vertegenwoordigd in de consortia en resonansgroepen van diverse lectoraten.

Het TMP kent geen expliciet benoemde 'preferred partners' uit het onderzoeksdomein (bv. universiteiten) met wie het een samenwerkingsovereenkomst heeft afgesloten. De onderzoeksthema's en specifieke projecten van de lectoraten zijn leidend in de keuze voor samenwerkingspartners. Wat de commissie betreft is dit een legitieme keuze. Het overzicht van projecten en onderzoeksactiviteiten en de gesprekken maakten de commissie duidelijk dat er binnen het TMP weloverwogen keuzes worden gemaakt waar het de samenwerkingspartners betreft. Waar het TMP verder voor heeft gezorgd is dat er vanuit het praktijkgerichte en het wetenschappelijke onderzoeksdomein experts zitting hebben in consortia en resonansgroepen van de lectoraten. Ook het maatschappelijk werkveld is in deze gremia vertegenwoordigd, zo constateert de commissie. Het TMP heeft daarnaast een wetenschappelijk adviseur, prof. dr Gert Biesta, aangesteld voor het TMP als geheel. In het verlengde hiervan raadt de commissie het TMP



nadrukkelijk aan om (ook) een overkoepelende resonansgroep/adviesraad in te richten rondom het centrale thema van het TMP. Dit zal, zo verwacht de commissie, bijdragen aan de verdere ontwikkeling tot volwaardig praktijkcentrum.

“Thomas More Hogeschool heeft het voor de levensvatbaarheid van de hogeschool en de realisatie van onderzoeksopdrachten nodig om in netwerken aanwezig te zijn”, zo sprak één van de bestuurders tijdens de visitatie. Eén van de netwerken waar Thomas More actief onderdeel van uitmaakt is Radiant Lerarenopleidingen, waarin negen hogescholen samenwerken aan onderwijsontwikkeling en praktijkgericht onderzoek. Zo is Thomas More één van de Radiant-partners die betrokken is bij de uitvoering van de master Passend Meesterschap. In dit samenwerkingsverband lukt het deze kleine, veelal monosectorale hogescholen beter om met elkaar onderzoeksvoorstellen op te zetten, deze gehonoreerd te krijgen en succesvol uit te voeren. Kortom, om de krachten te bundelen en met én van elkaar te leren.

Het TMP is momenteel betrokken bij onderzoeksaanvragen binnen twee van de drie zichtlijnen van Radiant<sup>4</sup>. Zo werkt de lector Professionaliseren met hart & ziel op dit moment samen met onderzoekers van iPabo, De Kempel en CHE aan een onderzoeksvoorstel dat gaat over maatschappelijk controversiële onderwerpen die zich in een klas voordoen. Ook de lector Passend Onderwijs is onlangs samen met een aantal andere Radiant-partners gestart met de voorbereiding voor een onderzoeksaanvraag ter bepaling van wat de masteropleiding Passend Meesterschap nu concreet heeft opgeleverd. Hiervoor is vanuit Radiant geld en tijd vrijgemaakt om een aanvraag uit te werken. De commissie (h)erkent, zeker voor kleinere hogescholen, de meerwaarde van het bundelen van de krachten, zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht. De commissie moedigt het Thomas More Praktijkcentrum dan ook van harte aan om de onderzoeksthema's, -projecten en -mogelijkheden binnen Radiant meer sturend te laten zijn in de onderzoeksagenda van het TMP.

## **Conclusie**

De commissie weegt in haar oordeel mee dat de wijze waarop Thomas More is georganiseerd zeer innovatief en efficiënt is; dit geldt zowel voor het besturingsmodel waarin het werkveld een prominente plek heeft, de verbondenheid tussen de Opleidingsschool, de Academie en het Praktijkcentrum als voor de inhuur van lectoren van andere hogescholen. Daar staat tegenover dat de samenwerking tussen de lectoraten binnen het Praktijkcentrum zich op dit moment nog beperkt tot gezamenlijke visievorming en kennisuitwisseling over onderzoeksmethodieken. De commissie acht het noodzakelijk om ook inhoudelijk de samenwerking tussen lectoraten op te zoeken (o.a. gezamenlijke onderzoeksprojecten, maar ook gezamenlijke resonansgroep) om daadwerkelijk uit te groeien tot een volwaardig praktijkcentrum

De commissie merkt verder op dat voor een relatief kleine hogeschool als Thomas More het aantal fte dat beschikbaar is voor onderzoek passend is en dat de onderzoekers in voldoende mate gekwalificeerd zijn om het onderzoeksprogramma ten uitvoer te brengen. Het TMP beschikt over een groot netwerk van betrokken regionale basisscholen, maakt navolgbare keuzes in haar (wetenschappelijke) onderzoekspartners en zou nog meer kunnen gaan profiteren van de samenwerkingen binnen Radiant.

Het bovenstaande tegen elkaar afwegend, komt de commissie voor standaard 2 uit op het oordeel 'voldoende'.

---

<sup>4</sup> De onderzoeksagenda van Radiant kent als overkoepelend thema Persoonlijk Meesterschap en bestaat uit de volgende drie zichtlijnen: (1) toekomstgericht onderwijs, (2) de socialiserende en persoonsvormende functie van het onderwijs, en (3) diversiteit en handelen.

## 4. KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

**Standaard 3:** Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

### **Bevindingen**

Als leidraad voor het uitvoeren van goed onderzoek, hanteerden alle onderzoekers van het TMP tot op heden de 'Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo' (2010). Recent is als vervanger de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (2018) gepresenteerd. Onderzoekers van het TMP hebben zich onlangs, tijdens een Radiant-bijeenkomst, door dr. Daan Andriessen nader laten informeren over de veranderingen in de nieuwe gedragscode. Ook begreep de commissie dat het TMP naar aanleiding van de inwerkingtreding van de AVG, maatregelen heeft getroffen om de digitale omgeving optimaal te beveiligen.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat elk lectoraat procedures hanteert voor het borgen van de kwaliteit van het onderzoeksproces. Zo heeft het lectoraat Natuur & Jonge Kind een curatorium ingesteld dat het lectoraat kritisch bevraagt en van advies voorziet. Het lectoraat Professionaliseren met hart & ziel werkt met een resonansgroep. Deze groep komt tweemaal per jaar bij elkaar en ontvangt voorafgaand aan het overleg een voortgangsrapportage. De leden van de groep stellen hoofdzakelijk inhoudelijke vragen over de onderzoeken en onderzoeksvoorstellen van het lectoraat. De lector ervaart dat de leden van de resonansgroep kritische vragen stellen, bijvoorbeeld over de uitwerking van een onderzoeksbenadering of de samenhang van de methodische inzet bij verschillende deelprojecten. Dit zorgt voor extra scherpte bij de onderzoekers. Andere lectoren organiseren per project externe peer-review en benaderen hiervoor experts uit het werkveld, zoals bijvoorbeeld de lector Vernieuwingsonderwijs gebruikelijk is te doen.

Uit de ontwikkeling van de onderzoeksvisie van TMP is een aantal onderzoeksmethoden naar voren gekomen, dat past bij de uitgangspunten van Thomas More. Het gaat met name om ontwerpgericht onderzoek, handelingsonderzoek, evaluatieonderzoek en casestudy. De commissie heeft vernomen dat de lectoren in toenemende mate met elkaar spreken over het gebruik van en de ervaringen met deze onderzoeksmethoden. Dit draagt bij aan aanscherpingen ten aanzien van het gebruik van onderzoeksmethoden.

De lectoraten publiceren met enige regelmaat artikelen, deels in peer-reviewed tijdschriften, en verzorgen presentaties op (internationale) conferenties waarvoor veelal geldt dat bijdragen van tevoren worden beoordeeld. Dit is een extra mechanisme om de kwaliteit van onderzoek te meten en te borgen. Ook projecten die plaatsvinden op basis van externe financiering worden door een reviewcommissie onderworpen aan een vorm van review. Hiernaast maken de lectoren zelf onderdeel uit van reviewcommissies, wat hen helpt de kwaliteit van hun eigen onderzoek te bewaken.

In algemene zin wil de commissie het TMP meegeven om de lectoren en senior-onderzoekers wat vaker elkaars werk te laten reviewen, over lectoraatsgrenzen heen. De commissie ziet dat de lectoraten nu vooral inhoudelijk nog functioneren als autonome eenheden. In de borging van het onderzoeksproces kan het lezen van elkaars werk zorgen voor een meer herkenbare en eenduidige TMP-aanpak. Het zal interessante discussies opleveren over werkwijzen, die de kwaliteit ten goede kunnen komen. Als neveneffect kan het tevens leiden tot interessante kruisbestuivingen – en wellicht toekomstige samenwerkingen – tussen lectoraten.

De commissie heeft de publicaties uit de gedane steekproef en de publicaties behorende bij de ketengesprekken bestudeerd. In detail heeft de commissie gekeken naar én met het TMP gesproken over een aantal projecten, waaronder 'Hoofd, schouders, knie en TAAL (lectorat Natuur & Ontwikkeling Kind) en Professionele ontwikkeling van leraren in zicht (lectorat Vernieuwingsonderwijs). De commissie merkt op dat de kwaliteit van de onderzoeken uiteenloopt. In algemene zin stelt de commissie vast dat de onderzoeksprojecten getuigen van basiskwaliteit. Ze voldoen aan de gedragscode en aan de normen die gelden binnen het vakgebied. De publicaties

van het lectoraat Vernieuwingsonderwijs, die de commissie heeft bekeken, steken er kwalitatief bovenuit. De commissie denkt dat dit mede wordt gerealiseerd door de expliciete reviewprocedure die dit lectoraat hanteert.

De onderzoekers houden de doelstellingen van een onderzoek in het vizier, organiseren waar nodig eigen peer-review en leggen tussentijds verantwoording af over de voortgang van projecten. Tegelijkertijd heeft de commissie moeten vaststellen, dat het het TMP nog ontbreekt aan relevante geëxpliciteerde onderzoekstandaarden voor de uitvoering van onderzoek. De ontwikkeling en implementatie van dergelijke gedeelde standaarden kan eraan bijdragen de kwaliteit van alle onderzoeksprojecten van het TMP naar een hoger niveau te tillen.

### **Conclusie**

De commissie weegt in haar oordeel mee dat de onderzoekseenheid de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo hanteert, dat de verschillende lectoraten elk een mechanisme voor externe review hebben ingesteld, dat de publicaties die zij heeft bekeken voldoen aan de gestelde normen in het vakgebied, maar dat geëxpliciteerde onderzoekstandaarden voor de uitvoering van onderzoek ontbreken. Deze bevindingen leiden ertoe dat de commissie standaard 3 als 'voldoende' beoordeelt.

## 5. RESULTATEN EN IMPACT

**Standaard 4:** De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- de beroepspraktijk en de samenleving
- onderwijs en professionalisering
- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

In dit hoofdstuk evalueren we de resultaten van het Thomas More Praktijkcentrum en gaan we in op de drie prestatiegebieden. Achtereenvolgens bespreken we de bijdrage aan de valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving, aan onderwijs en professionalisering en aan kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.

### 5.1 Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving

Doordat het Thomas More Praktijkcentrum niet alleen voor de beroepspraktijk werkt, maar de beroepspraktijk ook nadrukkelijk betrokken is bij vraagidentificatie en uitvoering van onderzoek, is de doorwerking van het praktijkgerichte onderzoek in het werkveld voor een belangrijk deel reeds geborgd. De thema's die door het TMP worden onderzocht zijn duidelijk gekoppeld aan de Rotterdamse vraag. De feedback en vragen die Thomas More krijgt, worden nadrukkelijk gebruikt bij de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksprojecten (en nascholingsaanbod).

De intensieve samenwerking met de Thomas More Opleidingsschool en de Thomas More Academie zorgt er bovendien voor dat nieuw ontwikkelde methoden en inzichten via de studenten en docenten in het onderwijswerkveld terecht komen. Tevens is, op verzoek van het werkveld, de minor Passend Onderwijs door leden van de kenniskring doorontwikkeld tot een professionaliseringstraject van de Thomas More Academie (Kindkracht). De kennis die door het lectoraat is opgedaan over oplossingsgericht werken, belandt nu via cursussen bij stagescholen en bij individuele docenten, die op deze manier gaan werken.

De representanten van het werkveld waarmee de commissie sprak, zijn zeer te spreken over de rol die het TMP speelt in de professionalisering van het onderwijs. Er zijn zelfs leerkrachten die zelf, ondersteund door het TMP, onderzoek gaan doen in/naar hun eigen school. Zo vertelde een basisschooldirectrice dat zij vaak positieve commentaren krijgt over het fijne pedagogische klimaat dat heerst binnen haar school. Dit kwam aan de orde in een gesprek met het lectoraat Professionaliseren met hart & ziel en zo is bij de directrice het idee ontstaan om te gaan onderzoeken wat maakt dat er binnen de school zo'n prettig pedagogisch klimaat heerst.

De commissie stelt verder vast dat methodieken als leerKRACHT - verbonden aan Onderzoekend Handelen -, Kindkracht en de gecertificeerde opleidingen voor Montessori-, Dalton- en Jenaplanonderwijs, die (mede) door het lectoraat zijn ontwikkeld en die via de Thomas More Academie worden verzorgd in het werkveld, zeer worden gewaardeerd door de samenwerkingspartners.

Ook is de commissie positief over de praktijkgerichte publicaties die het TMP weet te realiseren in vakbladen, PO Magazine, Didactief, Lichamelijke Opvoeding Magazine (KVLO), Tijdschrift voor Lerarenopleiders (VELON), Pedagogiek in de Praktijk Magazine en DaltonVisie. Ook verzorgen leden van de kenniskringen met enige regelmaat presentaties voor het werkveld, bijvoorbeeld voor een stichting voor kinderopvang of een schoolbestuur, tijdens de Onderwijsresearchdagen of een Dalton scholingsdag, en ook tijdens een inspiratiedag van het IVN of een themamiddag over 'Overal Spelen' georganiseerd door een gemeente. Uit de veelzijdigheid van de doelgroepen, blijkt dat het brede werkveld de lectoraten van het TMP goed weet te vinden.

## 5.2 Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering

### Onderwijs

De commissie heeft grote waardering voor de wijze waarop Thomas More Hogeschool onderwijs, onderzoek en nascholing (professionaliseren) aan elkaar heeft verbonden. Het Praktijkcentrum speelt een significante rol in de ontwikkeling en uitvoering van de onderzoeksleerlijn binnen de Pabo. Eén van de onderzoekers binnen het TMP is hiertoe aangesteld als projectleider. Samen met de lectoren heeft zij de onderzoekslijn ontwikkeld en zorgt zij waar nodig voor aanpassingen. Ook wordt binnen de opleiding – en ook door het werkveld, zo vernam de commissie – de lemniscaat 'Onderzoekend handelen' gebruikt. Aan de hand van de lemniscaat doorlopen studenten de stappen uit de onderzoeksacyclus.

Een andere wijze waarop het TMP een rol speelt in het onderwijs is via minoren. Een aantal minoren bevindt zich rondom thema's die ook in het TMP een prominente rol hebben. Zo zijn er de minor Passend Onderwijs (ontwikkeld door het gelijknamige lectoraat), de minor Onderwijsvernieuwing (ontwikkeld door het lectoraat Vernieuwingsonderwijs) en wordt momenteel door het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind gewerkt aan een minor Outdoor education in an urban environment. Naast hun betrokkenheid bij de ontwikkeling van de minoren, verzorgen de lectoren en onderzoekers ook lessen in de minoren en daarbuiten. De commissie nam kennis van een aantal door docentonderzoekers aangedragen voorbeelden, waarin zij duidelijk maakten dat zij kennis en ervaringen uit hun onderzoekspraktijk meenemen in hun lessen.

De kenniskringen vervullen bovendien een rol in het begeleiden van studenten bij onderzoeksopdrachten, bijvoorbeeld in het onderzoeksproject dat zij in het derde jaar moeten uitvoeren. Tijdens dit project gaat een projectgroep van zo'n tien personen aan de slag met een vraagstelling waarvoor zij, elk in hun eigen opleidingsschool, data verzamelen. Hiermee wordt input verkregen vanuit tien verschillende praktijken en kan op een hoger abstractieniveau naar gegevens en naar behoeften worden gekeken. Het thema van een aantal van de groepen is dan ook gerelateerd aan lectoraatsonderzoeken. Ook spelen enkele studenten een rol in de dataverzameling voor het promotieonderzoek waaraan één van de docentonderzoekers momenteel werkt.

### Professionalisering

Het tweede spoor waarlangs de verbinding tussen onderzoek en onderwijs kan worden gerealiseerd, is door middel van de professionalisering van het eigen onderwijzend personeel ten behoeve van het onderwijs en/of de uitvoering van praktijkgericht onderzoek. Naast de lectoren zijn docentonderzoekers betrokken bij de uitvoering van onderzoek door het Thomas More Praktijkcentrum. Zij behoren tot de kenniskring van één van de onderzoeksthema's en zijn tevens actief als docent.

Het aantal docentonderzoekers dat actief is voor met name de lectoraten Vernieuwingsonderwijs en Passend Onderwijs / Inclusive Education is zeer gering. Mede in het kader van de professionalisering van eigen docenten geeft de commissie Thomas More in overweging om meer docenten te laten participeren in lectoraatsonderzoek. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van hun onderzoeksvaardigheden – wat vervolgens weer bijdraagt aan betere onderzoeksbegeleiding en -beoordeling, en het levert hen actuele kennis op over relevante thema's. In aanvulling hierop raadt de commissie het TMP aan om in overleg met de opleidingsmanagers na te denken over en een plan op te stellen voor het realiseren van een optimale bijdrage van het TMP aan de professionalisering van het docentenkorps via de kenniskringen. Dit kan overigens ook door af en toe workshops en presentaties te organiseren voor het onderwijzend personeel. De commissie begreep dat de lector Professionaliseren met hart & ziel een bijdrage levert aan het zogenoemde leerlandschap. Dit is een scholingsmoment dat iedere maandagochtend (op vrijwillige) basis plaatsvindt, en waarvoor docenten zelf kunnen aansluiten bij een thema. Te denken valt bijvoorbeeld aan het thema toetsafname. Deze lector verzorgt scholing in socratische gesprekvoering. Dit is voor haar een belangrijke manier om docenten op de hoogte te stellen van waar het lectoraat mee bezig is.

### 5.3 Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Waar het de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein betreft, varieert de opbrengst en de relevantie daarvan enigszins per lectoraat. Gezien de ontwikkelfase waarin het lectoraat Professionaliseren met hart & ziel zich bevindt, heeft dit lectoraat nog weinig tot geen relevante output op dit vlak. De commissie heeft de onderzoeksproductenlijsten van de drie andere lectoraten bekeken voor de afgelopen jaren. Het betreft een lange lijst met schriftelijke output (artikelen, onderzoeksrapporten en bijdragen aan boeken, etc.) en output in de vorm van activiteiten (congrespresentaties, workshops, etc.). Overigens is het de commissie niet in alle gevallen helemaal duidelijk geworden in hoeverre onderzoeksproducten aan de inbreng van het TMP kunnen worden toegerekend, dan wel (vooral) aan de inbreng van andere hogescholen. In algemene zin stelt de commissie vast dat er sprake is van zowel kennisontwikkeling voor de beroepspraktijk als van wetenschappelijke kennisontwikkeling. Met name de eerste is duidelijk onderdeel van de werkwijze van het TMP. Met haar promotieonderzoek heeft de lector Passend Onderwijs met name een aantal jaar geleden diverse (wetenschappelijke) publicaties gerealiseerd. En ook de promovendus bij het lectoraat Natuur & Ontwikkeling Kind zorgt momenteel voor publicaties van deelprojecten. Het lectoraat Vernieuwingsonderwijs heeft recent een reeks boeken over Dalton- en Montessorionderwijs uitgegeven en publiceert af en toe in wetenschappelijke tijdschriften. Duidelijk is dat binnen het TMP de nadruk ligt op praktijkgerichte publicaties in plaats van wetenschappelijke. Dit past ook bij de aard van praktijkgericht onderzoek, zo begrijpt de commissie. Zij verneemt dat het de lectoren ook enigszins aan tijd ontbreekt om publicaties te schrijven voor internationale tijdschriften. Eén van de lectoren is nu – deels in eigen tijd – bezig met het schrijven van een wetenschappelijke publicatie. Zij omschreef treffend: “waar het bij de universiteit voelde als publicatielast, voelt het voor mij nu als publicatielust”. Dit komt omdat er geen druk ligt op publiceren.

De commissie concludeert dat het vooral de promotieonderzoeken zijn die resulteren in wetenschappelijke kennisontwikkeling. Goed om te horen vindt zij het dan ook dat het de bedoeling is dat meer mensen bij het TMP gaan promoveren.

#### Conclusie

De commissie betreft in haar oordeelsvorming dat het Thomas More Praktijkcentrum erin slaagt om – mede door de wijze waarop Thomas More haar bestuurlijke organisatie heeft vormgegeven – een zeer relevante bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de leraren en het onderwijs binnen de partnerscholen. Tevens constateert de commissie dat het TMP een bijdrage levert aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein, voornamelijk via publicaties in vaktijdschriften. Voor de commissie staat verder buiten kijf dat het praktijkcentrum een belangrijke rol speelt in de ontwikkeling van het onderwijs en het nascholingsaanbod van de eigen onderwijsinstelling. De professionalisering van een grotere groep eigen docenten op het gebied van onderzoeksvaardigheden, zou wat de commissie betreft een mooi doel voor de komende jaren kunnen zijn. Waardering wil de commissie uitspreken voor de wijze waarop Thomas More de drie componenten onderwijs, onderzoek en professionaliseren aan elkaar heeft verbonden met concrete en waardevolle resultaten als gevolg. De commissie komt voor standaard 4 dan ook uit op het oordeel goed.

## 6. KWALITEITSZORG

**Standaard 5:** De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

### **Bevindingen**

De commissie heeft niet kunnen constateren dat het TMP beschikt over een gestandaardiseerde kwaliteitszorgsystematiek, waarin sprake is van een strikt gehanteerde PDCA-cyclus met aan de basis een TMP-plan met daarin een aantal concrete en meetbare doelen voor het komende jaar of de komende jaren. Dit betekent echter niet, dat er geen evaluaties worden uitgevoerd en niet wordt bijgestuurd indien nodig. Dit gebeurt wel degelijk, maar op een meer organische dan een gestandaardiseerde wijze. Dit is volgens TMH te verklaren door de kleinschaligheid en de visie op kwaliteitscultuur van de organisatie. Mogelijk kan het ook worden toegeschreven aan de relatief jonge levensfase waarin het praktijkcentrum zich bevindt. De ontwikkeling van een meer gestructureerd kwaliteitszorgsysteem zou, wat de commissie betreft, een volgende stap in de ontwikkeling moeten zijn.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de lectoren evaluaties uitvoeren van de onderzoeksprocessen. Zoals eerder benoemd, bespreken de lectoren met elkaar de voor- en nadelen van gehanteerde onderzoeksmethoden om een volgende keer het onderzoek nog beter uit te voeren. Wat de commissie enigszins mist is een evaluatie op de algemene koers die de onderzoekseenheid vaart. Hoe willen we ons de komende jaren ontwikkelen en zitten we daartoe op de goede weg? Het antwoord op die vragen is de commissie niet geheel duidelijk geworden op basis van de documentatie en de gevoerde gesprekken. Ditzelfde geldt voor de rol die de klankbordgroepen hierin spelen.

De ambitie van het TMP is niet om méér onderzoek te doen, maar om elke dag weer de goede dingen te doen, zo vernam de commissie van de directie. Dit is passend bij de TMP-ambitie zoals geformuleerd in het document TMP-visie op Samen Onderzoeken, dat tot stand is gekomen in nauwe samenwerking tussen de lectoren, de projectleider Onderzoekslijn en de directie. Het nog verder concretiseren van de 'goede dingen' kan helpen in het evalueren van de resultaten van het praktijkcentrum als geheel. Wat betreft de commissie bevindt zich hierin de meerwaarde van het door betrokkenen laten uitwerken van normen om aan te duiden wanneer goed, goed genoeg is. Aan de hand van deze normen, kan de vinger aan de pols worden gehouden. Allereerst door en op de werkvloer zelf en vervolgens op directieniveau. Nu lijken die 'goede dingen' voornamelijk belegd en bekend te zijn op directieniveau. De directeur stuurt hier sterk op in - individuele - gesprekken met de lectoren. Echter, informatie die slechts bij een persoon in de organisatie bekend is, kan een risico vormen wanneer de betreffende persoon - tijdelijk of langdurig - niet aanwezig is. In dit kader raadt de commissie het TMP aan om verslaglegging van planvorming en tussentijdse bijstelling (soms besproken tijdens individuele gesprekken) te versterken.

De evaluatie van projecten gebeurt samen met het werkveld. Doordat onderzoeken in nauwe samenwerking met het werkveld worden uitgevoerd is er geregeld contact en kan snel worden bijgestuurd, zo zag de commissie.

### **Conclusie**

De lectoraten evalueren samen met het werkveld de uitvoering en opbrengst van de door hen gedane onderzoeken en benutten deze informatie in vervolgotrajecten. De onderzoekers en leidinggevende betrokken bij het TMP evalueren met regelmaat de dingen die zij doen en passen op basis hiervan zo nodig hun werkwijze aan. Een ontwikkelpunt is wat de commissie betreft de opzet van een kwaliteitszorgsystematiek voor evaluatie van de koers van TMP als geheel, die iets minder kwetsbaar is dan de huidige werkwijze. Niettemin komt de commissie voor standaard 5 zeker tot het oordeel 'voldaan'.

## 7. AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat een opsomming van de bij de verschillende standaarden gedane aanbevelingen en suggesties.

- Zet in de profilering van het Thomas More Praktijkcentrum sterker in op de persoonlijk-pedagogische dimensie van de leraar. Wat de commissie betreft is dit het overkoepelende thema dat alle lectoraten met elkaar verbindt en een herkenbaar gezicht aan het Praktijkcentrum kan geven.
- De commissie acht het wenselijk de gekozen en opgestelde indicatoren door de lectoren en onderzoekers te operationaliseren in concretere normen.
- De commissie raadt aan om inhoudelijke samenwerkingen tussen de lectoraten binnen het Praktijkcentrum tot stand te brengen.
- De commissie beveelt aan een klankbordgroep te formeren rondom het TMP om daarmee de gemeenschappelijke opdracht en het overkoepelende thema te stimuleren.
- De commissie geeft het TMP in overweging om meer eigen docenten te betrekken bij de uitvoering van onderzoek.
- De commissie moedigt het Thomas More Praktijkcentrum van harte aan om de onderzoeksthema's, -projecten en -mogelijkheden binnen Radiant meer sturend te laten zijn voor de eigen onderzoeksagenda.
- Als aanbeveling wil de commissie het TMP meegeven om de lectoren en senior-onderzoekers vaker elkaars werk te laten reviewen, over lectoraatsgrenzen heen. In de borging van het onderzoeksproces kan het lezen van elkaars werk zorgen voor een meer herkenbare en eenduidige TMP-aanpak. Het zal interessante discussies opleveren over werkwijzen, die de kwaliteit ten goede kunnen komen. En als neveneffect kan het tevens leiden tot interessante kruisbestuivingen – en wellicht toekomstige samenwerkingen – tussen lectoraten.
- De ontwikkeling van een meer gestructureerd en gedocumenteerd kwaliteitszorgsysteem zou, wat de commissie betreft, een goede stap in de verdere ontwikkeling van het praktijkcentrum zijn.



## **BIJLAGE 1 Samenstelling commissie**

### **Em. prof. dr. Wim Jochems, voorzitter**

Wim Jochems studeerde psychologie en methodologie aan de Universiteit van Utrecht en promoveerde aan de Technische Universiteit Delft. In 1989 werd hij hoogleraar didactiek en onderwijsontwikkeling aan de Technische Universiteit Delft. Van 1993 tot 1998 was hij tevens faculteitsdecaan. Van 1998 tot en met 2006 was hij als hoogleraar-directeur verbonden aan de Open Universiteit. In 2006 werd hij hoogleraar-directeur aan de Technische Universiteit Eindhoven en bouwdecaan van de Eindhoven School of Education. Sinds 2015 is hij zelfstandig adviseur op het gebied van onderwijs en onderwijsonderzoek. Zowel in Delft als in Eindhoven was hij eindverantwoordelijke voor de universitaire lerarenopleidingen. Hij heeft een ruime ervaring met visitaties van met name lerarenopleidingen, zowel in Nederland als in Vlaanderen.

### **Dr. Paul Hennissen, lid**

Paul Hennissen werkte als leerkracht in het basis-, voortgezet en hoger onderwijs. Het laatste decennium werkt hij als lector Opleiden in de School bij de Nieuwste Pabo te Sittard. Hij focust daarbij op het leren op de werkplek in de school en de kwaliteit van de professionals. In zijn werk als lector ondersteunt hij scholen bij professionalisering en schoolontwikkeling.

### **Drs. Harrie van de Ven, lid**

Harrie van de Ven is zijn loopbaan lang werkzaam in het onderwijs. Hij startte ooit als leraar op de basisschool. Harrie studeerde Pedagogiek en Onderwijskunde. Na een periode in de basisschool werkte hij onder meer als procesmanager Weer Samen Naar School, consultant en trainer, directeur Magistrum en als directeur Fontys Hogeschool Kind en Educatie, waarin onder meer de vijf Fontys pabo's zijn ondergebracht. Sinds september 2015 werkt hij weer in het basisonderwijs, ditmaal als bestuursvoorzitter van Optimus Primair Onderwijs.

### **Inge van der Hoorn MSc, secretaris**

Inge van der Hoorn is sinds 2011 werkzaam bij Hobéon. Zij is door de NVAO getraind in de rol van secretaris en is met grote regelmaat als secretaris betrokken bij opleidingsaccreditaties en onderzoeksvisitaties.

## BIJLAGE 2 Programma visitatie

Programma site visit beoordeling Thomas More Praktijkcentrum, Rotterdam  
20 november 2018

| Tijd             | Gesprekspartners   |
|------------------|--|
| 08.15 –<br>08.30 | <b>Ontvangst commissie</b> Vanuit Hogeschool: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dorothee van Kammen, directeur TMH/TMP</li> <li>▪ Jannette Prins, projectleider Onderzoekslijn</li> </ul>   |
| 08.30 –<br>09.15 | <b>Commissie</b><br>Paul Hennissen (lector)<br>Harrie van de Ven (bestuurder PO)<br>Wim Jochems (vz.)  |
| 09.15 –<br>09.45 | <b>Vertegenwoordiging TMH/ Thomas More Praktijkcentrum</b><br>Vanuit Hogeschool: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ton Groot Zwaafink, voorzitter CvB TMH</li> <li>▪ Dorothee van Kammen directeur TMH/TMP, lid CvB TMH Commissie</li> </ul>  |
| 09.45 –<br>10.30 | <b>Alle lectoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lectoraat 'Professionaliseren met hart &amp; ziel', lector dr. Hester IJsseling</li> <li>▪ lectoraat Passend Onderwijs/ Inclusive Education, lector dr. Annemieke Mol Lous</li> <li>▪ lectoraat Natuur &amp; Ontwikkeling Kind, lector dr. Dieuwke Hovinga</li> <li>▪ lectoraat Vernieuwingsonderwijs, lector dr. Patrick Sins Commissie</li> </ul>  |
| 10.30 –<br>10.45 | <b>Korte pauze</b>   |
| 10.45 –<br>11.30 | <b>Docentonderzoekers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jannette Prins- docentonderzoeker/ promovendus Hoofd, schouders, knie &amp; TAAL</li> <li>▪ Brigitte Witmus- kenniskring lectoraat Vernieuwingsonderwijs, docentonderzoeker Professionele ontwikkeling van leraren in zich</li> <li>▪ Jim Franssen, kenniskring lectoraat Natuur &amp; Ontwikkeling kind, docentonderzoeker Hoofd, schouders, knie &amp; TAAL, onderzoeksbegeleider</li> <li>▪ Koen de Jonge, voorheen kenniskring lectoraat Passend Onderwijs/ Inclusive Education en lectoraat Natuur &amp; Ontwikkeling kind, docent minor Passend onderwijs en onderzoeksbegeleider</li> <li>▪ Jos van den Brand, kenniskring Professionaliseren met Hart &amp; Ziel, docentonderzoeker en onderzoeksbegeleider</li> <li>▪ Pieter Boshuizen, kenniskring Professionaliseren met Hart &amp; Ziel, docentonderzoeker</li> </ul> |
| 11.30 –<br>12.00 | <b>Opleidingsmanagement</b><br>Vanuit Hogeschool: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nyree Schipper, directeur Thomas More Academie, adjunct-directeur TMH</li> <li>▪ Rudolf Kampers, betrokken bij onderzoeksproject propedeuse</li> <li>▪ Jannette Prins- projectleider Onderzoekslijn in opleidingsprogramma</li> <li>▪ Mariska Krijgsman, onderwijscoördinator hoofdfase en kwaliteitsborging</li> <li>▪ Joyce Poiesz, master Passend Meesterschap, minor Passend Onderwijs Commissie</li> </ul>   |
| 12.00-<br>12.30  | <b>Studenten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rens de Zeeuw, Romy Hartog, Charissa van Kasbergen, Nadia van Wijk, Desiree van der Linden, Sidney Ketting, Milan van Bijnderen</li> </ul>   |
| 12.30-<br>13.30  | <b>Lunchpauze</b><br>Gelegenheid om documentatie te bekijken   |

|             |  |
|-------------|--|
| 13.30-14.15 | <p><b>Ketengesprekken aan de hand van voorbeeldprojecten I</b><br/>- Bij project betrokken onderzoeker, werkveld, docent, student</p> <p><b>Hoofd, schouders, knie en TAAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jannette Prins, docentonderzoeker</li> <li>▪ Dieuwke Hovinga, projectleider</li> <li>▪ Annet Dries, bestuurder SIKO, lid resonansgroep</li> </ul> <p><b>Pedagogisch perspectief op gevoelige maatschappelijke onderwerpen in de klas (Radiant Onderzoeksprogrammering)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hester IJsseling, lector</li> <li>▪ Pieter Boshuizen, onderzoeker</li> </ul>   |
| 14.15-15.00 | <p><b>Werkveld (betrokken bij onderzoek)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabine van Vilsteren, bovenschools schoolopleider RVKO, betrokken bij ontwikkelen lemniscaat bij methodiek leerKRACHT (o.v.)</li> <li>▪ Guusje Riemens, betrokken bij Oplossingsgericht werken op basisschool de Globetrotter en in de pabo, bovenschools schoolopleider Thomas More Opleidingsschool (TMO)</li> <li>▪ Katrien Schober, Inmens Training, betrokken bij training supportgroep-aanpak Oplossingsgericht werken op pabo en in TMA</li> <li>▪ Judith van Wijngaarden, directeur Mariaschool, betrokken bij Professionalisering met hart &amp; ziel.</li> <li>▪ Kristel Roth-van Dalsum, leerkracht en didactisch coach basisschool Bavokring, lid CoP Professionalisering met hart &amp; ziel, bovenschools schoolopleider Thomas More Opleidingsschool (TMO)</li> <li>▪ Ineke Vermeulen, onderwijsspecialist Casimirschool Gouda (Dalton), betrokken bij project Iself, lectoraat Vernieuwingsonderwijs</li> <li>▪ Nadette Bakker, student afstudeerfase, was bij tweedaags jubileumcongres Kind &amp; Natuur, sept 2018</li> <li>▪ Wouter Verhagen, student afstudeerfase driejarig traject, was bij tweedaags jubileumcongres Kind &amp; Natuur, sept 2018</li> </ul> |
| 15.00-15.15 | <b>Korte pauze</b>   |
| 15.15-15.45 | <p><b>Ketengesprekken aan de hand van voorbeeldprojecten II</b><br/><b>Professionele ontwikkeling van leraren in zicht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Patrick Sins, lector</li> <li>▪ Brigitte Witmus, docentonderzoeker TMH</li> <li>▪ Willem Wagenaar, voorzitter bestuur Nederlandse Dalton Vereniging</li> <li>▪ Sandra Totzke, leraar basisschool RVKO, betrokken bij Leraren leren-focusgroep</li> </ul>   |
| 15.45-16.15 | <b>Intern overleg commissie</b>  |
| 16.15-16.45 | <p><b>Pending issues</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ton Groot Zwaaftink, voorzitter CvB TMH</li> <li>▪ Dorothee van Kammen directeur TMH/TMP, lid CvB TMH Commissie</li> </ul>   |
| 16.45-17.30 | <b>Intern overleg commissie</b>  |
| 17.30-18.15 | <b>Terugkoppeling, allen uitgenodigd</b>   |



**Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties**



Lange Voorhout 14  
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E [info@hobeon.nl](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)