

# **HAN University of Applied Sciences**

## **Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties**

Deeltijd

## **Master Sport- en Beweginnovatie**

Deeltijd en voltijd

## **Beperkte opleidingsbeoordeling**

# Samenvatting

In oktober 2020 zijn de flexibele deeltijd Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties en de flexibele deeltijd- en de voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie van de HAN University of Applied Sciences (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA. De Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties wordt in Nijmegen en Rotterdam aangeboden en de Master Sport- en Beweginnovatie in Nijmegen. Het panel beoordeelt de deeltijd Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties en de deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie, als **positief**.

## **Generiek onderwijsconcept HAN experiment leeruitkomsten**

Het onderwijsconcept van de HAN voor flexibel deeltijdonderwijs bestaat uit een modulaire, gepersonaliseerde aanpak. Het onderwijsconcept wordt voor beide deeltijdopleidingen toegepast en voor de voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie worden elementen uit het concept benut. De HAN speelt met dit onderwijsconcept goed in op de heterogeniteit van deeltijdse studentenpopulaties en de toegenomen vraag naar hoger opgeleiden. 'Standaardisatie op maat' is hierbij het credo van de HAN. Vanuit een aantal generieke HAN-uitgangspunten en formats krijgen opleidingen de ruimte om het experiment optimaal in te kleuren voor de doelgroep en het vakgebied van de specifieke opleiding.

## **Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties**

De Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties is een relevante opleiding met een onderscheidend profiel dat aansluit bij de wens van vernieuwers en veranderaars in een steeds complexer wordende samenleving. De opleiding leidt op tot 'vernieuwers' die in staat zijn om innovaties te initiëren, anderen in beweging te brengen en aan de realisatie van vernieuwing te werken en dit te borgen. Binnen de opleiding werkt de student aan zijn leiderschapsvaardigheden om draagvlak te creëren voor verandering. Hij krijgt daarnaast kennis over management en innovatie. De studenten studeren in een kleinschalige omgeving waar korte lijnen tussen student, werkgever en docent zijn. Studenten kunnen hun eigen 'journey' en uitdagende inhoud kiezen waardoor ze een persoonlijke kleur en volgorde kunnen geven aan de opleiding.

### **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

De opleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een duidelijk profiel waarbij studenten worden opgeleid tot aanjagers van verandering en innovatie bij maatschappelijke organisaties. De opleiding heeft eindkwalificaties en leerdoelen op hbo-masterniveau geformuleerd die zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. De opleiding kan het eigen profiel sterker maken door in de Body of Knowledge and Skills onderbouwde keuzes te maken voor theorieën in management, veranderekunde en organisatiekunde. De opleiding heeft een breed en relevant

netwerk in het werkveld. Het werkveld en de werkveldvertegenwoordigers geven aan dat de opleiding voldoet aan een behoefte aan innovatiespecialisten die kunnen functioneren in de toegenomen complexiteit in het werkveld.

### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De opleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding kent een inspirerende en krachtige leeromgeving waar de studenten goed ondersteund worden in hun leerproces. De opleiding biedt studenten op verschillende manieren flexibiliteit, de studenten kunnen op verschillende momenten op de twee verschillende locaties studeren en zij kunnen versnellen of vertragen. Inhoudelijk is er veel ruimte om een keuze te maken voor vraagstukken, die passen bij het leerproces en de werkpraktijk van de student. Gedurende de opleiding doen de studenten participatief onderzoek, passend bij hun rol van vernieuwer in maatschappelijke organisaties. De studenten worden op een goede manier gestimuleerd om te werken aan het vergroten van hun leiderschapscompetenties, nodig voor hun rol als vernieuwer. Het docententeam is voldoende deskundig om het programma uit te voeren en ze zijn voldoende geëquipeerd om goed uitvoering te geven aan de eisen die vanuit het Experiment Leeruitkomsten gesteld worden.

### **Standaard 3: Toetsing**

De opleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing, gebaseerd op wettelijke en hogeschoolbrede kaders en uitgewerkt in een toetsplan. De toetsen bestaan uit een mooie variatie aan beroepsproducten, passend bij de eindtermen van de opleiding. Hierbij is waardering voor de meesterschapsopdracht waarbij de internationale perspectiefverplaatsing en persoonlijke duiding van waarden noodzakelijk is. Het werkveld wordt middels een adviserende rol actief betrokken bij de beoordeling van de beroepsproducten. De leerwegaafhankelijkheid kan nog worden vergroot en het panel adviseert de opleiding aandacht te besteden aan de mogelijkheden voor vrijstellingen en validering van werkervaring. De examencommissie borgt de kwaliteit en het niveau van de toetsing volgens de wettelijke vereisten, maar kan een meer proactieve rol, passend bij het experiment leeruitkomsten, vervullen.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De studenten realiseren de beoogde eindkwalificaties en de opleiding slaagt er goed in om de persoonlijke (leiderschap)ontwikkeling van de student, noodzakelijk om draagvlak voor veranderingen te creëren, te ondersteunen. De opdracht meesterschap levert prachtige verhalen op die passen bij de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Bij de module Onderzoek en Interventie ligt de aandacht in de verslagen sterk op de procesmatige beschrijving van het traject. De rapportages kunnen aan scherpte winnen door naast het proces aandacht te besteden aan het bereikte eindresultaat of de gerealiseerde innovatie.

De alumni en het werkveld zijn zeer tevreden over de opleiding. Werkgevers roemen de praktische inzetbaarheid van de kennis en alumni geven aan een sterke persoonlijke groei te hebben doorgemaakt op het gebied van leiderschap en veranderkunde.

### **Master Sport- en Beweginnovatie**

De Master Sport- en Beweginnovatie is een kwalitatief sterke opleiding met een uniek profiel. Zowel deeltijd- als voltijdstudenten geven gedurende de opleiding vorm aan een innovatieproject in de praktijk, op het gebied van sport en bewegen. Door alle innovatiestappen te doorlopen ontwikkelen zij zich tot innovatieve professionals en creëren studenten al gedurende de opleiding een concrete meerwaarde voor het werkveld. Door de vaste innovatiestappen werkt de opleiding met een logisch volgtijdelijk curriculum, waarbinnen vergaand maatwerk wordt geboden aan studenten. Lesbijeenkomsten worden just-in-time vormgegeven, afhankelijk van de behoeften van de studenten en de fase van het innovatieproces waarin zij zich bevinden. Vertragen, versnellen, zelf toetsmomenten plannen en persoonlijke leervragen formuleren: het kan allemaal, mits de student zelf het initiatief neemt. De lijnen tussen docenten en studenten, en tussen docenten onderling, zijn hierbij kort en er heerst een kleinschalige, persoonlijke sfeer bij deze opleiding.

#### **Standaard 1: Beoogde leerresultaten**

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een duidelijk profiel waarbij studenten worden opgeleid tot innovatieve professionals op het gebied van sport en bewegen. Om richting te geven aan het onderwijs heeft de opleiding goede eindkwalificaties en leerdoelen op hbo-masterniveau geformuleerd, die zijn doorvertaald naar heldere eenheden van leeruitkomsten. Doordat sport en bewegen in toenemende mate als middel wordt ingezet in sectoren zoals onderwijs en zorg, worden studenten opgeleid om op het snijvlak van sport en bewegen, en andere sectoren te gaan werken. De opleiding heeft sterke banden met een breed werkveld. Het profiel van deze opleiding levert een overtuigende meerwaarde aan het werkveld en werkveldvertegenwoordigers geven aan dat de opleiding actief bijdraagt aan de professionalisering van de sport- en bewegesector.

#### **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding heeft een sterke en praktijkgerichte leeromgeving die alle nodige inhoud op het gebied van innovatie, leiderschap, onderzoek en management biedt. Deeltijdstudenten voeren gedurende de opleiding een innovatieproject uit in de eigen werkomgeving en voltijdstudenten worden adequaat ondersteund bij het vinden van een passende praktijkleerplek voor het innovatieproject. De voltijdvariant is hierbij een gecompriëerde, éénjarige versie van de tweejarige deeltijdvariant. Studenten worden aangezet tot zelfsturing en initiatief, zoals dat past bij de rol van innovator. Ook docenten laten een ontwikkelingsgerichte houding zien bij het borgen van de opleidingskwaliteit en het doorontwikkelen van het onderwijs. Het feit dat de meeste docenten hybride werken als docent en in het werkveld, biedt een mooie meerwaarde aan studenten vanwege het netwerk en de

goede praktijkvoorbeelden die zij meebrengen. Het onderwijs is gebaseerd op maatwerk en de just-in-time ingerichte lesbijeenkomsten worden steeds ingevuld op basis van de leerbehoeften van de student en de fase van het innovatieproject waarin de student zich bevindt. Ook vertragen en versnellen zijn goed mogelijk in deze opleiding. Hierin toont de opleiding zich zeer flexibel.

### **Standaard 3: Toetsing**

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De deeltijdvariant heeft een valide en betrouwbaar toetsstelsel, waarbij individuele praktijkopdrachten steeds leiden tot beroepsproducten die worden benut voor het innovatieproject van de student. Onderwijs, toetsing en werkplek zijn hierdoor op sterke wijze aan elkaar verbonden. De flexibiliteit wat betreft inleverdata speelt mooi in op het persoonlijke leertempo van elke student. Studenten krijgen veel en goede feedback tijdens deze opleiding. De opleiding kan een aantal beoordelingsprocessen nog beter afhechten. Zo kunnen de beoordelingsformulieren qua vorm nog meer met elkaar in lijn worden gebracht en kunnen beoordelaars de oordeelsvorming nog inzichtelijker maken op de beoordelingsformulieren. Ook kan de opleiding de mogelijkheden voor leerwegaafhankelijk toetsen en vrijstellingen nog meer onder de aandacht van studenten brengen, zodat zij nog meer gebruik kunnen gaan maken van deze mogelijkheden. De voltijdvariant heeft haar toetsstelsel afgeleid van het deeltijdse toetsstelsel. Anders is dat voltijdstudenten worden getoetst volgens het principe van programmatisch toetsen: studenten krijgen bij elke praktijkopdracht formatieve feedback, maar pas aan het einde van de opleiding worden zij daadwerkelijk summatief beoordeeld. De examencommissie borgt de kwaliteit en het niveau van toetsing volgens de wettelijke vereisten en er worden voldoende andere middelen voor kwaliteitsborging van toetsing ingezet.

### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De deeltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Voor de voltijdvariant is er nog geen gerealiseerd niveau omdat de voltijdvariant recent is gestart. De deeltijdvariant slaagt er goed in om innovatieve professionals op hbo-masterniveau op te leiden. De beroepsproducten die studenten opleveren zijn relevant voor de praktijk, op masterniveau en tonen goed reflectief vermogen bij studenten. Studenten doen nu meestal beschrijvend of cross-sectioneel onderzoek en de opleiding kan studenten nog meer richting geven bij het kiezen uit een breed palet van onderzoeksmethoden. Ook kunnen studenten nog meer gestimuleerd worden om internationale bronnen te gebruiken. Alumni creëren vaak hun eigen projecten en werk, en werken daarom in een grote diversiteit aan functies binnen onder andere de sport, de overheid, de zorg en het onderwijs. De opleiding realiseert een goede impact op de praktijk, en werkt ook na afstuderen nog actief samen met alumni om innovatie in sport en bewegen te stimuleren.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Generieke beschrijving onderwijsconcept deeltijd</b>	<b>10</b>
<b>Schets Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties</b>	<b>12</b>
<b>Schets Master Sport- en Beweeginnovatie</b>	<b>14</b>
<b>Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties</b>	<b>16</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>17</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>20</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>27</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>31</b>
<b>Master Sport- en Beweeginnovatie</b>	<b>33</b>
<b>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</b>	<b>34</b>
<b>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</b>	<b>37</b>
<b>Standaard 3 Toetsing</b>	<b>44</b>
<b>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>48</b>
<b>Eindoordeel over de opleidingen</b>	<b>50</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>51</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 1 Bezoekprogramma's</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2 Bestudeerde documenten</b>	<b>57</b>

## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de hbo-masteropleidingen Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties (deeltijd) en Sport- en Beweeginnovatie (deeltijd en voltijd) van de HAN University of Applied Sciences (HAN). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van de HAN en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), het protocol *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* van de NVAO (2019) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2020 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 29 oktober 2020. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer dr. R. Mombarg (voorzitter, domeindeskundige MSBI)

De heer dr. M. Slingerland (domeindeskundige MSBI)

Mevrouw dr. A. van Staveren (domeindeskundige MMI)

De heer dr. P.J.G. Adriaanse (domeindeskundige MMI)

De heer W.J.M. van Heerebeek (studentlid)

Mevrouw drs. M. Schoots, auditor van NQA, trad op als lead-auditor van het panel en als secretaris voor de opleiding Sport- en Beweeginnovatie. Mevrouw drs. B.J. Steenberg MBA trad op als secretaris voor de opleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties.

Voorheen maakten beide opleidingen deel uit van de afdeling HAN Masterprogramma's, wat de reden was om beide opleidingen gezamenlijk te visiteren. Door een reorganisatie van de HAN, is de organisatiestructuur in januari 2020 gewijzigd, waardoor de opleidingen nu elk tot een andere academie behoren. De voorbereidingen van de visitatie waren al gestart voordat duidelijk was dat de opleidingen tot aparte academies zouden gaan behoren. De opleidingen hebben een gemeenschappelijke basis vanuit de uitgangspunten van de HAN voor het experiment leeruitkomsten (zie *Generieke beschrijving onderwijsconcept deeltijd*). Door de afsplitsing naar twee academies zijn de meeste gesprekken op de visitatiedag apart voor elke opleiding gevoerd.

De opleidingen maken geen onderdeel uit van een visitatiegroep. Op aanwijzingen van de NVAO is er rekening gehouden met een overlap in de bezetting tussen het panel van de betreffende masteropleidingen en de voltijd hbo-bacheloropleiding Sportkunde bij de HAN. De heer R. Mombarg neemt zitting in beide panels en zorgt op die manier voor een vakinhoudelijke en onderwijsgerelateerde overlap. Daarnaast hebben de panelleden zoals gebruikelijk instructies gekregen met betrekking tot het beoordelingskader en is de voorzitter door NQA getraind. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie en training. Het panel heeft expertise over het gehanteerde onderwijsconcept van flexibele opleidingen, zoals vereist in het protocol *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten*. Er zijn in totaal vier domeindeskundigen opgenomen in het panel zodat er twee domeindeskundigen per opleiding betrokken waren bij de oordeelsvorming.

De visitatie stond in eerste instantie gepland op 1 april 2020. Het betrof toen alleen de deeltijdvariant van de beide opleidingen. De opleidingen hebben zes weken voor die datum een generiek zelfevaluatie-rapport over het flexibele onderwijsconcept en een specifieke zelfevaluatie per opleiding met bijlagen ter beschikking gesteld aan het panel. Deze documentatie voor de deeltijdvarianten is positief gevalideerd. Op 18 maart 2020 hebben de opleidingen besloten om de visitatie uit te stellen vanwege de maatregelen tegen het coronavirus. De nieuwe visitatiedatum van 29 oktober 2020 is enige weken daarna gepland. Per september 2020 is de opleiding Sport- en Beweeginnovatie een voltijdvariant gestart. In overleg met de NVAO is deze variant meegenomen in de visitatie op 29 oktober. Hiertoe heeft de opleiding aanvullende documentatie opgeleverd: een beschrijving van de overeenkomsten en verschillen tussen de deeltijd- en de voltijdvariant met onderliggende bijlagen. Deze documentatie is apart gevalideerd, met een positieve uitkomst. Verder is er overleg geweest tussen de lead-auditor en de opleidingen om na te gaan of er verdere aanvullende documentatie nodig was voor de deeltijdvarianten gezien het uitstel van de visitatie. Er zijn door de opleidingen enkele aanvullende zaken aangeleverd zoals nieuwe instroomcijfers en evaluatiegegevens.

In maart 2020 is er een eerste online vooroverleg geweest met het panel. Twee weken voorafgaand aan de visitatiedatum van 29 oktober, heeft het panel opnieuw een online vooroverleg gehouden om de visitatie voor te bereiden. De keuze om de beide vooroverleggen online te laten plaatsvinden was ingegeven door de maatregelen tegen het coronavirus, die op beide momenten net waren aangescherpt. De panelleden zijn tijdens de vooroverleggen geïnstrueerd over de werkwijze via de *NQA-handleiding*, het *NVAO-kader* en het protocol *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten*. Vervolgens heeft het panel de aanpak, rolverdeling en werkwijze voor het visitatiebezoek besproken. Het panel heeft gesproken over de indrukken en observaties die zijn verkregen vanuit de zelfevaluatie-rapporten en de bijlagen. Ook zijn de meningen over de geselecteerde eindwerken van de deeltijdvarianten gedeeld. Conform de richtlijnen van het NVAO-kader is er bij twijfel over het niveau of de beoordeling van een eindwerk een tweede panellid als lezer ingeschakeld. Informatie uit het vooroverleg is uitgewerkt naar een agenda met vraagpunten voor de bezoekdag. Belangrijke vraagpunten zijn vooraf besproken met de opleidingen, waarop de bezoekprogramma's zijn aangepast.

Na het tweede vooroverleg heeft het panel de documentatie die normaliter ter inzage ligt op de bezoekdag, online bestudeerd. Het betrof met name toetsmateriaal, onderwijsmateriaal en verslagen van de beroepenveldcommissie en de examencommissie. Hiermee is getracht het aantal contactmomenten op de visitatiedag in te perken in het kader van de maatregelen tegen het coronavirus.

Aan studenten en docenten is voorafgaand aan de visitatiedag gecommuniceerd over de mogelijkheid om in vertrouwde zaken met het panel te bespreken, buiten de geplande gesprekken om. Hiervan heeft één student van de deeltijdvariant van de opleiding Sport- en Beweeginnovatie per e-mail gebruik gemaakt. De bezoekdag heeft plaatsgevonden in Nijmegen, in het gebouw van de masteropleidingen van de HAN. Op enkele gesprekspartners vanuit de opleidingen na, waren de gesprekspartners fysiek aanwezig op de visitatiedag. Gesprekspartners die niet fysiek aanwezig konden zijn op de visitatiedag vanwege gezondheidsredenen hebben deelgenomen aan de gesprekken via Microsoft Teams. Tijdens de bezoekdag heeft het panel gesproken met diverse groepen (zie Bijlage 1). Aan het einde van de bezoekdag is de tijdens de



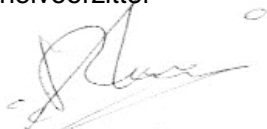
visitatie verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel de voorlopige eindoordelen en belangrijkste bevindingen meegedeeld aan de opleidingen.

Na het visitatiebezoek hebben de secretarissen op basis van alle informatie en de meningen van de panelleden een conceptrapportage opgesteld en voorgelegd bij alle panelleden. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennisgenomen van de reactie van de opleidingen en waar nodig aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld.

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

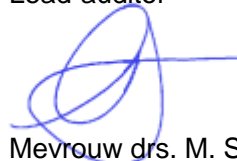
Utrecht, 19 januari 2021

Panelvoorzitter



De heer dr. R. Mombarg

Lead-auditor



Mevrouw drs. M. Schoots

# Generieke beschrijving onderwijsconcept deeltijd

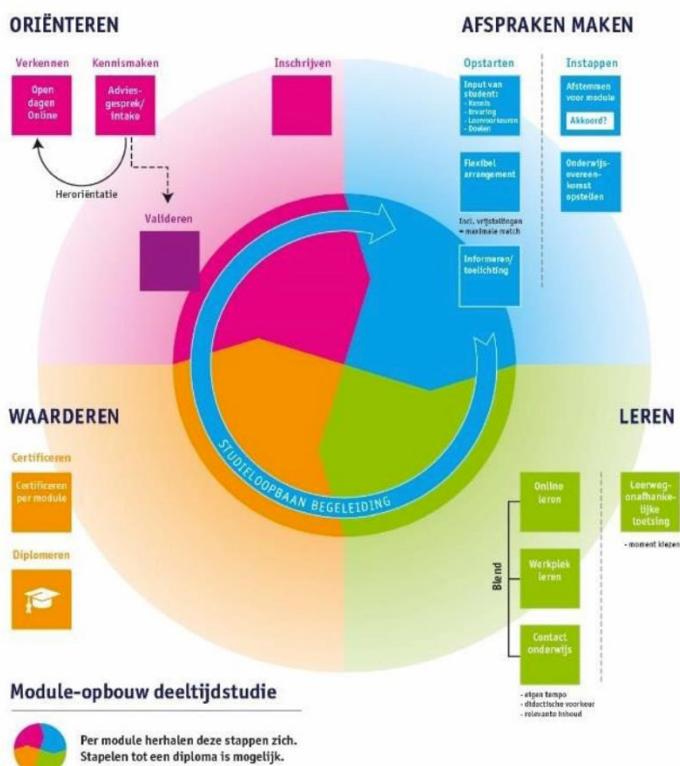
De deeltijdopleidingen van de HAN die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten zijn vormgegeven vanuit een aantal generieke uitgangspunten vanuit de HAN. Deze uitgangspunten zijn onder andere vastgelegd in het document *Visie van de HAN op flexibel, vraaggericht onderwijs*. Het panel vindt de visie van de HAN op flexibel deeltijdonderwijs goed en helder verwoord. Deze visie speelt naar mening van het panel goed in op de veranderende behoeften rondom deeltijdonderwijs bij studenten en het werkveld.

## Visie op flexibel deeltijdonderwijs HAN

Het flexibiliseren van het deeltijd-opleidingsportfolio is voor de HAN geen doel op zich, maar een passend antwoord op maatschappelijke ontwikkelingen en vragen. De toegenomen heterogeniteit van de studentenpopulatie en de toegenomen vraag naar hoger opgeleiden zorgen voor een behoefte aan gepersonaliseerd onderwijs. Om het onderwijs meer toegankelijk te maken voor een brede doelgroep, is flexibilisering bij de uitvoering van het onderwijs en zorgvuldige validering van reeds aanwezige kennis en kunde bij studenten nodig volgens de HAN. Intensieve samenwerking met het werkveld bij het vorm en inhoud geven aan gepersonaliseerd en flexibel onderwijs, is hierbij essentieel volgens de HAN.

## Onderwijsconcept HAN

De HAN heeft de deeltijdopleidingen vormgegeven vanuit de zogenaamde 'student journey'. De student journey beschrijft via welke stappen de student de opleiding doorloopt:



De flexibele deeltijdopleidingen van de HAN zijn modulair vormgegeven op basis van leeruitkomsten. 'Standaardisatie op maat' is hierbij het credo van de HAN. De HAN heeft dit vertaald naar een aantal generieke uitgangspunten voor flexibele deeltijdopleidingen:

- Modules zijn opgebouwd rond herkenbare taakgebieden uit de beroepspraktijk.
- Modules zijn als zelfstandige eenheden te volgen en worden afgesloten met een certificaat.
- Modules hebben een substantiële omvang, namelijk 30 EC.
- Blended learning (inclusief werkplekleren) biedt mogelijkheden tot personaliseren binnen een module.
- De leeruitkomsten van een module bevatten voor de beroepspraktijk relevante resultaten die bijdragen aan de ontwikkeling van de werkplek.
- Er zijn minimaal twee instroommomenten voor studenten per jaar.
- Toetsen zijn leerwegaafhankelijk.

#### *Ruimte voor de opleidingen*

De HAN biedt diverse, volgens het panel adequate, formats en handleidingen voor opleidingen zoals het *Format instroom en intake*, het *Format onderwijsovereenkomsten* en de *Onderwijskundige handleiding HAN deeltijdstudies*. Binnen de kaders van de student journey en het modulair opleiden laat de HAN ruimte aan de deeltijdopleidingen om een context specifieke invulling te geven aan het flexibele onderwijsconcept. Ieder vakgebied en iedere doelgroep is tenslotte anders. De mate van flexibiliteit wat betreft bijvoorbeeld inhoud, tempo, blended learning en toetsing kan per opleiding nader worden ingevuld. De opleidingen die in deze visitatie zijn beoordeeld hebben laten zien dat zij inderdaad bewuste eigen keuzes maken binnen de kaders van de HAN. Dit wordt voor beide opleidingen nader beschreven bij de standaarden.

# Schets Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties

De deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties is ondergebracht bij de Academie voor Mens en Maatschappij van de HAN. De academie biedt onderdak aan 4500 studenten, die studeren aan verschillende Ad-, bachelor- en masteropleidingen en aan acht kenniscentra. De opleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties wordt aangeboden in Nijmegen en Rotterdam. De studie in Rotterdam is voortgekomen uit een bestaande samenwerking van de HAN met de Hogeschool Rotterdam op het gebied van een aantal voortgezette managementopleidingen en masteropleidingen en wordt sinds het studiejaar 2002/2003 uitgevoerd. De opleiding had ten tijde van de visitatie ongeveer 180 studenten waarvan ongeveer tweederde in Nijmegen studeert en eenderde in Rotterdam. De opleiding neemt deel aan het experiment leeruitkomsten bij de pilot flexibilisering van het hoger onderwijs.

## *Het curriculum*

Inhoudelijk is er geen verschil tussen de beide locaties. De studenten volgen in Rotterdam en in Nijmegen hetzelfde programma, dat verzorgd wordt door een gezamenlijk team van docenten. Omdat er inhoudelijk geen verschillen zijn in het aanbod op de beide locaties heeft het panel ten behoeve van de leesbaarheid haar bevindingen zoveel mogelijk als één beschreven. De opleiding start in Nijmegen in september en in januari in Rotterdam. Buiten de keuzevakken om wordt het gehele curriculum op de beide locaties op verschillende momenten aangeboden zodat de studenten kunnen kiezen. De opleiding krijgt inhoudelijk vorm door de keuzes die de studenten maken voor de invulling van hun beroepsproducten. De opleiding biedt de studenten de mogelijkheid om modules te spreiden.

## *Terugblik vorige visitatie*

De opleiding is in 2017 positief beoordeeld door de NVAO. Het toenmalige visitatiepanel was met name gecharmeerd van de wijze waarop innovatie bij de opleiding vorm krijgt, de toegepaste werkvormen in het onderwijs en de inrichting en de borging van de toetsing. Het panel gaf de opleiding aanbevelingen over het strikter hanteren van de toelatingseisen en om meer contact te leggen met vergelijkbare opleidingen teneinde het eigen profiel meer aan te scherpen. De opleiding werkt sinds het studiejaar 2016-2017 met een nieuw curriculum. Het huidige panel herkent de complimenten van het vorige panel ten aanzien van de toegepaste werkvormen in het onderwijs en de borging van de toetsing. Voor wat betreft de verbeterpunten uit de vorige visitatie ziet het panel dat de opleiding goede stappen heeft gezet. De opleiding is op het moment van de visitatie nog bezig met de aanscherping van het profiel. De opleiding sluit aan bij het Landelijk overleg bestuurskunde opleidingen (LOBO) en streeft naar meer aansluiting bij de Bachelor Bestuurskunde. De toelatingseisen worden goed gehanteerd.

## Administratieve gegevens Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties

Naam opleiding in CROHO	Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties
CROHO	70036
Type en soort	Hbo-master
Variant	Deeltijd
Graad	Master of Arts
Studielast	67,5 EC
Locaties	Nijmegen en Rotterdam
Onderwijstaal	Nederlands
Financiering	Onbekostigd
Visitatiegroep	De opleiding maakt geen deel uit van een visitatiegroep
Inleverdatum	01-05-2021

# Schets Master Sport- en Beweeginnovatie

De Master Sport- en Beweeginnovatie wordt in Nijmegen aangeboden en heeft een uniek profiel, er zijn geen vergelijkbare opleidingen in Nederland. De opleiding is gevestigd op het sportcomplex Papendal in Arnhem en maakt onderdeel uit van de Academie Sport en Bewegen van de HAN. De deeltijdvariant duurt twee jaar, de voltijdvariant één jaar. Het betreft een kleinschalige, zeer praktijkgerichte opleiding die rondom een eigen innovatieproject van de student in de praktijk is vormgegeven. Per variant is er een opleidingscoördinator, die zowel inhoudelijk als praktisch sturing geeft aan de betreffende variant. De deeltijdvariant bestaat al geruime tijd en neemt sinds 2017 deel aan het experiment leeruitkomsten in de pilot flexibilisering van het hoger onderwijs. Deze variant heeft ten tijde van de visitatie ongeveer 50 actieve studenten en ongeveer 90 afgestudeerden. De voltijdvariant is in september 2020 met een eerste groep van 31 studenten gestart. Waar de deeltijdvariant zich richt op studenten met werkervaring, trekt de voltijdvariant vooral studenten die direct doorstuderen vanuit een voltijd hbo-bacheloropleiding.

## *Het curriculum*

Zowel de deeltijd- als de voltijdvariant zijn bijna volledig vormgegeven rondom het eigen innovatieproject in de praktijk. Studenten kiezen hun project en geven hier gedurende de opleiding vorm aan. Het onderwijs en de toetsing zijn direct aan de stappen van het innovatieproces gekoppeld. Voor elke stap in het innovatieproces is een eenheid van leeruitkomsten geformuleerd die richting geeft aan het onderwijs en de toetsing. De deeltijdvariant heeft de eenheden van de leeruitkomsten verdeeld over twee modules van 30 EC. Module 1: Innovatie en netwerksamenwerking in sport en bewegen, en Module 2: Innovatie en businesscreatie in sport en bewegen. De voltijdvariant werkt niet met modules, omdat de leeruitkomsten voor voltijdstudenten inééns, aan het einde van de opleiding, worden beoordeeld (programmatisch toetsen). Verder zijn er kleine verschillen tussen de beide varianten, zoals een intensievere begeleiding bij het werkplekleren voor voltijdstudenten.

## *Terugblik vorige visitatie*

De deeltijdvariant van de opleiding is in 2015 positief beoordeeld door de NVAO. Positieve punten die het toenmalige visitatiepanel zag, waren onder andere het unieke profiel, het goede contact tussen studenten en docenten, de hoge kwaliteit van de gastdocenten, de kleinschaligheid en de vormgeving van het afstuderen met een nadruk op het resultaat van het innovatieproces. Verbeterpunten betroffen onder andere de beperkte aandacht voor het (aan innovatie gerelateerde) sport-specifieke in de eindkwalificaties en het curriculum, het percentage docenten met een PhD, het vastleggen van procedures voor toetsing en beoordeling en het zicht van de opleiding op de werkplek van de student. Het huidige panel herkent de sterke kanten van de opleiding nog steeds. Wat betreft de verbeterpunten, die tijdens de vorige visitatie zijn genoemd, ziet het panel dat er goede stappen zijn gezet. Het belangrijkste punt dat nog aandacht verdient, is het verder synchroniseren en verbeteren van de beoordelingsprocessen. Daarnaast kan het percentage docenten met een PhD nog verder worden vergroot volgens het panel.

### Administratieve gegevens Master Sport- en Beweginnovatie

Naam opleiding in CROHO	Masteropleiding Sport- en Beweginnovatie
CROHO	70127
Type en soort	Hbo-master
Variant	Voltijd en deeltijd
Graad	Master of Science
Studielast	60 EC
Locatie	Arnhem
Onderwijstaal	Nederlands
Financiering	Bekostigd
Visitatiegroep	De opleiding maakt geen deel uit van een visitatiegroep
Inleverdatum	01-05-2021

## **Beoordeling NVAO-standaarden**

### **Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties**



## 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.*

*Experiment leeruitkomsten:*

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteelvariant.*
- *De eindkwalificaties zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren.*
- *De leeruitkomsten zijn:*
  - (a) leerwegaafhankelijk: ze stellen de student in staat een eigen leerweg te bepalen,*
  - (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding,*
  - (c) herkenbaar voor het werkveld,*
  - (d) specifiek en meetbaar: ze bieden een eenduidig beoordelingskader bij leerwegaafhankelijke toetsing,*
  - (e) transparant: de relatie tussen eindkwalificaties, eenheden van leeruitkomsten, leeractiviteiten en toetsing is duidelijk,*
  - (f) samenhangend: ze vormen een samenhangende eenheid en zijn te onderscheiden van andere eenheden van leeruitkomsten,*
  - (g) duurzaam: ze zijn op zo'n manier geformuleerd dat ze een aantal jaren gehanteerd kunnen worden.*

### Conclusie

De deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding leidt onder andere managers en beleidsadviseurs, werkzaam bij maatschappelijke organisaties, op tot aanjagers van verandering: mensen die in staat zijn om innovaties te initiëren, andere mensen in beweging te brengen en beoogde vernieuwingen praktisch te realiseren en te borgen. Leidend voor het opleiden is een set van twaalf eindkwalificaties, die goed aansluiten op de beroepspraktijk. Het profiel van de opleiding heeft in de ogen van het panel een meerwaarde voor een sector waar steeds meer sprake is van complexe vraagstukken. Wel adviseert het panel de opleiding in de *Body of Knowledge and Skills* te onderbouwen waarom en welke keuzes zijn gemaakt in de te behandelen theorieën op het gebied van management, organisatiekunde en veranderkunde.

Een duidelijke visie op dit gebied zal het profiel van de opleiding versterken, denkt het panel. De opleiding heeft de eindkwalificaties en leerdoelen op hbo-masterniveau geformuleerd die gekoppeld zijn aan de internationale standaarden voor het niveau, zoals het NLQF-niveau 7, en gevalideerd zijn door het werkveld. De eindkwalificaties en leerdoelen zijn – passend bij het experiment leeruitkomsten – vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. De eenheden van leeruitkomsten vormen een samenhangend geheel en zijn volgens het panel duurzaam, specifiek, leerwegaafhankelijk en werkveldrelevant geformuleerd. Ook de leeruitkomsten zijn

gevalideerd in het werkveld en worden minimaal jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. De opleiding heeft via diverse gremia en kanalen stevige banden met het werkveld.

## Onderbouwing

### *Beroepsbeeld*

De opleiding richt zich op organisaties die actief zijn in het maatschappelijke veld. Deze organisaties bevinden zich tussen de zuiver commerciële ondernemingen enerzijds en de zuivere publieke staatsorganen anderzijds. Hiertoe behoren bijvoorbeeld jeugdzorginstellingen, woningbouwcorporaties en onderwijsinstellingen. De opleiding signaleert dat deze organisaties een sterke dynamiek en complexiteit kennen en dat er behoefte is aan managers, adviseurs en veranderaars die in staat zijn om antwoorden te vinden voor complexe organisatiekundige en veranderekundige vraagstukken. De opleiding leidt managers, leidinggevend en (beleids-) adviseurs, die werkzaam zijn bij deze maatschappelijke organisaties, op tot 'veranderaars' en 'aanjagers van innovatie'. Om deze rol goed te kunnen vervullen, worden de studenten opgeleid om complexe organisatiekundige en veranderekundige vraagstukken het hoofd te bieden en daar bovendien draagvlak voor te organiseren. In de zelfevaluatie beschrijft de opleiding het als volgt:

De opleiding leidt op tot reflexieve, kritische en onderzoekende vernieuwers in maatschappelijke organisaties en het publieke domein. De alumni van de opleiding zijn in staat om innovaties te initiëren, andere mensen in beweging te brengen en beoogde vernieuwingen praktisch te realiseren en te borgen.

De opleiding neemt een voorloperpositie in door haar focus op verandering bij maatschappelijke organisaties in combinatie met de flexibele leerroutes. Het panel is dan ook enthousiast over de ambities van de opleiding.

### *Beoogde leerresultaten*

Aansluitend bij het beroepsprofiel werkt de opleiding met een set van twaalf eindkwalificaties, die gebaseerd zijn op de Dublin Descriptoren en het NLQF-niveau 7. Voorbeelden van deze eindkwalificaties zijn: 'U vertaalt de visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie in mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid voor uw organisatie' en 'U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau'. Het panel is van mening dat de eindkwalificaties goed aansluiten bij de eisen van de beroepspraktijk en inhoudelijk relevant zijn voor het opleidingsdomein. Ook het masterniveau van de kwalificaties is voldoende duidelijk gemaakt.

Naar aanleiding van de bestudering van de *Body of Knowledge and Skills (BoKS)* van de opleiding nodigt het panel de opleiding uit om het profiel verder aan te scherpen en een gezamenlijke inhoudelijke visie te ontwikkelen van waaruit wordt gewerkt. De opleiding lijkt geen overkoepelende visie te hebben over de keuzes voor inhoudelijke theorieën op het gebied van management, organisatieontwikkeling en veranderekunde. Het panel is van mening dat de opleiding zowel wat betreft profilering als wat betreft inhoudelijke samenhang tussen de modules

kan winnen wanneer de opleiding hier een gezamenlijke visie over ontwikkelt, verwoord in de BoKS.

#### *Leeruitkomsten*

De opleiding sluit aan bij de visie van de HAN op flexibilisering en heeft vanuit de hogeschoolbrede visie het onderwijs vormgegeven op basis van negen eenheden van leeruitkomsten met een omvang van minimaal 2,5 EC en maximaal 13 EC. De totale masteropleiding telt 67,5 EC. Bij de formulering van de leeruitkomsten is de opleiding uitgegaan van de reeds geformuleerde eindkwalificaties en heeft die vervolgens vertaald naar leeruitkomsten. De leeruitkomsten zijn logisch afgeleid van de eindkwalificaties en op hbo-masterniveau geformuleerd. Het panel is van mening dat de leeruitkomsten relevant zijn voor het werkveld, duurzaam zijn geformuleerd, op een goede manier met elkaar samenhangen en leerwegaafhankelijk zijn geformuleerd. Sinds de herziening in 2016-2017 worden de leeruitkomsten jaarlijks in overleg met de examencommissie en het beroepenveld geëvalueerd en zo nodig aangepast.

#### *Samenwerking met het werkveld*

Het panel heeft in de bestudeerde stukken en op de bezookdag geconstateerd dat de opleiding een stevig en breed netwerk in het werkveld heeft. Bij de herijking van het profiel in 2015-2016 heeft de opleiding 40 gesprekken gevoerd met bestuurders, alumni, vertegenwoordigers van organisaties die veel studenten leveren en anderen. Daarnaast heeft de opleiding een analyse gemaakt van de kenmerken van succesvolle alumni. Uit deze analyse is een aantal aanpassingen gedaan, waaronder het gegeven dat innovatie tegenwoordig niet meer alleen via de manager, maar ook vanuit de professional plaatsvindt. Ook heeft de opleiding goed contact met het werkveld, zo constateert het panel uit de gesprekken op de bezookdag. Zo onderhoudt de opleiding voor de bijstellingen van het profiel en de leerresultaten nauwe contacten met de alumnivereniging De Metropole en maakt het gebruik van een stakeholdersnetwerk.

De opleiding heeft ook bij de uitvoering van het curriculum een goede link met het werkveld. De studenten brengen zelf een deel van het netwerk mee en de docenten hebben naast hun baan bij de hogeschool vaak (neven-)functies in de relevante werkpraktijk. Het panel constateerde dat de opleiding ook goede contacten onderhoudt met alumni die participeren in de lessen of werkopdrachten voor studenten aanleveren.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

*Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.*

*Experiment leeruitkomsten:*

*De leersituatie en -omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.*

*De docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.*

*De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake-assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.*

*De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is, leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten in de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken.*

### Conclusie

De deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleiding wordt op twee locaties (Nijmegen en Rotterdam) op dezelfde manier door hetzelfde docententeam gegeven. Het panel ziet een inspirerende en krachtige leeromgeving waar de studenten goed ondersteund worden in hun leerproces. De studenten krijgen een goede mix van contactonderwijs en onderwijs op afstand via de online leeromgeving OnderwijsOnline, Slack en WhatsApp. Het panel concludeert dat het onderwijsconcept voor flexibel opleiden van de HAN doorleefd en uitgedragen wordt door de opleiding. De opleiding biedt de studenten op verschillende manieren flexibiliteit: studenten kunnen op verschillende momenten op de twee verschillende locaties studeren, zij kunnen versnellen of vertragen. Inhoudelijk is er veel ruimte om een keuze te maken voor vraagstukken die passen bij de student en zijn organisatie. Er wordt beperkt gebruik gemaakt van mogelijkheden ter voorbereiding van een toets, een ander dan het standaard leerpad te kiezen of

om deelcertificaten te behalen. Het panel adviseert meer aandacht te besteden aan het communiceren van de bestaande mogelijkheden en deze mogelijkheden bovendien uit te breiden (standaard 3). Het panel stelt vast dat het onderwijsconcept van de opleiding past bij het experiment leeruitkomsten dat beoogt dat werkende professionals zich verder kunnen ontwikkelen en zich met op-maat-onderwijs verder kunnen bekwamen. Het panel geeft de opleiding een compliment voor de wijze waarop en de mate waarin de opleiding de studenten stimuleert te werken aan hun leiderschapscompetenties. De keuze voor actieonderzoek is volgens het panel logisch en wenselijk. Het panel adviseert de opleiding na te denken over een eenduidig theoretisch kader waardoor ook de keuzes voor de verschillende theorieën, die in de opleiding aangeboden worden, meer richting krijgen. Tot slot heeft het panel een enthousiast team ontmoet dat voldoende deskundigheid heeft om het programma op een goede manier uit te voeren.

## Onderbouwing

### *Opbouw en inhoud van het programma*

De opleiding kent een modulaire opbouw van modules variërend van 2,5 tot 13 EC waarbij de meeste modules ook los te volgen zijn. Het panel is van mening dat het onderwijs logisch en transparant is opgebouwd uit eenheden van leeruitkomsten, zodat de studenten op een goede manier in staat zijn de beoogde leerresultaten te behalen. Met behulp van de leeruitkomsten werkt de student aan de twee belangrijke pijlers in de opleiding: de leiderschapsontwikkeling van de student, zodat hij zich als veranderaar in kan zetten en de benodigde (theoretische) kennis op het gebied van verandkunde, organisatieontwikkeling en management.

Het programma is als volgt opgebouwd:

		Programma MMI											
Maand		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eerste leerjaar	Op weg naar Meesterschap (2,5 EC)												
	Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties (11 EC)												
	Leiderschap (8 EC)												
	Sociale Innovatie en design thinking (11 EC)												
Tweede leerjaar	Toekomstverkenningen in het maatschappelijke speelveld (6 EC)												
	Onderzoek & innovatie (13 EC)												
	Keuzemodule (6 EC)												
	Internationale oriëntatie (3 EC)												
	Meesterschap (7 EC)												

De persoonlijke (leiderschaps-)ontwikkeling komt expliciet aan bod in de modules Meesterschap en Leiderschap in leeruitkomsten, zoals: 'De student is in staat het proces vanuit verschillende perspectieven te benaderen en kan hierbij positie innemen en present zijn' (module Leiderschap) en 'De student is in staat om op originele, krachtige en bezielde wijze te laten zien welke impact hij als leider heeft gerealiseerd in de context van de eigen meesterschapsopgave(n)' (module Meesterschap). Ook in de andere modules zag het panel de leiderschapsontwikkeling op een passende manier in de leeruitkomsten terugkomen. In de module Sociale Innovatie en Design

Thinking bijvoorbeeld laat de student zien dat hij 'in staat is om te reflecteren op de groepsdynamiek' en na een succesvolle afronding van de module Onderzoek en interventie is de student in staat om 'in gelijkwaardige samenwerking met relevante actoren in de betreffende context te handelen'. De studenten én de vertegenwoordigers van het werkveld die het panel op de bezokedag sprak, getuigden zonder uitzondering van de grote persoonlijke leiderschapsontwikkeling die de studenten gedurende de opleiding doormaken en die niet zelden resulteren in een nieuwe baan. Zo zei een van de alumni: "De opleiding biedt ruimte om jezelf opnieuw uit te vinden." Het panel complimenteert de opleiding dan ook met de uitstekende wijze waarop zij de student ondersteunt in het ontwikkelen van de (inter)persoonlijke competenties.

De opleiding heeft ter voorbereiding van de bezokedag het panel inzicht gegeven in de *BoKS* en de van daaruit vertaalde leeruitkomsten per module. Het panel ondersteunt het voornemen van de opleiding om het managementaspect meer in de opleiding naar voren te laten komen. Als eerste stap heeft de opleiding dit in de keuzemodules versterkt. Op het moment van deze visitatie is de opleiding bezig te bekijken hoe ook in andere modules, bijvoorbeeld de module Onderzoek en Interventie, managementaspecten meer aandacht kunnen krijgen. De suggesties van het panel om de leeruitkomst 'impact realiseren' te verbinden met managementvaardigheden en -sturing en om in actieonderzoek aandacht te hebben voor managementaspecten, neemt de opleiding hierin mee.

#### *Onderzoekvaardigheden*

De opleiding ziet actie- en interventieonderzoek als de belangrijkste onderzoeksmethode voor haar studenten. De opleiding ziet dergelijk onderzoek als manier om studenten te leren op welke manier ze draagvlak creëren voor verandering en om de gebruikers bij de vernieuwing te betrekken. Het panel is van mening dat dit een logische keuze is die past bij de visie van de opleiding dat verandering zo mogelijk samen met de doelgroep (patiënt, cliënt of anderszins) moet plaatsvinden. Het panel zag de keuze voor deze vorm van onderzoek goed terug in de modules. Zo doen de studenten binnen de module Sociale Innovatie en Design Thinking in het eerste jaar een ontwerpgericht actieonderzoek, waarbij Design Thinking als methode ingezet wordt. In deze module staat het gebruikersperspectief centraal en wordt in een co-creatieproces gewerkt aan gedeelde beelden en opvattingen, een gemeenschappelijke taal en draagvlak voor het eindresultaat. De student levert aan het einde van de module een rapportage voor een veranderontwerp aan. In de module Onderzoek en Interventie uit het tweede leerjaar doen de studenten een participatief interventie-onderzoek, meestal in de eigen organisatie. De studenten sluiten deze module af met een onderzoek- en interventierapportage. Deze combinatie geeft een goede borging van brede en passende onderzoekcompetenties.

De inbedding van goede onderzoekvaardigheden (en de deskundigheid voor het actieonderzoek) worden geborgd door de twee lectoren van het kenniscentrum Publieke Zaak van de HAN die deel uitmaken van het kernteam en doordat twee leden van het kernteam en twee module-docenten tevens werkzaam zijn bij het kenniscentrum. Zij brengen onder meer veel ervaring in met actieonderzoek en denken mee over het versterken van de academische vaardigheden van studenten.

Het panel is van mening dat de opleiding op een goede manier werkt aan de vergroting van de onderzoekvaardigheden van de studenten.

### *Intake: oriënteren en afspraken maken*

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen: om in te kunnen stromen hebben studenten een afgeronde bachelor in het domein Onderwijs, Sociale Studies, Zorg en Welzijn, Economie of Bestuurskunde nodig. Daarnaast hebben zij minimaal twee jaar werkervaring en werken ze voor minimaal 0,5 fte als bijvoorbeeld manager, beleidsmedewerker of projectleider op operationeel of tactisch niveau.

De studenten kunnen voorafgaand aan hun inschrijving een adviesgesprek krijgen. Ze hebben altijd een intakegesprek met de opleidingscoördinator of een van de programmaleiders. Uit de door de opleiding aangeleverde stukken, waaronder een aantal verslagen van intakegesprekken, blijkt dat de opleiding voldoet aan de eisen, gesteld vanuit het experiment leeruitkomsten. In het intakegesprek is aandacht voor het ingeschatte instapniveau en worden passende en persoonlijke afspraken gemaakt over mogelijke flexibilisering, bijvoorbeeld wat betreft tempo en spreiding van de modules. Ook wordt de mogelijkheid om in Nijmegen of Rotterdam te studeren besproken. Tot slot wordt aandacht besteed aan mogelijke vrijstellingen. Studenten met specifiek benoemde en recent afgeronde voortgezette managementopleidingen kunnen een vrijstelling krijgen voor het eerste jaar. Het gaat dan om alumni van de Voortgezette Opleiding Management en Organisatie van de Transfergroep Rotterdam en de post-hbo-opleiding Bedrijfskundig Zorgmanagement van Fontys. Studenten kunnen voor andere modules vrijstelling krijgen door de leeruitkomsten van de betreffende modules in een assessment aan te tonen of door bewijsstukken over te dragen.

Er is sprake van een diverse instroom. Studenten komen vanuit verschillende organisaties en hun werkervaring kan erg uiteenlopen. Dat de opleiding van deze diversiteit een kracht maakt, bleek op de bezokedag waar de studenten vertelden hoezeer de opleiding erin slaagt een leeromgeving te creëren waar van elkaar geleerd wordt. Zoals een van de studenten verwoordde: "Ik kreeg een warm welkom in een omgeving waarin je van elkaar leert." Dit werd ook ervaren door studenten die de modules in een lager tempo doen dan de ruim twee jaar die ervoor staat, waardoor zij in verschillende groepen instromen. De multidisciplinariteit biedt mooie mogelijkheden tot perspectiefverplaatsing die de opleiding goed benut.

### *Flexibiliteit*

De opleiding sluit aan bij de visie van de hogeschool op flexibilisering en maakt bewust keuzes binnen de mogelijkheden van het experiment leeruitkomsten. Zij geeft flexibilisering op verschillende manieren vorm: inhoudelijk en in leerweg, tempo en locatie. De studenten kunnen het curriculum in een zelfgekozen tempo doorlopen in zowel Nijmegen als Rotterdam. Het panel constateert dat de opleiding in de modules veel ruimte biedt aan variatie. Zo heeft de student in het standaard aangeboden onderwijs veel mogelijkheden zijn eigen weg naar de realisatie van de leeruitkomsten te bepalen. Een mooi voorbeeld hiervan zag het panel op de bezokedag in de kettingbrieven die de studenten opzetten in het kader van de module Meesterschap toen vanwege de maatregelen tegen het coronavirus fysieke bijeenkomsten niet mogelijk waren. Daarnaast krijgt de flexibiliteit vorm in de mogelijkheden om met verschillende studenten samen te werken en te leren. Zo waarderen studenten niet alleen het leren van de docenten, maar ook van elkaar. Een student zegt daarover dat je een sparringpartner nodig hebt om de moed en energie voor een innovatie vast te houden.

De opleiding hanteert voor de modules van het tweede jaar, waarin de eindtermen worden aangetoond, de eis dat de modules uit het eerste jaar succesvol zijn afgerond. Alleen voor de keuzemodules en de module internationale oriëntatie geldt dit niet. Het is mogelijk om (sommige) modules los te volgen of om de toetsen af te leggen zonder het bijbehorende onderwijs te volgen, maar dit wordt niet gestimuleerd. Op het moment van de bezokedag zijn er twee studenten die het onderwijs niet volgen en het diploma behalen door alleen de bewijzen voor de leeruitkomsten aan te leveren.

Het panel nodigt de opleiding uit om meer gebruik te maken van de mogelijkheden die flexibilisering biedt en te onderzoeken waar het mogelijk is om de studenten te stimuleren de leeruitkomsten op een andere manier dan via het standaard onderwijsaanbod aan te tonen. Deze uitnodiging sluit ook aan bij de bevindingen in de interne audit van 1 april 2019 waar de studenten aangaven graag beter geweest te worden op de mogelijkheden van flexibel onderwijs. De opmerking, die in de rapportage van deze audit gemaakt wordt, is dat het lijkt alsof het afwijken van de geadviseerde of voorgeschreven route als 'anders' wordt gezien. Doordat een andere dan de voorgeschreven route als afwijking van de standaard wordt gezien, kan het zijn dat er minder studenten gebruik van maken.

#### *Vormgeving onderwijs*

Iedere module is vormgegeven rond vraagstukken uit de praktijk, doorgaans in de organisatie waar de student werkt. Dit is bijvoorbeeld het geval in de modules Strategisch Innoveren in maatschappelijke organisaties en Meesterschap. In de module Sociale Innovatie en Design Thinking voeren de studenten gezamenlijk een project uit zodat zij kennis maken met andere organisaties dan de eigen. De opleiding zorgt door de indeling in groepen (zo multidisciplinair mogelijk) en door opdrachten, bijvoorbeeld het geven van feedback op elkaars stukken in de module Strategische Innovatie, voor een inspirerende leeromgeving.

De opleiding biedt de studenten een gevarieerde leeromgeving met contactonderwijs, digitale kennisuitwisseling via de online leeromgeving van de hogeschool (onderwijs online), Whatsapp-groepjes en platforms, zoals Slack en Trello. Het contactonderwijs middels de conferenties worden zeer gewaardeerd. Op de bezokedag bleek dat ook studenten, die versneld de toets hadden afgerond, aanwezig zijn op deze conferenties. Deze conferenties worden in zowel Rotterdam als Nijmegen gehouden. Voor de module Meesterschap wordt ook gebruik gemaakt van andere locaties. Op de conferenties worden inspirerende gastsprekers uitgenodigd, het draait om meer dan kennisoverdracht. De opleiding zoekt voor de invulling van deze conferenties naar inhoud, gastdocenten en werkvormen die aansluiten bij de specifieke lesgroep.

Op de bezokedag werd een voorbeeld gegeven van een conferentie in de module Onderzoek en Interventie. Een conferentie waar de studenten met ondersteuning van de docenten overdag een ontwerp maakten. Dit moesten zij met behulp van beeldende materialen doen, zoals Lego en Playmobil. Hoogleraar Boonstra gaf 's avonds een college en ging daarbij dieper in op wat de studenten gedurende de dag hadden gemaakt. Hij ondersteunde hen in de onderbouwing en reikte theoretische concepten aan ter verdieping.

Ook bleek op de bezokedag dat de studenten het contact en het leren van en met hun medestudenten hoog waarden. De diverse invalshoeken leiden tot vernieuwde inzichten en de gedeelde innovatie-uitdaging zorgt voor motivatie.



### *Werkplekieren*

De studenten werken in iedere module aan een beroepsopdracht (beschreven onder standaard 3). In veel gevallen doen zij dat in hun eigen organisatie. De studenten worden geacht in de eigen organisatie opdrachten te verwerven die ze in het kader van de studie kunnen doen. De studenten leren de werkomgeving en de gerelateerde veranderuitdagingen van hun medestudenten kennen, bijvoorbeeld door onderlinge werkbezoeken, bijvoorbeeld in de module Leiderschap in het eerste leerjaar. In de module Sociale Innovatie en Design Thinking werken studenten in groepjes aan een project in opdracht van een andere organisatie.

Het panel is van mening dat de opleiding het werkplekieren met de beroepsopdrachten op een goede manier faciliteert door studenten de aangereikte concepten toe te laten passen op hun werkpraktijk en daar kritisch op te reflecteren. Een voorbeeld is de ruimte die de opleiding biedt om een zelfgeorganiseerde buitenlandreis te maken. Bij een bezoek aan Kopenhagen werd een student geïnspireerd door een meester-kok die zijn koks de ruimte geeft om te experimenteren. Hij maakte van deze inspiratie gebruik om te reflecteren op zijn eigen leiderschap en hier scherper invulling aan te geven.

### *Begeleiding*

Het panel trof een warme leeromgeving aan waarin 'samen leren' en 'persoonlijke aandacht' centraal staan. De begeleiding van de studenten krijgt vorm tijdens bijeenkomsten, maar ook daarbuiten in individuele contacten tussen student en docent, vaak op verzoek van de student. De studenten, die het panel op de bezochtdag sprak, uitten zich bijzonder positief over de bereikbaarheid, toegankelijkheid en ondersteuning van de docenten. Om een optimale leeromgeving te creëren, wordt er bij de indeling van de studenten in groepen gestreefd naar een zo groot mogelijke diversiteit van de studenten per groep. Dat geldt voor de professionele achtergronden en sectoren waarin de studenten werken, maar ook voor andere aspecten, zoals leeftijd en geslacht. Op deze manier werkt de opleiding expliciet aan een inspirerende leeromgeving waar studenten met en van elkaar leren. Op de bezochtdag gaven de studenten aan dat zij de feedback, die zij van docenten gedurende de opleiding krijgen, waarderen. Zij ervaren deze feedback als zinvol en gefundeerd met zelfreflectie als centraal punt. Daarnaast vinden zij de open en reflectieve houding van de opleiders prettig.

### *Kwaliteit van het personeel*

Het curriculum wordt verzorgd door een kernteam van twaalf docenten en lectoren, aangevuld met gastdocenten. Het panel ontmoette op de bezochtdag een team dat op een prettige en collegiale manier samenwerkt en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de gehele opleiding op beide locaties. Zoals een van de docenten op de bezochtdag zei: "Er gaat nooit een les niet door omdat er iemand ziek is." Het panel heeft zich met behulp van de cv's een beeld kunnen vormen van de deskundigheden in het team en is daarover positief. In het team zijn de benodigde deskundigheden op het gebied van management en innovatie voldoende vertegenwoordigd. Drie docenten zijn gepromoveerd en één rondt binnenkort haar promotietraject af, de anderen hebben minimaal één mastertitel. De docenten hebben zonder uitzondering praktijkervaring in relevante sectoren, zoals jeugdzorg, huisartsenzorg en zorgorganisaties. Ze vervullen daar verschillende rollen, zoals adviseur, manager, consultant, directie en Lid van Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen. Daarnaast is een aantal docenten onderzoeker, via een eigen bureau of in dienst van het kenniscentrum. Door scholingen op het gebied van didactiek, toetsing en de begeleiding vanuit de hogeschool zijn de docenten

eveneens voldoende geëquipeerd om goed uitvoering te geven aan de eisen die vanuit het Experiment Leeruitkomsten aan hen gesteld worden.

#### *Kwaliteitsborging flexibel onderwijs*

Het systeem van kwaliteitszorg is vastgelegd en wordt regelmatig geactualiseerd, het meest recent in de *Notitie Actualisering Kwaliteitszorgbeleid MMI 2020*. Het panel stelt vast dat de opleiding gebruik maakt van verschillende formele evaluatiemomenten per module en dat de docenten een ontwikkelgerichte en open houding hebben. Bij de evaluatie worden de verschillende stakeholders, zoals de examencommissie, alumni, studenten, organisaties in het werkveld en opdrachtgevers, betrokken. Daarnaast is er een goed functionerende opleidingscommissie. Het panel heeft op basis daarvan vertrouwen in de kwaliteitsborging.

## Standaard 3 Toetsing

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

*Experiment leeruitkomsten:*

*De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.*

### Conclusie

De deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. De toetsing is gebaseerd op de wettelijke en hogeschoolbrede kaders en uitgewerkt in een toetsplan. De opleiding volgt het vierogenprincipe bij zowel de toetsconstructie als bij de beoordeling. De toetsvormen en toetsinhoud passen bij het programma en dekken de leerdoelen van het programma goed af. De toetsinstrumenten zijn transparant. De toetsen bestaan uit een mooie variatie aan beroepsproducten. Het panel is gecharmeerd van de rol van het werkveld bij de beoordeling van de beroepsproducten. De leerwegonafhankelijkheid kan nog worden vergroot en het panel adviseert de opleiding aandacht te besteden aan de mogelijkheden voor vrijstellingen en validering van werkervaring. De examencommissie borgt de kwaliteit en het niveau van de toetsing volgens de wettelijke vereisten. Naar de mening van het panel zou deze commissie een meer proactieve, uitgesproken rol kunnen vervullen, passend bij het experiment leeruitkomsten.

### Onderbouwing

*Toetssysteem*

De opleiding hanteert een vastgelegd toetsbeleid dat is gebaseerd op het hogeschoolbrede toetsbeleid voor de masteropleidingen. In het toetsbeleid zijn standaarden opgenomen wat betreft transparantie, betrouwbaarheid, validiteit en efficiëntie. De toetsen zijn gekoppeld aan de leeruitkomsten. Bij het opstellen van de toetsmatrijs en de beoordelingscriteria gebruikt de opleiding *De professionele masterstandaard* (Vereniging Hogescholen, 2019), met de verschillende dimensies van het masterniveau. De opleiding hanteert bij het vaststellen en de beoordeling van de toetsen het vierogenprincipe.

Iedere module heeft een modulecoördinator die een voortrekkersrol heeft wat betreft de toetsing. Hij gaat in overleg met de andere docenten van de opleiding.

De studenten tonen de leeruitkomsten aan door het inleveren van de eindopdracht behorende bij de module. Het is mogelijk om dit te doen zonder het volgen van het bijbehorende onderwijs, maar dit wordt niet gestimuleerd. Bijna alle studenten volgen de reguliere route naar de toets. Op het moment van de visitatie waren er slechts twee studenten die de master afronden zonder het onderwijs te volgen. Het is in bepaalde gevallen mogelijk om vrijstellingen aan te vragen via de examencommissie. De opleiding constateert dat het tegenwoordig vaker dan voorheen voorkomt dat een student een beroep doet op een vrijstellingsregeling en dat dit voor zowel de student als de examencommissie veel tijd vergt. Het panel ondersteunt de wens van de opleiding om dit gemakkelijker te regelen. Wanneer veelvoorkomende vrijstellingsaanvragen meer gestandaardiseerd zouden worden, zou dit niet alleen veel tijd schelen, maar ook de flexibilisering van de opleiding ten goede komen. Het panel heeft geen voorbeelden van validering van werkervaring gezien en nodigt de opleiding uit om een dergelijke mogelijkheid te onderzoeken.

### Toetsvormen

Het toetsprogramma bestaat uit de volgende beroepsproducten:

<i>Naam module</i>	<i>Beroepsproduct</i>
<b>Jaar 1</b>	
Op weg naar Meesterschap (2,5 EC)	Visualisatie en presentatie
Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties (11 EC)	Strategische adviesnota
Leiderschap (8 EC)	Assessment
<b>Sociale Innovatie &amp; Design Thinking (11 EC)</b>	Rapportage veranderontwerp
<b>Jaar 2</b>	
Onderzoek en interventie (13 EC)	Onderzoeks- en interventie rapportage
Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld (6 EC)	Position Paper Toekomstverkenning
Meesterschap (7 EC)	Essay en performance
Keuzemodules (6 EC), keuze uit: Regievoering in het publieke domein Informatiemanagement Bedrijfskundig management	Regievoorstel Voorstel verbetering informatievoorziening Businesscase
Internationale oriëntatie (3 EC)	Verslag, spel, presentatie

De student toont het eindniveau aan middels de beroepsproducten, die horen bij de modules in het tweede jaar. Het panel is van mening dat, doordat het afstudeerprogramma uit alle toetsen in het tweede jaar bestaat, er een breed en gevarieerd afstudeerdossier ontstaat. Het panel heeft ter voorbereiding van de bezochtdag en op de bezochtdag zelf een selectie van de toetsen met de bijbehorende beoordelingen gezien en zich een beeld kunnen vormen van de toetsing in de opleiding. Deze informatie laat een positieve indruk achter bij het panel. De toetsen bestaan uit beroepsproducten met voldoende uitdaging om het masterniveau te waarborgen en hebben een duidelijke relatie met de beroepspraktijk. Ook ziet het panel een goede variatie – de studenten leveren, zoals in bovenstaand schema te zien is, adviesnotities, veranderontwerpen en verbetervoorstellen aan. Voor het aantonen van de leeruitkomsten rondom de soft skills maakt de opleiding gebruik van onder meer assessments, performance (waaronder storytelling) en

visualisatie. De beroepsproducten worden gemaakt door een individuele student, in sommige gevallen (Sociale Innovatie & Design Thinking en Internationale Oriëntatie) werken de studenten in groepen. In die gevallen is de beoordeling van de individuele student geborgd.

Het panel geeft de opleiding een compliment voor met name de beroepsproducten die het eindniveau van de veranderkundige competenties aantonen. Zo geeft de module Leiderschap een goed beeld van de innerlijke drijfveren en kwaliteiten van de student. De feedback van de leidinggevenden bij de beoordeling van deze module geeft aan dat de studenten stappen zetten in het vergroten van hun verandervermogen en interventiekracht, twee belangrijke factoren in leiderschapsontwikkeling.

De toetsen in het programma zijn volgens het panel in principe voldoende leerwegaafhankelijk om te voldoen aan de vereisten van het experiment, maar de opleiding gaat er in de opzet van het programma vanuit dat alle studenten het reguliere programma, dat bij een module aangeboden wordt, volgen. Zij nodigt de opleiding uit te kijken op welke manier de toetsing meer leerwegaafhankelijk vormgegeven kan worden.

Op de bezochtdag heeft het panel geïnformeerd naar eventuele aanpassingen in de toetsing als gevolg van het coronavirus. Daar waar aanpassingen gedaan zijn, zijn studenten, opleidingscommissie en examencommissie op een juiste wijze betrokken geweest. Het panel heeft voorbeelden gezien bij de module Internationale Oriëntatie, Onderzoek en Interventie en Meesterschap.

#### *Beoordeling en feedback*

Het panel is gecharmeerd van de rol van het werkveld, dat niet alleen als opdrachtgever betrokken wordt, maar ook als adviseur bij de beoordeling. Bij ieder beoordelingsgesprek is een vertegenwoordiger van het werkveld aanwezig. Bij sommige modules is dat de werkgever van de student, maar wanneer het gaat om zeer persoonlijke presentaties, zoals bij de module Meesterschap, is dat een andere vertegenwoordiger van het werkveld. Daarnaast maakt de opleiding gebruik van peerassessments. Omdat alle studenten een eigen werkkring hebben, wordt op die manier het oordeel van het beroepenveld in de beoordeling meegenomen.

De studenten tonen zich in de gesprekken met het panel op de bezochtdag tevreden over de toetsingsvormen. Zij vinden bovendien dat de beoordelingen en de feedback die zij krijgen navolgbaar en niet onverwacht zijn, onder meer omdat duidelijk is waar zij op beoordeeld worden. Het panel merkt op dat de inhoudelijke feedback, die de studenten krijgen, adequaat is. Hoewel de studenten tevreden zijn en de feedback goed begrijpen, is het panel van mening dat de navolgbaarheid van de feedback kan winnen door deze beter te koppelen aan de verschillende onderdelen van de toets.

#### *Kwaliteitsborging toetsing*

De examencommissie van de Academie Mens en Maatschappij is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit en het niveau van de toetsing en beoordeling volgens de wettelijke vereisten. De examencommissie bestaat uit deskundigen uit de verschillende opleidingen van de academie en twee externe deskundigen. Het panel stelt vast dat de examencommissie haar wettelijke taken goed uitvoert. Zij adviseert over het toetsbeleid, stelt de examinatoren aan, beoordeelt de vrijstellingsverzoeken en bijzondere toelatingen en zij beoordeelt periodiek

steekproeven van afstudeerwerken. Wel nodigt het panel de examencommissie uit om een meer uitgesproken en proactieve rol in te nemen. Dit wordt ook vanuit het experiment leeruitkomsten verwacht. Het panel ziet met name voor het vergroten van de leerwegaafhankelijkheid van de toetsing een rol weggelegd voor de examencommissie.

Voor wat betreft de kwaliteit van toetsing en beoordeling zet de opleiding volgens het panel goede middelen in. Alle kerndocenten, die verantwoordelijk zijn voor de toetsing bij de modules, bezitten een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en de opleidingscoördinator heeft een Senior Kwalificatie Examinering. Voor iedere toets worden er periodiek kalibreersessies tussen de beoordelaars georganiseerd. De opleiding evalueert in het kader van de doorontwikkeling van het curriculum jaarlijks de eindkwalificaties, leeruitkomsten en beoordelingscriteria. Hierbij streeft de opleiding naar duurzaam geformuleerde eindkwalificaties en worden de leeruitkomsten en beoordelingscriteria aangepast op basis van evaluaties met studenten en opdrachtgevers over het onderwijs en de toetsing. In 2019 heeft de opleiding de verbinding van de eindkwalificaties, leeruitkomsten en beoordelingscriteria herijkt in het kader van het behalen van de BKE door alle kerndocenten van het team. Hierin is het team begeleid door een externe BKE-toetsdeskundige en twee interne BKE-examinatoren. Het panel constateert dat de opleiding een kwaliteitsgerichte en lerende attitude laat zien ten aanzien van de toetsing.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

*Experiment leeruitkomsten:*

*De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

### Conclusie

De deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel concludeert dat de studenten de beoogde eindkwalificaties realiseren. Uit de bestudering van de eindwerken en de gesprekken op de bezochtdag met alumni en werkveld blijkt dat de opleiding er met name goed in slaagt om de persoonlijke ontwikkeling van de student, noodzakelijk om draagvlak voor veranderingen te creëren, te ondersteunen. Het panel ziet mogelijkheden tot verbetering voor de aandacht die in de module Onderzoek en Interventie in het beroepsproduct besteed wordt aan het eindresultaat van de innovatie. De alumni en het werkveld zijn zeer tevreden en roemen met name de open blik en de persoonlijke groei op het gebied van leiderschap.

### Onderbouwing

#### *Gerealiseerd niveau*

Ten tijde van de selectie van de afstudeerdossiers waren er 21 afgestudeerden, waarvan veertien in Nijmegen zijn opgeleid en afgestudeerd. Het panel heeft voorafgaand aan het visitatiebezoek van vier door het panel geselecteerde afgestudeerden de afstudeerdossiers bestudeerd. Dit aantal afstudeerdossiers is in lijn met de afspraken met de NVAO over het beoordelen van eindwerken voor opleidingen, die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten, die gelijktijdig worden gevisiteerd. Bij de selectie is gekozen voor een spreiding van voldoende, goede en zeer goede eindwerken. Naar rato van het aantal afgestudeerden per locatie is er gekozen voor een afstudeerdossier uit Rotterdam en drie afstudeerdossiers uit Nijmegen. De afstudeerdossiers bestaan uit de ingeleverde beroepsproducten van de studenten met de bijbehorende beoordelingsformulieren van de modules Onderzoek en Interventie, Meesterschap en Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld.

Bij het bestuderen van de geselecteerde werken viel het panel op dat de opleiding in met name de module Onderzoek en Interventie geen heldere keuze maakt voor een praktijkgericht onderzoek dan wel een innovatieverslag. Zij is van mening dat de werkstukken aan scherpte zouden winnen wanneer de gerealiseerde innovatie zelf in de beoordeling een groter accent zou krijgen. Bij twee van de vier bestudeerde werken was niet duidelijk op welke manier de opdrachtgever beter is geworden van de innovatie of wat er met de innovatie is gebeurd. In een van de eindwerken (over woningbouwcorporaties) wordt bijvoorbeeld aangegeven dat 'niet de oplossing de grootste opbrengst is, maar het ontstaan van verbindingen'. Onduidelijk blijft dan zowel wat verstaan wordt onder oplossing en wat de verbinding inhoudt. Zo heeft het verbinden van bewoners en andere stakeholders wel geleid tot een idee voor een 'social airbnb' maar zijn er

geen interventies in de praktijk uitgeprobeerd. Doordat de diagnosefase en de ontwerpfase een flinke doorlooptijd vragen, blijft er minder tijd over de implementatie.

#### *Functioneren afgestudeerden*

De alumni, die het panel sprak op de bezochtdag, waren bijzonder tevreden. Alumni zeggen zich steviger te voelen en beter in staat te zijn om tactisch en strategisch te denken en te handelen. Daarnaast waarderen zij het netwerk dat zij met behulp van de opleiding en de alumnivereniging De Metropole kunnen opbouwen. Ook het werkveld toont zich positief over het eindniveau en benoemen onder meer de 'open mind' van de alumni.



**Beoordeling NVAO-standaarden**

**Master Sport- en Beweginnovatie**

## 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.*

*Experiment leeruitkomsten:*

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant;*
- *De eindkwalificaties zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren;*
- *De leeruitkomsten zijn:*
  - (a) leerwegonafhankelijk: ze stellen student in staat een eigen leerweg te bepalen,*
  - (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding,*
  - (c) herkenbaar voor het werkveld,*
  - (d) specifiek en meetbaar: ze bieden een eenduidig beoordelingskader bij leerwegonafhankelijke toetsing,*
  - (e) transparant: de relatie tussen eindkwalificaties, eenheden van leeruitkomsten, leeractiviteiten en toetsing is duidelijk,*
  - (f) samenhangend: ze vormen een samenhangende eenheid en zijn te onderscheiden van andere eenheden van leeruitkomsten,*
  - (g) duurzaam: ze zijn op zo'n manier geformuleerd dat ze een aantal jaren gehanteerd kunnen worden.*

### Conclusie

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Zowel de deeltijd- als de voltijdvariant leiden studenten op tot zelfstandig werkende 'sport- en beweeginnovatoren' die kunnen werken op het grensvlak van sport en bewegen enerzijds, en diverse sectoren zoals onderwijs, zorg en overheid, anderzijds. De opleiding heeft hierbij de mooie ambitie om bij te dragen aan de innovatie van de sport- en bewegesector als geheel. Dit profiel heeft in de ogen van het panel een duidelijke meerwaarde voor een breed werkveld, wat door vertegenwoordigers van het werkveld wordt bevestigd. De opleiding heeft heldere en relevante eindkwalificaties en leerdoelen op hbo-masterniveau geformuleerd, die op goede wijze zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. De eindkwalificaties zijn gekoppeld aan internationale standaarden voor het masterniveau zoals het NLQF-niveau 7. Ook zijn de eindkwalificaties, leerdoelen en (eenheden van) leeruitkomsten gevalideerd in het werkveld. De eenheden van leeruitkomsten vormen een samenhangend geheel en zijn volgens het panel duurzaam, specifiek, leerwegonafhankelijk en werkveldrelevant geformuleerd. De opleiding heeft via diverse kanalen stevige banden met het werkveld, die onder andere worden benut om de eindkwalificaties en (eenheden van) leeruitkomsten periodiek te actualiseren.

## Onderbouwing

### *Beroepsbeeld*

Zowel deeltijd- als voltijdstudenten van deze opleiding worden opgeleid tot 'sport- en beweeginnovatoren': zelfstandige professionals die vernieuwing en verbetering op het gebied van sport en bewegen kunnen realiseren. Doordat studenten tijdens de opleiding werken aan een innovatieproject in de praktijk, is dit bij uitstek een hbo-georiënteerde masteropleiding. De opleiding heeft de ambitie om door middel van het opleiden van sport- en beweeginnovatoren een nieuwe professionele standaard in het werkveld neer te zetten. Sport en bewegen zijn in toenemende mate een middel voor verbetering geworden binnen sectoren zoals het onderwijs en de zorg. Studenten worden opgeleid om op het snijvlak tussen sport en bewegen, en andere sectoren te gaan werken. Het panel is enthousiast over deze visie en vindt dat de opleiding een overtuigende meerwaarde heeft voor een breed werkveld. Vertegenwoordigers uit het werkveld bevestigen deze meerwaarde in de gesprekken met het panel. Volgens de leden van de beroepenveldcommissie ontstaat er de laatste jaren -mede door deze opleiding- een wetenschappelijke basis voor innovatie in de sport- en beweegsector.

Op dit moment creëren studenten en afgestudeerden hun eigen werkprojecten, en is het type functies waarin studenten en afgestudeerden werken zeer divers. De opleiding heeft aangegeven dat zij de vraag naar sport- en beweeginnovatoren nog niet terugziet in vacatures, maar dit wel graag zou willen. Het panel waardeert deze ambitie van de opleiding en kan zich voorstellen dat de opleiding haar sterke eindprofiel nog meer uitdraagt richting het werkveld om deze ontwikkeling verder te stimuleren.

### *Beoogde leerresultaten*

Het panel concludeert dat de opleiding relevante eindkwalificaties op het hbo-masterniveau heeft geformuleerd voor de deeltijd- en de voltijdvariant. De eindkwalificaties omvatten zowel de 'managerial' aspecten van de sport- en beweeginnovator als de sportspecifieke elementen. De eindkwalificaties van de beide varianten zijn helder beschreven in de *Body of Knowledge and Skills Master Sport- en Beweeginnovatie 2019-2020 (BoKS)*. In de *BoKS* staan onder andere de eindkwalificaties, de leerdoelen en de inhoud van het programma beschreven. De eindkwalificaties zijn gebaseerd op het NLQF-niveau 7 en de Dublin descriptoren. Voor validering in het werkveld is de *BoKS* besproken met interne en externe onderwijsadviseurs, de beroepenveldcommissie, het lectoraat Innovatie in de publieke sector en het Kenniscentrum Talenterkenning & Talentontwikkeling. Ook heeft de opleiding inhoudelijke uitwisselingen van kennis en ervaring gehad met buitenlandse onderwijspartners zoals de University of Southern Denmark en de Universidad de València.

Voorbeelden van eindkwalificaties zijn 'Verbinden van een nieuw project met de strategische doelstellingen van een organisatie en de ontwikkelingen, kansen en mogelijkheden in de (directe) (sport) gerelateerde omgeving' en 'Een probleem/vraagstuk in een bredere context plaatsen dan alleen de eigen werkomgeving waarbij sport en bewegen wordt ingezet als middel om maatschappelijke doelen te realiseren, dan wel waar sport en bewegen is gericht op het verhogen van sportprestaties. Hierbij wordt rekening gehouden met wat er op macroniveau speelt in de sport- en beweegsector en aanpalende domeinen'.

### *Leeruitkomsten*

De opleiding heeft de visie op flexibel onderwijs van de HAN vertaald naar een onderwijskundig concept waarin eenheden van leeruitkomsten centraal staan. Beide varianten werken met eenheden van leeruitkomsten, hoewel de formuleringen hiervan licht verschillen per variant. Voor beide varianten vindt het panel de leeruitkomsten logisch afgeleid van de eindkwalificaties, samenhangend, duurzaam, specifiek, leerwegonafhankelijk en werkveldrelevant. Het panel heeft tijdens de visitatiedag gehoord dat de leeruitkomsten periodiek worden getoetst op actualiteit en relevantie bij diverse interne en externe betrokkenen.

Voor de deeltijdvariant zijn de eenheden van leeruitkomsten bij module 1: (1) Actueel en maatschappelijk relevant vraagstuk in de sector van sport en bewegen. (2) Het idee, (3) Innovatie-aanpak en (4) Professionele identiteit I. Voor module 2 zijn de volgende eenheden van leeruitkomsten geformuleerd: (1) Onderzoek doen naar innovatie en (populair) wetenschappelijk publiceren, (2) Van plan naar innovatie, (3) Masterthese en (4) Professionele identiteit II.

De voltijdvariant heeft haar eenheden van leeruitkomsten direct afgeleid van de deeltijdvariant, maar licht aangepast op het programmatisch toetsen en de duur van één jaar van de voltijdvariant (zie standaard 3). De voltijdvariant hanteert de volgende eenheden van leeruitkomsten: (1) Leerdoelen + probleemdefinitie, (2) Probleem en idee, (3) Definitie ontwerp/concept, (4) Implementatie en analyse en (5) Masterproef.

### *Samenwerking met het werkveld*

Het panel heeft tijdens de visitatiedag kunnen zien dat de opleiding een breed en relevant netwerk heeft in het werkveld. De opleiding benut dit netwerk actief voor spiegeling van haar profiel en voor verschillende onderwijsactiviteiten. Deeltijdstudenten brengen een deel van het netwerk met zich mee, en ook docenten werken vaak in de praktijk naast hun baan als docent. Ook de locatie van de opleiding op Sportcentrum Papendal maakt dat de opleiding op natuurlijke wijze is ingebed in de praktijk van sport en bewegen. Daarnaast heeft de opleiding structurele onderwijs- en werkveldcontacten voor onder andere praktijkleerplekken en gastcolleges. Het betreft bijvoorbeeld TNO, Vrije Universiteit Brussel, Hogeschool Windesheim en Stichting Sports and Technology.

Ook heeft de opleiding een gezamenlijke beroepenveldcommissie voor de deeltijd- en de voltijdvariant. De beroepenveldcommissie heeft bijgedragen aan de totstandkoming en verbetering van de leeruitkomsten en meegedacht over de opzet van de voltijdvariant. De beroepenveldcommissie voelt zich hierbij uitstekend gehoord door de opleiding en uit de gesprekken met leden van de commissie blijkt dat er een goede wisselwerking is tussen de beroepenveldcommissie en de opleiding. Zo dragen leden van de beroepenveldcommissie praktijkleerplekken voor voltijdstudenten aan, en tonen de leden een groot geloof in de meerwaarde van deze opleiding voor het werkveld. Een ambitie die de opleiding nog heeft is om, bijvoorbeeld door nieuwe leden aan de beroepenveldcommissie toe te voegen, meer aansluiting te krijgen bij sportbonden en sportverenigingen. Het panel ondersteunt deze ambitie omdat dit de toegevoegde waarde van de opleiding nog verder kan vergroten.

## 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.*

*Experiment leeruitkomsten:*

*De leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.*

*Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.*

*De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake-assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.*

*De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten binnen de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken.*

### Conclusie

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Het panel ziet een sterk samenhangende en praktijkgerichte onderwijsleeromgeving. De opleiding is ingericht rondom het uitvoeren van een eigen innovatieproject in het domein van sport en bewegen. Deeltijdstudenten benutten hiervoor de eigen werkplek en voltijdstudenten worden goed door de opleiding ondersteund om een praktijkleerplek te vinden. Een punt waar met name de deeltijdvariant over nadenkt, is hoe de band met begeleiders in de praktijk kan worden verstevigd. Het panel moedigt de opleiding aan om hierin vooral te zoeken naar structurele contacten met begeleiders over de vormgeving en de inhoud van het werkplekleren.

Er staat een inhoudelijk sterk programma waarbij aspecten zoals onderzoek, innovatie, leiderschap en management goed aan bod komen. Er is een heldere visie op onderzoek en

studenten leren voldoende onderzoekvaardigheden. De deeltijdvariant heeft een bewezen kwaliteit waarop de nieuwe voltijdvariant mooi voortbouwt. Het programma van de voltijdvariant is een gecomprimeerde versie van het deeltijdprogramma, waarbij voltijd- en deeltijdstudenten op een aantal punten andere begeleiding krijgen. Dit typeert de flexibiliteit in zowel de deeltijd- als de voltijdvariant: de opleiding speelt heel direct in op de voorkennis en leerbehoeften van de student. Studenten krijgen just-in-time onderwijs dat afhangt van de leervragen die er op dat moment bij studenten zijn. Werkvormen zijn hierbij afwisselend, uitdagend en uitermate praktijkgericht doordat deze zich direct richten op het innovatieproject.

De flexibele mogelijkheden worden zowel tijdens het intakegesprek als gedurende de opleiding besproken met deeltijd- en voltijdstudenten. Afspraken hierover worden voor de deeltijdvariant adequaat vastgelegd in onderwijsovereenkomsten. Als de student zelf de regie pakt is er zowel binnen de deeltijd- als de voltijdvariant veel mogelijk om de eigen leerroute vorm te geven: versnellen, vertragen en werken aan persoonlijke leervragen. Wat de opleiding hierbij van studenten verwacht qua zelfsturing en reflectie, wordt ook getoond binnen de docententeams voor de twee varianten. Docenten reflecteren actief op de opleiding en werken voortdurend aan de verbetering van het onderwijs. De docenten beschikken over voldoende kwalificaties en werken vaak nog in de praktijk naast hun aanstelling als docent. Het aantal docenten met een PhD-graad kan nog worden uitgebreid.

## **Onderbouwing**

### *Opbouw en inhoud van het programma*

Het panel vindt het programma transparant en logisch opgebouwd vanuit de eenheden van leeruitkomsten, waardoor studenten in staat worden gesteld om de eindkwalificaties te behalen. Het onderwijs wordt bijna volledig vormgegeven aan de hand van een innovatieproject in de praktijk, waaraan de student werkt gedurende de opleiding. Dit maakt het onderwijs zeer praktijkgericht en zorgt ervoor dat studenten al tijdens de opleiding mooie resultaten in het werkveld behalen. Het panel heeft kunnen zien dat het centraal stellen van een eigen innovatieproject de studenten intrinsiek motiveert voor hun studie, en het panel vindt dat de opleiding hier trots op mag zijn. De recent gestarte éénjarige voltijdvariant is een gecomprimeerde versie van het tweejarige deeltijdprogramma en bouwt mooi voort op de bewezen kwaliteit van de deeltijdvariant. Deeltijdstudenten voeren het innovatieproject uit in de eigen werkomgeving en voltijdstudenten op een praktijkleerplek. Uit de onderwijsmaterialen op de online leeromgeving OnderwijsOnline en de gesprekken met studenten en docenten blijkt voor het panel dat de inhoud van de onderwijsbijeenvakkomsten actueel is en goed aansluit op de leeruitkomsten. Kennis en vaardigheden rondom onderzoek, innovatie, leiderschap, management en sportspecifieke elementen komen goed aan bod. De opleiding slaagt erin om studenten met sterk gepersonaliseerd onderwijs een stevige basis aan kennis en vaardigheden mee te geven.

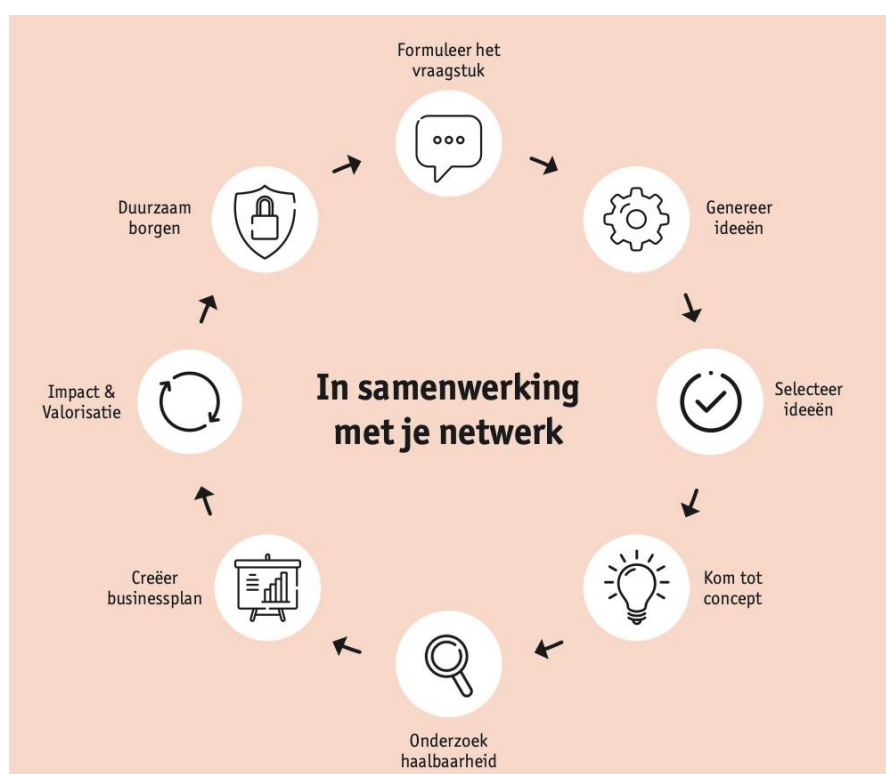
### *Onderzoekvaardigheden*

Onderzoek staat, net als de andere content binnen deze opleiding, in dienst van het innovatievraagstuk. Een onderzoekende houding in alle stappen van het innovatieproces vindt de opleiding essentieel voor het opleiden van innovatieve professionals. In de *BoKS* verwoordt de opleiding dit als volgt:

*‘... professionals op te leiden tot een niveau waarop zij een (innovatieve) bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van complexe vraagstukken in de beroepspraktijk. Daartoe dienen studenten die op masterniveau willen afstuderen praktijkgericht onderzoek te kunnen gebruiken, omdat de handelingspraktijk van de master niet kan zonder de onderbouwing vanuit onderzoek. Echter, het onderzoek is geen doel op zich; het is een middel om de beroepstaken op masterniveau te kunnen uitoefenen.’*

Het panel is vindt de visie op onderzoek helder en relevant. Samen met de lector Innovatie in de publieke sector scherpt de opleiding haar visie op onderzoek momenteel nog verder aan. Onderwerpen in deze discussies zijn de gerichte inzet van design thinking, ontwerpgericht onderzoek en actieonderzoek voor de innovatieprojecten. Het panel vindt deze samenwerking met het lectoraat constructief.

Het panel vindt dat zowel deeltijd- als voltijdstudenten voldoende onderzoekvaardigheden leren, zo blijkt voor het panel uit de afstudeerwerken. Studenten geven bij het panel aan dat zij veel leren over onderzoek gedurende de opleiding en hier een steile leercurve bij doormaken. De keuze uit een diversiteit aan passende onderzoeksmethoden is nog een punt van aandacht (zie *Standaard 4*).



#### *Intake: oriënteren en afspraken maken*

De opleiding hanteert de wettelijke instroomeisen voor een masteropleiding. Voor deeltijdstudenten geldt daarnaast dat de student een geschikte werkplek dient te hebben (zie *Werkplekieren* verderop bij deze standaard). Er is sprake van een diverse instroom en de opleiding speelt hier naar mening van het panel goed op in. Deeltijdstudenten hebben verschillende vooropleidingen en zijn werkzaam in diverse sectoren zoals sport, zorg, overheid

en onderwijs. Een wens van de opleiding is om de instroom vanuit sportbonden en sportverenigingen te vergroten. Voltijdstudenten hebben verschillende vooropleidingen zoals Verpleegkunde, Academie voor Lichamelijke Opvoeding, Voeding en diëtik en Sportkunde. Ongeveer 70 procent van de voltijdstudenten stroomt direct door vanuit een voltijd bacheloropleiding. Hiaten in voorkennis bij deeltijd- en voltijdstudenten, zoals Engelse taalvaardigheid of onderzoekvaardigheden, worden op dit moment met maatwerk opgelost. Studenten zijn tevreden met deze oplossingen. Een voorbeeld hiervan is dat de opleiding deeltijdstudenten extra begeleiding biedt bij onderzoekvaardigheden. Deeltijdstudenten hebben hier soms extra hulp bij nodig omdat zij langer geleden bacheloronderwijs hebben gevolgd en zij voelen zich door de extra begeleiding goed ondersteund door de opleiding.

Zoals past binnen het experiment leeruitkomsten, voert de opleiding intakegesprekken met aspirant deeltijdstudenten. Ook voor de voltijdvariant worden dergelijke intakegesprekken met elke student gevoerd. In de gesprekken met de opleidingscoördinator worden de vooropleiding, mogelijkheden voor vrijstellingen en EVC, werkplek, het studieprogramma en specifieke wensen van studenten met betrekking tot flexibel leren besproken. De leerroute wordt voor deeltijdstudenten adequaat vastgelegd in onderwijsovereenkomsten per module. In de praktijk worden er geen afwijkende leerroutes door studenten gekozen in de intakefase. Dit komt pas later in de opleiding. In het intakegesprek wordt er ook alvast gekeken naar mogelijke innovatieprojecten die de student kan inbrengen. Zowel deeltijd- als voltijdstudenten zijn bijzonder te spreken over de wijze waarop de intakegesprekken verlopen. Ze voelen zich persoonlijk benaderd en goed geïnformeerd.

### *Flexibiliteit*

Het maatwerk en het op persoonlijke wijze meedenken met de werk- en leersituatie van de student, is in de ogen van het panel een bijzonder sterk punt van zowel de deeltijd- als de voltijdvariant. Studenten ervaren een kleinschalige, open en persoonlijke leeromgeving waarin individuele vraagstukken gezien en gehoord worden. De deeltijdvariant maakt onderbouwde keuzes binnen de mogelijkheden van het experiment leeruitkomsten. Zo kiest de opleiding voor een vaste volgtijdelijkheid van de programmaonderdelen, omdat dit past binnen het opleidingsconcept waarbij volgens logische stappen aan een innovatieproject wordt gewerkt. Met het individuele maatwerk en de mogelijkheid om te versnellen of vertragen kiest de opleiding bewust wel voor flexibiliteit. Het panel geeft nog ter overweging aan de opleiding mee om te bekijken of bepaalde thema's of vaardigheden wel volgorde-onafhankelijk kunnen worden aangeboden zodat de flexibiliteit nog verder vergroot wordt.

Het panel heeft tijdens de visitatiedag gehoord dat studenten pas in de loop van de opleiding, met name gedurende module 2, gebruik maken van de flexibele mogelijkheden. Het betreft meestal vertragen van de studie en een enkele keer versnellen. Zoals de opleiding zelf ook heeft geconstateerd, weten docenten goed wat de flexibele mogelijkheden zijn, maar is er op dit gebied nog betere communicatie nodig naar studenten over de mogelijkheden. De flexibele mogelijkheden worden ook aan voltijdstudenten aangeboden. Hierbij ziet de opleiding dat voltijdstudenten, net als startende deeltijdstudenten, vooralsnog weinig interesse hebben voor flexibele leerroutes. Voor voltijdstudenten lijkt nog in sterkere mate te gelden dat zij graag een vast en gestructureerd leerpad volgen.



### *Vormgeving van het onderwijs*

Zowel het deeltijd- als het voltijdonderwijs zijn vormgegeven aan de hand van concrete praktijkopdrachten die samen de innovatiestappen vormen. Hierbij voeren studenten aan het begin van de opleiding een formatief groepsproject in de praktijk uit, waardoor ze van elkaar kunnen leren, en elkaar leren kennen. Voor de opleiding is dit een belangrijk punt: de opleiding gaat ervan uit dat leren een interactief proces is dat door studenten en docenten in gezamenlijkheid gebeurt. Sommige studenten geven aan dat het soms lastig is om de balans te vinden tussen het werken aan het groepsproject en het individuele project, maar over het algemeen zien de studenten de meerwaarde van de samenwerking binnen het groepsproject. Ook na het groepsproject blijft er aandacht voor samenwerking, zodat studenten elkaar als hulplijn kunnen gebruiken bij de uitvoer van het individuele innovatieproject. Hierbij worden werkvormen zoals intervisie, journal clubs, peerfeedback en een frequently asked questions-kanaal voor studenten onderling ingezet.

Zowel de deeltijd- als de voltijdvariant bieden in principe een blend van online leren, werkplekleren en contactonderwijs aan. Voorbeelden van werkvormen zijn (groeps-)opdrachten, intervisie, werkcolleges, colleges en gastcolleges. Studenten hebben de wens om een nog bredere blik op de praktijk te krijgen door meer gastsprekers uit de praktijk uit te nodigen. Verder zijn studenten tevreden over de onderwijsbijeenkomsten. Vanwege de maatregelen tegen het coronavirus heeft er een verschuiving plaatsgevonden naar meer online onderwijs. In de periode maart tot en met juli 2020 is er in lijn met de landelijke maatregelen uitsluitend online onderwijs verzorgd. Ten tijde van de visitatie biedt de opleiding voor deeltijdstudenten de reguliere contactdagen aan. Voor voltijdstudenten is één van de contactdagen per week fysiek en één contactdag per week online.

### *Werkplekleren*

Om gedurende de opleiding aan een innovatieproject in de praktijk te werken, dienen studenten bij de start van de opleiding een project in te brengen. Deeltijdstudenten benutten hiervoor de eigen werkplek. Dat kan een organisatie zijn of een eigen (nieuwe) onderneming. Voltijdstudenten worden door de opleiding ondersteund bij het vinden van een project op een praktijkleerplek. De eisen aan de werkplek voor deeltijdstudenten zijn vastgelegd in het *Opleidingsstatuut en Onderwijs- en examenregeling Sport- en Beweginnovatie*. Voor voltijdstudenten zijn de eisen aan de praktijkleerplek gelijk. De belangrijkste eisen zijn dat er een vraagstuk beschikbaar is met voldoende complexiteit op masterniveau, dat er vanuit de organisatie voldoende ondersteuning aanwezig is om het project uit te voeren en dat er geen vooraf bedachte oplossing is voor het vraagstuk. Er dient een vaste contactpersoon voor de student te zijn binnen de organisatie of een vaste critical friend binnen het werkveld. Voorbeelden van praktijkplekken zijn Erasmus MC, VVV-Venlo, Radboud sportcentrum, SNP natuurreizen en Achterhoek in beweging.

Een goed voorbeeld van een innovatieproject van een deeltijdstudent, is volgens het panel het project 'Urban dance ground' voor de gemeente Utrecht. De student heeft de opdracht gekregen om jongeren meer gebruik te laten maken van buitenruimtes. Het bleek dat vooral jongens gebruik maakten van buitenruimtes zoals voetbalveldjes. De student heeft onderzocht hoe meisjes meer gebruik konden maken van buitenruimten. Uit het onderzoek bleek dat meisjes graag iets met dansen zouden willen doen buiten. Daarop heeft de student samen met meisjes in Utrecht en sport- en spelleverancier Nijha het concept van de urban dance ground ontwikkeld:

dansvloeren buiten, waar op muziek gedanst kan worden. Er zijn inmiddels twee van deze dansvloeren opgeleverd en het streven is om er 100 in heel Nederland aan te leggen. De student is in haar werk verantwoordelijk voor zowel de ontwikkeling van het concept als het realiseren en uitdragen van het concept. De student geeft aan dat de opleiding haar goed heeft ondersteund bij elementen in het project die nog nieuw voor haar waren, zoals het opstellen van een businessplan.

Voor deeltijdstudenten ligt de regie over het praktijkleren bij de student. Hierbij worden diverse middelen ingezet zodat de begeleidende docenten zicht houden op de werkplek, zoals 360 graden feedbackrondes en het werken met praktijkportfolio's (zie standaard 3). Daarnaast heeft de opleiding structurele contacten met een deel van de organisaties waar studenten werken, waardoor er een goed zicht is op het totale werkveld. Volgens het panel levert dit begeleidende docenten een voldoende beeld op van het functioneren van de student tijdens het werkplekleren. Ook het werkplekleren van de voltijdvariant is adequaat ingericht. Voor voltijdstudenten, die vaak minder werkervaring hebben, is er meer ondersteuning door de opleiding georganiseerd voor het praktijkleren. Bij de opdrachtoomschrijving van het innovatieproject vindt er altijd een tripartite gesprek plaats tussen de student, de praktijkleerplek en de opleiding. Ook is er intensievere begeleiding vanuit de opleiding tijdens de rest van het project en wordt de praktijkleerplek in principe minimaal éénmaal bezocht door een docent van de opleiding. Het panel heeft van studenten gehoord dat er ook in beperkende situaties vanwege het coronavirus, zoals een praktijkleerplek in het buitenland die niet fysiek bezocht kan worden, gezamenlijk naar passende oplossingen wordt gezocht door de opleiding, de student en de organisatie.

De opleiding denkt met name voor de deeltijdvariant na over versterking van de band met begeleiders in de praktijk, om meer afstemming te bewerkstelligen in het werkplekleren. Het panel kan zich dit voorstellen en denkt dat de opleiding vooral gebaat is bij structurele contacten met de organisaties waar deeltijdstudenten werken, om zo de doelen van de opleiding afgestemd te houden en elkaars netwerken te benutten. Voor de voltijdvariant is er al meer contact tussen de opleiding en de praktijkleerplek, wat het panel een goede aanpak lijkt voor een voltijddopleiding omdat voltijdstudenten in een kortere periode (één jaar) de werkomgeving moeten benutten.

### *Begeleiding*

Studenten krijgen ruim voldoende begeleiding van docenten tijdens de bijeenkomsten en daarbuiten via tweewekelijkse, facultatieve, individuele gesprekken. Ook heeft de student een aanspreekpunt in de praktijk voor het werkplekleren. Om innovatief vermogen te ontwikkelen, begeleidt de opleiding zowel deeltijd- als voltijdstudenten op sterke wijze richting een professionele beroepshouding en een grote mate van zelfsturing. Hierbij zoekt de opleiding zoals zij zelf zeggen 'de randen van de constructieve frictie op': studenten krijgen weinig kaders en worden daardoor uitgedaagd. Het panel vindt dit een logische en sterke keuze bij het opleiden van studenten tot innovatieve professionals op masterniveau, die goed en consequent is doorgevoerd in het begeleidingsmodel. In aansluiting op de gevraagde zelfsturing hebben studenten een grote eigen inbreng in de lessen en is de begeleiding bijzonder vraaggestuurd vormgegeven. De inhoud van de onderwijsbijeenkomsten en gesprekken wordt 'just-in-time' vormgegeven op basis van de fase van het innovatieproces waarin het project van de student zich bevindt en de leerbehoeften van de student. Studenten waarderen de op zelfsturing gerichte aanpak over het algemeen zeer en geven aan dat dit hen activeert tot leren en innoveren. Waar

studenten vragen om meer sturing, werkt de opleiding actief aan verwachtingsmanagement naar studenten toe, waarbij de opleiding uitlegt dat zelfsturing essentieel is voor innovatie.

#### *Kwaliteit van het personeel*

Het panel ziet een veelzijdig, betrokken en deskundig docententeam, dat op reflectieve en goede wijze werkt aan de uitvoering en doorontwikkeling van het flexibele onderwijsconcept. Het panel ziet dat het team hard heeft gewerkt en vindt dat dit terug te zien is in de goede kwaliteit van de opleiding. Wat de opleiding aan studenten vraagt op het gebied van reflectie en initiatief, laten docenten zelf ook zien waardoor zij voorbeeldstellend werken voor studenten. Docenten stemmen actief af over wat er van studenten wordt verwacht en stellen leeruitkomsten daarop regelmatig bij. Zij zijn didactisch geschoold, waarbij de laatste jaren extra is geïnvesteerd in scholing op het gebied van didactiek, om de huidige begeleiding van studenten richting zelfsturing vorm te geven. Ook hebben docenten onderwijskundige ondersteuning en training gehad bij het ontwikkelen van het flexibele onderwijs, om zich zo te professionaliseren in het werken vanuit leeruitkomsten.

De docenten hebben allen een afgeronde masteropleiding. In elke variant is er één docent gepromoveerd en er is daarnaast één docent bezig om te promoveren. De lector Innovatie in de publieke sector geeft één dagdeel les aan elke groep studenten. Het panel vindt dat het aantal docenten met een PhD-graad nog verder kan worden vergroot, om zo nog een verdere impuls te geven aan onderzoek in de opleiding. Alle docenten hebben een parttime aanstelling bij de opleiding en daarnaast meestal een nevenfunctie in het werkveld van sport en bewegen. Docenten hebben hierdoor goede netwerken in verschillende sectoren.

#### *Kwaliteitsborging flexibel onderwijs*

Het systeem van kwaliteitszorg is helder vastgelegd in het *Kwaliteitsbeleid Master Sport- en Beweeginnovatie 2018-2021*. Het systeem van kwaliteitsborging bestaat voor de deeltijd- en de voltijdopleiding uit een aantal formele evaluatiemomenten, die samen met de ontwikkelingsgerichte houding van docenten voor een krachtig systeem van kwaliteitszorg zorgen. Docenten werken voortdurend aan verbetering van de opleiding en betrekken het werkveld actief bij doorontwikkeling van de opleiding (zie *Standaard 1*). Studenten worden goed gehoord en geven aan dat de opleiding verbeteringen doorvoert als dat nodig is. Ook heeft de opleiding een goed functionerende opleidingscommissie die positief is over de wijze waarop zij kwaliteitsgesprekken met de opleiding voert.

## Standaard 3 Toetsing

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

*Experiment leeruitkomsten:*

*De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.*

### Conclusie

De deeltijd- en voltijdvariant van de Master Sport- en Beweginnovatie **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De beide varianten werken met praktijkopdrachten die leiden tot beroepsproducten, die direct bijdragen aan het innovatieproject van de student. Bij de deeltijdvariant vormen de praktijkopdrachten summatieve toetsen. De voltijdopleiding heeft gekozen voor het concept van programmatisch toetsen: de praktijkopdrachten zijn formatieve evaluaties en summatieve toetsing vindt alleen plaats aan het einde van de opleiding. Zowel deeltijd- als voltijdstudenten ontvangen goede, ontwikkelingsgerichte feedback. Studenten kunnen de inlevermomenten van de beroepsproducten zelf plannen, wat een mooie flexibiliteit in tempo oplevert voor studenten. Het panel adviseert de deeltijdvariant om nog duidelijker naar studenten te communiceren over de andere flexibele mogelijkheden: vrijstellingen en leerwegonafhankelijke toetsen. Ook adviseert het panel de deeltijdvariant om de vorm van de beoordelingsformulieren te synchroniseren. Dit advies kan tevens voor de voltijdvariant worden meegenomen. Voor de voltijdvariant geven de heldere uitwerking van het programmatisch toetsen en de positieve verhalen van studenten over de feedback die zij in de eerste maanden van de opleiding hebben gekregen, het panel vertrouwen in de kwaliteit van het voltijdse toetsysteem.

De examencommissie borgt de kwaliteit en het niveau van toetsing van de deeltijd- en de voltijdvariant volgens de wettelijke vereisten. De examencommissie heeft hierbij vooral een controlerende rol achteraf. Het panel adviseert de examencommissie om met name voor de deeltijdvariant een meer proactieve, uitgesproken rol te gaan vervullen wat betreft de flexibilisering en kwaliteitsverbetering van toetsing.

### Onderbouwing

*Toetssysteem deeltijd*

De deeltijdvariant heeft naar mening van het panel een valide en praktijkgericht toetsprogramma. De toetsing binnen de deeltijdvariant bestaat uit individuele praktijkopdrachten die leiden tot beroepsproducten voor het innovatieproject van de student. Door deze directe relatie met het innovatieproject zijn onderwijs, werkplekleren en toetsing op sterke wijze aan elkaar verbonden

volgens het panel. De toetsen dekken de leeruitkomsten goed af, wat inzichtelijk is gemaakt in het *Kruisjesschema toetsing MSBI*. Regelingen rondom toetsing en beoordeling zijn goed vastgelegd in het document *Opleidingsstatuut en Onderwijs- en examenregeling Sport- en Beweginnovatie*. De opleiding heeft gedurende de maatregelen tegen het coronavirus in het voorjaar van 2020 geen toetsvormen hoeven aan te passen. Het scheelt hierbij dat de opleiding voornamelijk met toetsen in opdrachtvorm werkt, die ook op afstand doorgang konden vinden.

Studenten kunnen het moment van inleveren -indien gewenst- in overleg met de opleiding plannen, wat studenten waarderen. In het tweede, en bij vertragen het derde, studiejaar maakt een deel van de studenten hier gebruik van. De opleiding sluit hiermee volgens het panel goed aan op het individuele leertempo van elke student. De toetsen kunnen in principe leerwegaafhankelijk worden gevolgd, maar hiervan wordt nog geen gebruik gemaakt door studenten. Hetzelfde geldt voor vrijstellingen op basis van eerder behaalde diploma's en vrijstellingen op basis van werkervaring via EVC: het is mogelijk maar studenten maken er geen gebruik van. Het panel denkt dat de opleiding naar studenten toe nog duidelijker kan communiceren over de mogelijkheden voor leerwegaafhankelijke toetsen en vrijstellingen. Tijdens de gesprekken met studenten is voor het panel gebleken dat er studenten zijn die hier te weinig over zijn geïnformeerd, terwijl zij met deze mogelijkheden wel hun voordeel hadden kunnen doen.

#### *Toetsvormen deeltijd*

Het toetsprogramma bestaat uit de volgende beroepsproducten:

<b>Module 1</b>
Het vraagstuk (8 EC)
Het idee (5 EC)
Het concept en het team (11 EC)
Portfolio (6 EC)
<b>Module 2</b>
Onderzoekartikel en posterpresentatie (8 EC)
Businessplan en implementatie (11 EC)
Masterthese (5 EC)
Portfolio (6 EC)

Het panel ziet binnen het toetsprogramma een ruime variatie aan mondelinge en schriftelijke beroepsproducten: van presentaties tot aan reflecties en rapportages. Het functioneren van de student in de praktijk wordt getoetst aan de hand van een assessment op basis van een portfolio. Het afsluitende onderdeel van de opleiding is een mondelinge presentatie en verdediging van het innovatieproject (de mondelinge 'Masterthese'), waarin de student overstijgend reflecteert op het project: bijvoorbeeld welke conflicterende rollen waren er, hoe ging de student daarmee om en hoe kunnen de ervaringen binnen dit project worden benut voor andere innovatieprojecten in de sport- en beweegsector? Het panel vindt de mondelinge Masterthese goed passen bij de leeruitkomsten van de opleiding die zich voor een deel richten op vaardigheden en waardeert deze keuze van de opleiding. Alle beroepsproducten dienen aan het masterniveau te voldoen, waardoor de beroepsproducten en de mondelinge Masterthese in de ogen van het panel gezamenlijk een mooi breed afstudeerprogramma vormen.

### *Beoordeling en feedback deeltijd*

De opleiding vindt feedback aan studenten erg belangrijk en wil het ontwikkelingsproces van de student voortdurend stimuleren. Volgens het panel slaagt de opleiding daar goed in. Feedback wordt niet alleen door docenten gegeven, maar studenten halen ook feedback op in het werkveld en bij medestudenten. Het panel heeft van studenten gehoord dat zij ruime feedback en reactie op (tussen)producten krijgen om zich zowel persoonlijk goed verder te kunnen ontwikkelen als het innovatieproject goed uit te voeren.

Per beroepsproduct hanteert de opleiding een beoordelingsformulier dat logisch is afgeleid van de leeruitkomsten. De betrouwbaarheid van beoordelingen is goed, getuige de tevredenheid van studenten over de oordelen die zij krijgen en de terechte cijfers die de examinatoren volgens het panel geven aan studenten. De beoordelingsformulieren zijn voorafgaand aan de toets beschikbaar voor studenten. Een aanbeveling die het panel heeft, betreft de grote diversiteit in de vorm van de beoordelingsformulieren. Het aantal beoordelingscriteria en de puntentellingen verschillen per formulier. Puntentellingen en wegingen zijn niet altijd gemakkelijk te doorgronden voor het panel. De formulieren die een beperkt aantal beoordelingscriteria bevatten, doen bovendien meer recht aan het principe van de opleiding van 'holistisch toetsen' en het toetsen van handelingsbekwaamheid, dan de formulieren die relatief veel, gedetailleerde criteria bevatten. Het panel raadt de opleiding aan om hier meer eenheid in te brengen en de eigen lijn van holistisch toetsen daarbij consequenter te volgen. Dit kan kalibratie onder examinatoren vergemakkelijken en het geheel van beoordelingsformulieren voor studenten nog transparanter maken.

Toetsen worden beoordeeld door examinatoren vanuit de opleiding. Belangrijke toetsen zoals de mondelinge Masterthese worden altijd door twee examinatoren beoordeeld. Uit de gesprekken met examinatoren blijkt voor het panel dat examinatoren elkaar bij twijfel actief opzoeken voor afstemming en dat er dan eventueel een extra beoordelaar wordt ingezet. Het panel vindt dat examinatoren dit op goede wijze doen en moedigt de opleiding aan om deze extra afstemming ook zichtbaar te maken op de beoordelingsformulieren. Nu kan het panel op de beoordelingsformulieren niet altijd herleiden hoeveel examinatoren er betrokken waren.

### *Toetssysteem voltijd*

De voltijdvariant heeft haar toetssysteem afgeleid van de deeltijdvariant. Waar in de deeltijdvariant de beroepsproducten gedurende de opleiding worden beoordeeld, leiden de beroepsproducten in de voltijdvariant tot formatieve evaluaties. De leeruitkomsten worden pas aan het einde van de opleiding summatief getoetst, en studenten kunnen dus ook pas aan het einde van de opleiding de 60 EC behalen. De opleiding beoogt hiermee om nog meer focus op het leerproces van de student te leggen. Studenten hebben wel inlevermomenten voor de beroepsproducten als stok achter de deur, die eventueel weer flexibel in te plannen zijn, zoals bij de deeltijdvariant. De visie op programmatisch toetsen en de vormgeving van het proces van formatief evalueren staan volgens het panel duidelijk beschreven in *Handboek toetsing Master Sport- en Beweginnovatie voltijd 2020-2021*. In het *Handboek toetsing* heeft de opleiding aangegeven welke leeruitkomsten voltijdstudenten aan het einde van de opleiding dienen aan te tonen in welke beroepsproducten. De opleiding wordt net als bij de deeltijdvariant afgesloten met een mondelinge Masterthese. De schriftelijke beroepsproducten en de mondelinge Masterthese worden beoordeeld door drie examinatoren. Het panel vindt het programmatisch toetsen een sterk uitgangspunt, dat past bij de praktijkgerichte opzet van de opleiding en goed is doordacht

en uitgewerkt. De goede uitwerking van het toetsstelsel en de positieve ervaringen van voltijdstudenten met de uitgebreide en gedegen feedback die zij in het begin van de opleiding reeds hebben gekregen, geven het panel vertrouwen in de kwaliteit van het toetsstelsel van de voltijdvariant. Het panel geeft de adviezen voor de deeltijdvariant voor een meer gelijke opzet van de beoordelingsformulieren en meer inzichtelijkheid voor externen van de mondelinge Masterthese, ook graag mee aan de voltijdvariant.

De opleiding zou programmatisch toetsen ook graag toepassen op de deeltijdvariant, maar vanwege het bekostigingssysteem waarbij studenten minimaal 15 EC per studiejaar dienen te behalen, kan dit niet.

#### *Kwaliteitsborging toetsing en beoordeling*

De examencommissie van de Academie Sport en Bewegen borgt de kwaliteit en het niveau van de toetsing en de beoordeling van de deeltijd- en de voltijdvariant volgens de wettelijke vereisten. De examencommissie bestaat uit diverse deskundigen vanuit de verschillende opleidingen binnen de academie en twee externe deskundigen. De examencommissie adviseert over het toetsbeleid en beoordeelt periodiek steekproeven van afstudeerwerken. Voorbeelden van aanbevelingen die uit deze steekproeven zijn gekomen, zijn adviezen over de leerwegaafhankelijkheid van de leeruitkomsten en adviezen over de synchronisatie van de beoordelingsformulieren voor de deeltijdvariant. Het panel vindt dat de examencommissie op basis hiervan goede bijdragen levert aan de deeltijd- en de voltijdvariant. Binnen het experiment leeruitkomsten wordt van de examencommissie voor de deeltijdvariant een uitgesproken, proactieve rol verwacht. De examencommissie geeft zelf aan met name reactief en achteraf kwaliteitscontroles uit te voeren. Het panel ziet de uitgesproken, proactieve rol hierin nog niet terug en adviseert de examencommissie om deze rol wel te gaan vervullen om zo de flexibilisering en kwaliteitsverbetering van de toetsing te stimuleren.

Wat betreft kwaliteit van toetsing en beoordeling, ziet het panel dat de opleiding diverse goede middelen inzet. Er is aandacht voor scholing van examinatoren waarbij het HAN-beleid is dat alle examinatoren een Basis Kwalificatie Examinering (BKE) hebben behaald in het studiejaar 2021-2022. Op dit moment heeft ongeveer de helft van de examinatoren een BKE behaald, waarbij meespeelt dat de opleiding gezien de recente start van de voltijdvariant relatief veel nieuwe docenten heeft, die een BKE nog dienen te behalen. Eén van de docenten, tevens lid van de examencommissie, heeft een Senior Kwalificatie Examinering. De opleiding organiseert voldoende kalibratiebijeenkomsten om af te stemmen over eisen en beoordelingen, zo heeft het panel kunnen zien in verslagen van deze bijeenkomsten. Verder heeft de opleiding een extern toezichthouder die voor beide varianten onderwijskundig advies geeft over de kwaliteit van toetsing en beoordeling, de realisatie van leeruitkomsten en de organisatorische kwaliteit van examens. Het panel heeft in een voorbeeld van een verslag kunnen zien dat de extern toezichthouder zinvolle adviezen geeft, die door de opleiding goed worden opgevolgd.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

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

*Experiment leeruitkomsten:*

*De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.*

### Conclusie

De deeltijdvariant van de Master Sport- en Beweeginnovatie **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. Voor de voltijdvariant heeft het panel nog geen gerealiseerd niveau kunnen beoordelen omdat de opleiding recent is gestart. De deeltijdvariant slaagt er volgens het panel goed in om innovatieve professionals op hbo-masterniveau op te leiden. Afgestudeerden creëren hun eigen innovatieve projecten in de praktijk van sport en bewegen en dragen hiermee concreet bij aan de innovatie van het werkveld. Na afstuderen blijft er een goede samenwerking tussen de opleiding en alumni bestaan om samen verder te werken aan innovatieve sport- en beweegprojecten. De leeruitkomsten worden door de studenten gerealiseerd in de verschillende beroepsproducten die het panel heeft ingezien. De beroepsproducten zijn bijzonder werkveldrelevant en laten een goed reflectief vermogen zien bij studenten. Wat betreft onderzoeksmethoden ziet het panel voornamelijk beschrijvend of cross-sectioneel onderzoek. Het panel adviseert de opleiding om studenten nog meer te stimuleren om te kiezen uit een breed palet aan onderzoeksmethoden. Ook internationaal brongebruik kan nog worden versterkt in de beroepsproducten. Verder adviseert het panel de opleiding om de mondelinge Masterthese meer inzichtelijk te maken voor externen.

### Onderbouwing

#### *Gerealiseerd niveau*

Het panel heeft van vier afgestudeerden een afstudeerdossier bestudeerd. Dit aantal is in lijn met de richtlijnen van de NVAO voor aantallen te bestuderen afstudeerdossiers van opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten. Binnen de dossiers was een spreiding van resultaten te zien van voldoende en goede cijfers. De afstudeerdossiers die het panel heeft bestudeerd bestaan uit de volgende beroepsproducten met bijbehorende beoordelingsformulieren: Startformulering (dit heet voor het cohort 2020: Het vraagstuk), Innovatieplan (dit heet voor het cohort 2020: Het concept), Onderzoekartikel, Businessplan, Implementatieplan, Portfolio en PowerPointpresentatie Masterthese.

Het panel vindt dat de opleiding er goed in slaagt om innovatieve professionals op hbo-masterniveau op te leiden. Studenten realiseren de leeruitkomsten in de verschillende beroepsproducten gedurende de opleiding, en laten in de producten zien dat zij een directe en waardevolle impact hebben op het werkveld. De beroepsproducten bouwen logisch op elkaar voort, waarbij het panel goed heeft kunnen zien hoe de studenten zich hebben ontwikkeld gedurende de opleiding. De beroepsproducten zijn zeer werkveldrelevant, spelen in op actuele maatschappelijke vraagstukken en tonen een goed reflectievermogen van studenten. Het panel



adviseert om studenten nog meer te stimuleren om internationale literatuur te gebruiken in de beroepsproducten.

De meeste onderzoekproducten van studenten worden via beschrijvend of cross-sectioneel onderzoek aangevlogen. Het panel ziet onderzoeken waarvoor andere onderzoeksmethoden (ook) passend waren geweest. Om die reden adviseert het panel de opleiding om studenten nog meer te stimuleren om te kiezen uit een breed palet aan onderzoeksmethoden. Het panel denkt hierbij -naast beschrijvend en cross-sectioneel onderzoek- bijvoorbeeld aan ontwerpgericht onderzoek, experimenteel onderzoek en implementatieonderzoek.

Omdat de Masterthese mondeling is, heeft het panel alleen beoordelingsformulieren en PowerPoint sheets van de student kunnen inzien voor het afsluitend assessment. Het panel had graag meer inzicht gekregen in het verloop en de inhoud van de assessments. Om die reden adviseert het panel de opleiding om de presentaties meer inzichtelijk te maken voor externen zoals auditpanels maar wellicht ook voor de examencommissie of de extern toezichthouder. De schriftelijke beroepsproducten die het panel heeft bestudeerd zijn zoals hierboven beschreven van een goed niveau en studenten hebben een goede mate van reflectie aan het panel laten zien in deze schriftelijke beroepsproducten en tijdens de gesprekken op de visitatiedag. Om die reden is de inzichtelijkheid van de Masterthese voor het panel een procedureel punt en heeft dit geen effect op het oordeel van het panel over het eindniveau.

#### *Functioneren afgestudeerden*

De opleiding heeft ongeveer 90 afgestudeerden, die de opleiding als ambassadeurs beschouwt. Vanuit de ambitie om langdurig impact te creëren in de praktijk, onderhoudt de opleiding een actieve relatie met alumni. De opleiding zoekt het contact met alumni op voor onder andere spiegeling van het profiel, lidmaatschap van de beroepenveldcommissie en om alumni in te zetten als gastdocent. Afgestudeerden creëren vaak hun eigen innovatieve projecten in de praktijk en vormen zo hun eigen werk. Zij werken in diverse functies in onder andere de sport, overheid, zorg en onderwijs. Afgestudeerden vertellen het panel dat ze een voortrekkersrol op zich nemen in de organisatie en soms ook de rest van de organisatie weten aan te zetten tot innovatie. Vertegenwoordigers vanuit het werkveld zijn zeer positief over de toegevoegde waarde van de opleiding voor het werkveld, en de vernieuwende ideeën en projecten die alumni naar de praktijk brengen.

## Eindoordeel over de opleidingen

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	MMI	MSBI	MSBI
		voltijd	deeltijd
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet		Voldoet

De Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties (MMI) voldoet op alle standaarden aan de basiskwaliteit. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de flexibele deeltijdopleiding Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties van de HAN University of Applied Sciences als **positief**.

De deeltijdvariant van de Master Sport- en Beweeginnovatie (MSBI) voldoet op alle standaarden aan de basiskwaliteit. De voltijdvariant is kort voor de visitatiedag voor de eerste keer gestart en voldoet aan de basiskwaliteit op standaard 1, 2 en 3. Het gerealiseerde niveau (standaard 4) kon nog niet door het panel worden beoordeeld. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de flexibele deeltijdvariant en de voltijdvariant van de Master Sport- en Beweeginnovatie van de HAN University of Applied Sciences als **positief**.

# Aanbevelingen

Het panel geeft de volgende aanbevelingen mee voor de Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties:

## Algemeen

- Formuleer binnen de Body of Knowledge and Skills een samenhangend kader voor de inhoudelijke theoretische kennis op het gebied van veranderkunde, management en organisatiekunde. En gebruik dit kader om meer lijn aan te brengen tussen de modules.

## Standaard 3

- Een aanbeveling voor de examencommissie is om een meer uitgesproken, proactieve rol wat betreft flexibilisering van toetsing voor de deeltijdvariant te vervullen.
- Communiceer duidelijker over de mogelijkheden voor leerwegaafhankelijke toetsing en onderzoek waar de extra mogelijkheden liggen.

Het panel geeft de volgende aanbevelingen mee voor de Master Sport- en Beweeginnovatie:

## Standaard 3

- Communiceer duidelijker naar deeltijdstudenten over de mogelijkheden voor leerwegaafhankelijke toetsing en vrijstellingen.
- Breng meer eenheid in de vorm van de beoordelingsformulieren.
- Een aanbeveling voor de examencommissie is om een meer uitgesproken, proactieve rol wat betreft flexibilisering van toetsing voor de deeltijdvariant te vervullen.

## Standaard 4

- Versterk het gebruik van internationale literatuur in de beroepsproducten.
- Stimuleer studenten nog meer om een breed palet aan onderzoeksmethoden in te zetten.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Bezoekprogramma's

### Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties

Tijd	Inrichting	Programmaonderdeel
8.45 uur		Ontvangst panelleden
9.00 – 10.10 uur	Gezamenlijk overleg panel MMI en MSBI	Vorbereidingstijd panel inclusief OnderwijsOnline bekijken
10.15 – 10.35 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Welkom, opening en presentatie  Opleidingscoördinator, hoofddocent, lector Goed bestuur en innovatiedynamiek in maatschappelijke organisaties, voorzitter landelijk platform professionele masters, student jaar 2, student combinatie jaar 1 en 2
10.40 – 11.10 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Gesprek eindniveau  Hoofddocent, docent, programmaleider, opleidingscoördinator, lector Goed bestuur en innovatiedynamiek in maatschappelijke organisaties
11.15 – 11.40 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Gesprek met examencommissie  Leden examencommissie (2)
11.45 – 12.15 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Processen rondom <b>oriënteren en afspraken maken</b>  Opleidingscoördinator, programmaleider, studenten met diverse leerpaden in Nijmegen en Rotterdam (4), alumnus Nijmegen
12.15 – 12.25 uur		Tussenevaluatie op proces en inhoud van het bezoek  Secretaris en opleidingscoördinator
12.15 – 13.00 uur	Gezamenlijke lunch en overleg panel MMI en MSBI	Lunch en beraad panel
13.00 – 13.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	<b>Leren en waarderen</b> (standaard 2 en 3)  Vertegenwoordiger werkveld en gastdocent, studenten jaar 2 Nijmegen (2), student jaar 2 Rotterdam, student jaar 1 Rotterdam, programmaleider

Tijd	Inrichting	Programmaonderdeel
13.45 – 14.00 uur		Pauze en overlegtijd panel
14.00 – 14.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	<b>Leren en waarderen</b> (standaard 3 en 4)  Vertegenwoordigers werkveld (4), student jaar 2 Nijmegen
14.45 – 15.00 uur		Pauze en overlegtijd panel
15.00 – 15.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Studentengesprek  Student jaar 1 Nijmegen, student jaar 1 Rotterdam, studenten jaar 2 Nijmegen (3), student jaar 2 Rotterdam
15.45 – 16.30 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Docentengesprek  Hoofddocenten (3), lector Goed bestuur en innovatiedynamiek in maatschappelijke organisaties, gastdocenten (2)
16.30 – 17.30 uur	Gezamenlijk overleg panel MMI en MSBI	Beoordelingsoverleg
17.30 – 17.45 uur	Gezamenlijk voor MMI en MSBI	Korte terugkoppeling door het kernpanel aan de opleidingen
17.45 – 18.15 uur	Gezamenlijk gesprek MMI en MSBI	Ontwikkelgesprek

## Master Sport- en Beweeginnovatie

Tijd	Inrichting	Programmaonderdeel
8.45 uur		Ontvangst panelleden
9.00 – 10.10 uur	Gezamenlijk overleg panel MMI en MSBI	Vorbereidingstijd panel inclusief OnderwijsOnline bekijken
10.15 – 10.40 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Welkom, opening en presentatie  Opleidingscoördinator deeltijd, opleidingscoördinator voltijd, directeur Academie Sport en Bewegen, Academie manager, deeltijdstudent jaar 2
10.45 – 11.15 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Gesprek met examencommissie  Voorzitter examencommissie, lid examencommissie, secretaris examencommissie
11.30 – 12.15 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Processen rondom <b>oriënteren en afspraken maken</b>  Opleidingscoördinator deeltijd, opleidingscoördinator voltijd, opleidingsondersteuner, deeltijdstudent jaar 2, deeltijdstudent jaar 2, voltijdstudent jaar 1
12.15 – 12.25 uur		Tussenevaluatie op proces en inhoud van het bezoek  Secretaris en opleidingscoördinator deeltijd
12.15 – 13.00 uur	Gezamenlijke lunch en overleg panel MMI en MSBI	Lunch en beraad panel
13.00 – 13.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	<b>Leren en waarderen</b> (standaard 2 en 3)  Docenten deeltijd (2), docent voltijd, lid beroepenveldcommissie, deeltijdstudent jaar 2, deeltijdstudent 'jaar 3'
13.45 – 14.00 uur		Pauze en overlegtijd panel
14.00 – 14.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	<b>Leren en waarderen</b> (standaard 3 en 4)  Opleidingscoördinator deeltijd, leden examencommissie (2), lid beroepenveldcommissie, alumni deeltijd (2)
14.45 – 15.00 uur		Pauze en overlegtijd panel

<b>Tijd</b>	<b>Inrichting</b>	<b>Programmaonderdeel</b>
15.00 – 15.45 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Studentengesprek  Deeltijdstudent jaar 1, deeltijdstudenten jaar 2 (2), deeltijdstudent 'jaar 3', alumni deeltijd (2), voltijdstudent jaar 1
15.45 – 16.30 uur	Parallelsessies in opleidingsteams	Docentengesprek  Docenten deeltijd (2), docenten voltijd (2), opleidingscoördinator voltijd, lector Innovatie in de publieke sector
16.30 – 17.30 uur	Gezamenlijk overleg panel MMI en MSBI	Beoordelingsoverleg
17.30 – 17.45 uur	Gezamenlijk voor MMI en MSBI	Korte terugkoppeling door het kernpanel aan de opleidingen
17.45 – 18.15 uur	Gezamenlijk gesprek MMI en MSBI	Ontwikkelgesprek



## **Bijlage 2 Bestudeerde documenten**

### *Generiek*

ZER experimenteervarianten MMI en MSBI  
Visie op flexibel vraaggericht onderwijs  
Handreiking instroom en intake  
Format onderwijsovereenkomsten 2019-2020  
Modellen en toelichting van praktijkleerovereenkomsten 2019-2020  
Screeningsinstrument Leerwegaafhankelijke Tentamens HAN  
Onderwijskundige handleiding HAN-deeltijdstudies 2019-2020

### *Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties*

ZER Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties  
Studentenhoofdstuk film  
Toelichting BoKS 2020  
Toelichting eindkwalificaties en leeruitkomsten 2020  
Toelichting leeruitkomsten-onderwijs-toetsing 2020  
Selectie van studiewijzers  
Rapportage Interne Audit Flexibilisering 2019  
Overzicht Eindkwalificaties per module 2019-2020  
Opbouw programma en flexibilisering 2020  
Overzicht docenten, achtergrond en expertise  
Voorbeelden onderwijsovereenkomsten  
Voorbeelden aanvraag vrijstellingen  
Voorbeelden intakeformulieren  
Jaarrapportage kwaliteitszorg MMI 2018  
Kwaliteitszorg van de masteropleiding MMI in schema 2019  
Notitie actualisering kwaliteitsbeleid MMI 2020  
Ontwikkelplan MMI 2019-2020  
Opleidingsstatuut en Onderwijs- en examenregeling MMI 2019-2020  
Notitie Toetsbeleid MMI 2019-2021  
Overzicht afgestudeerden MMI  
Selectie van eindwerken MMI van 4 afgestudeerden  
Inhoud van het onderwijs in OnderwijsOnline

### *Master Sport- en Beweeginnovatie deeltijd*

DEEL 2 Zelfevaluatie Master Sport- en beweeginnovatie  
Body of Knowledge and Skills Master Sport- en Beweeginnovatie 2019-2020  
Lijst samenwerkingspartners MSBI  
Bekostigingsaanvraag MSBI  
Verslag bijeenkomst studenten MSBI  
Het HILL-model in de praktijk  
Kwaliteitsbeleid Master Sport- en Beweeginnovatie 2018-2021  
NSE 2018  
Topiclijst intake MSBI  
Voorbeelden onderwijsovereenkomsten jaar 1 en 2

De flexscan MSBI 2017  
Verslag evaluatie flexscan 2019  
Ontwikkelpplan MSBI 2018-2021  
Jaarverslag en jaarplan kwaliteit MSBI 2019-2020  
Jaargesprek kwaliteitszorg MSBI 2019  
Jaarverslag opleidingscommissie 2018-2019  
Corona evaluatie mei 2020  
Voorbeelden onderwijsovereenkomsten  
Evaluatie studenten groepscasus januari 2020  
Voorbeelden projecten studenten  
Competentieoverzicht docenten MSBI  
Overzicht modules MSBI studiejaar 2018-2019  
Opleidingsstatuut en Onderwijs- en examenregeling Sport- en Beweeginnovatie 2019-2020  
Toetshandleiding MSBI studiejaar 2019-2020  
MSBI kalibratiesessie op schrift en video  
Kruisjesschema toetsing MSBI 2019  
Jaarverslag examencommissie 2018-2019  
Auditrapportage HMP 2019  
Overzicht namen beroepsproducten verschillende cohorten  
Bevindingen examencommissie Toetshandleiding 2020  
Toetssessie examencommissie feedback 2019  
Verslag extern toezichthouder 2019  
Overzicht afgestudeerden cohort 2017  
Afstudeerdossiers van 4 afgestudeerden

*Master Sport- en Beweeginnovatie voltijd*

HAN Master Sport- en Beweeginnovatie voltijd versus deeltijd t.b.v. de accreditatie 2020  
Aanvullende informatie over de HAN Master Sport- en Beweeginnovatie voltijd: beoogde leerresultaten en toetsing 2020  
Handboek toetsing Master Sport- en Beweeginnovatie voltijd 2020-2021  
MSBI Voltijd Praktijkplekken studenten cohort 20-21  
Memo Informatie over praktijkplekken voor studenten 2020