

# Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties

HAN University of Applied Sciences

Beperkte opleidingsbeoordeling  
9 december 2022

## **Inhoudsopgave**

1. Samenvatting.....	3
2. Administratieve gegevens .....	6
3. Overzicht oordelen .....	7
4. Inleiding.....	8
5. Standaard 1: Beoogde leerresultaten .....	10
6. Standaard 2: Onderwijsleeromgeving.....	12
7. Standaard 3: Toetsing .....	16
8. Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten .....	18
Bijlage 1. Samenstelling commissie .....	20
Bijlage 2. Bezoekprogramma.....	21
Bijlage 3. Bestudeerde documenten.....	22

## 1. Samenvatting

In december 2022 heeft de visitatie van de masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties van HAN University of Applied Sciences plaatsgevonden. De commissie heeft de opleiding op alle standaarden beoordeeld als 'voldoet' en geeft daarom een positief eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding. In zijn algemeenheid geldt dat de commissie een hechte en ontwikkelingsgerichte community van studenten, docenten en werkveld heeft gezien. Studenten en alumni slagen er daadwerkelijk in om impact te creëren in hun eigen beroepspraktijk.

### *Beoogde leerresultaten*

De opleiding hanteert als beoogde leerresultaten een set van twaalf eindkwalificaties. De opleiding heeft de eindkwalificaties geijkt op de professionele masterstandaard en de Dublin descriptor. Ook heeft de opleiding een eigen Body of Knowledge, Skills en Attitude ontwikkeld. Op basis van het overzicht met de relatie tussen de eindkwalificaties, de Dublin descriptor en modules stelt de commissie vast dat alle beoogde leerresultaten c.q. eindkwalificaties afgedekt worden in het programma. De nadruk die de opleiding legt op het realiseren van impact en doorwerking is volgens de commissie nog niet zichtbaar in de missie en de beoogde leerresultaten.

De opleiding heeft goede connecties met een breed spectrum van maatschappelijke organisaties. Het is de commissie opgevallen dat de opleiding weliswaar zeer goed luistert naar het werkveld doch de opleiding kan hierin wat meer haar eigen koers varen. De commissie ondersteunt de opleiding in haar voornemen om een meer structureel netwerk van lectoraten en andere onderzoekscentra op te bouwen. Op dit moment zijn deze contacten vaak nog ad hoc en op basis van persoonlijke netwerken. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

### *Onderwijsleeromgeving*

Het programma, de onderwijsleeromgeving en het personeel stellen de studenten in staat de beoogde leerresultaten te bereiken. De opleiding wordt aangeboden in Nijmegen en Rotterdam. De leerresultaten, inhoud, toetsing en het docententeam zijn gelijk. De praktische uitvoering verschilt; in Nijmegen is het onderwijs georganiseerd in maandelijkse conferenties, in Rotterdam in wekelijkse lesdagen. De opleiding maakt gebruik van relevante en actuele literatuur. De commissie is echter van mening dat de theoretische diepgang meer aandacht kan krijgen in het programma. De internationale oriëntatie is volgens de commissie passend; er zijn voldoende mogelijkheden voor studenten om zich internationaal te verdiepen.

Het beroepsgerichte karakter van de opleiding is zichtbaar in de centrale rol van de eigen beroepspraktijk van studenten in de modules. Studenten worden daarbij gevoed door elkaars beroepspraktijk en de praktijkervaring van hun docenten en gastdocenten. De opleiding realiseert een veilige, dynamische en creatieve leeromgeving waarin studenten uitgedaagd en uitgenodigd worden zich te blijven ontwikkelen. Studenten kunnen door de flexibele inrichting van de opleiding en het betrekken van de eigen beroepspraktijk in de opleiding, zelf hun eigen leerproces vormgeven. De opleiding zorgt goed voor haar studenten. De intervisie, jaarlijkse gesprekken en de begeleiding van docenten dragen daaraan bij. De opleiding heeft een weloverwogen keuze gemaakt voor participatief actieonderzoek. Deze keuze is ook consequent doorgevoerd in het programma. Hoewel de commissie deze consistentie waardeert, is zij ook van mening dat het belangrijk is dat studenten open blijven staan voor en bewust zijn van andere vormen van onderzoek en wetenschapsbenaderingen (bijvoorbeeld vanuit een meer positivistisch paradigma met een daar bijpassend onderzoeksdesign).

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen en sluit aan bij de verschillende achtergronden van studenten. De opleiding beschikt over adequate voorzieningen. De opleiding wordt verzorgd door voldoende, deskundige en betrokken docenten. Docenten

zijn ook actief in de beroepspraktijk waarvoor opgeleid wordt. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

#### *Toetsing*

De opleiding beschikt over een adequaat en doordacht systeem van toetsing passend bij het beroepsgerichte karakter van de opleiding. Met het gebruik van beoordelingsformulieren, rubrics, toetsmatrizen, het vier-ogen principe en kalibratiesessies worden de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing geborgd. Er wordt een mooie diversiteit aan toetsvormen gebruikt, zoals een verslag, een visualisatie of een performance. De examencommissie neemt adequate maatregelen om de kwaliteit van toetsing en het eindniveau van de opleiding te borgen. De steekproefsgewijze controle van de toetsen, de jaarlijkse check van het toetsbeleid en de bijdrage aan kalibratiesessie zijn hier voorbeelden van.

De commissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om de doorwerking c.q. impact van studenten meer centraal te stellen in de toetsing. De commissie merkt daarbij op dat de opleiding zich bewust is van de verschillende perspectieven in werkveld en opleiding op beoordeling van de gerealiseerde impact. De commissie onderschrijft de beweging naar meer holistisch toetsen en de discussies die hierover in de opleiding gevoerd worden. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

#### *Gerealiseerde leerresultaten*

Het eindniveau wordt gerealiseerd door het behalen van alle toetsen; passend bij het flexibele karakter van de opleiding is er geen specifieke toets waarmee de opleiding afgerond wordt. De door de commissie bestudeerde dossiers zijn zo samengesteld dat deze alle eindkwalificaties dekken. Op basis van de bestudeerde dossiers stelt de commissie vast dat studenten de beoogde leerresultaten en het gewenste masterniveau realiseren. Het is de commissie daarbij opgevallen dat de reflecties van de docenten over het algemeen heel positief en waarderend zijn. Ook is de beoordeling erg gericht op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De commissie is van mening dat de feedback op de conceptuele theoretische vraagstukken en de gekozen methodologie versterkt zou moeten worden.

De commissie constateert dat studenten en alumni in staat zijn impact te creëren in hun eigen beroepspraktijk. De commissie heeft op allerlei fronten voorbeelden van doorwerking en impact gehoord tijdens de visitatie. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de effecten van het onderzoek en de interventies van studenten onderwerp van gesprek zijn in bijvoorbeeld de intervisiegroepen. Ook onderzoeken docenten betrokken bij het lectoraat de doorwerking die studenten creëren. De commissie stelt vast dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

#### *Aanbevelingen*

De commissie geeft de opleiding de volgende suggesties ter verbetering mee:

- Nader omschrijven en operationaliseren wat precies met impact en doorwerking bedoeld wordt.
- Breng de missie in lijn met de eigen ambities om impact en doorwerking in de beroepspraktijk te bewerkstelligen.
- Neem het creëren van impact en doorwerking mee in de ingang gezette herijking en herformulering van de eindkwalificaties.
- Realiseer het brede stakeholderperspectief in de praktijk door ook andere stakeholders dan de werkgevers van studenten actief te betrekken bij de opleiding.
- Daag studenten uit meer te reflecteren op de theorieën die ze gebruiken en blijf ze daarin aanmoedigen ook internationale theorie en literatuur te gebruiken.
- Leer van de verschillen in de structuur van de lesdagen in Rotterdam en Nijmegen.
- Onderzoek welke andere onderzoeksparadigma's relevant kunnen zijn voor studenten in het realiseren van hun verandering.

- Pas de ontwikkeling van holistisch toetsen gefaseerd toe en maak deze holistische benadering zichtbaar in de herijking en herformulering van de eindkwalificaties.
- Doorzetten van het onderzoeken van het effect van de gerealiseerde impact, bijvoorbeeld door meta-analyse waarmee ook inzicht verkregen kan worden in de bredere maatschappelijke impact van de opleiding als geheel.

### **Conclusie**

De commissie stelt vast dat de masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties van HAN University of Applied Sciences voldoet aan alle vier standaarden. Het totaaloordeel van de commissie over de kwaliteit van de opleiding is positief. De commissie geeft dan ook een positief advies ten aanzien van de accreditatie van de masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties.

Namens de voltallige commissie,



Laurens de Graaf  
Voorzitter



Titia Busing  
Secretaris

## 2. Administratieve gegevens

### *Instelling en opleiding*

HAN University of Applied Sciences

Masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties

Locaties: Nijmegen en Rotterdam

Variante: Deeltijd

Status: niet bekostigd

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

### *Commissie*

De commissie bestond uit:

Laurens de Graaf, voorzitter;

Petra Poelmans, commissielid;

Eddy Brunekreeft, commissielid;

Hilde van Zundert, student-panellid.

De commissie werd bijgestaan door Titia Busing, NVAO-gecertificeerd secretaris. Nadere informatie over de commissie is opgenomen in bijlage 1.

### 3. Overzicht oordelen

<b>Standaard</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Oordeel</b>
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.	Voldoet
2. Onderwijsleeromgeving	Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.	Voldoet
3. Toetsing	De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.	Voldoet
4. Gerealiseerde leerresultaten	De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.	Voldoet
<b>Totaaloordeel</b>		<b>Positief</b>

## 4. Inleiding

Voorliggend rapport geeft de resultaten van de visitatie van de masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties van de HAN University of Applied Sciences weer. De opleiding leidt studenten op tot professionals die samen met anderen nieuwe wegen zoeken en vinden in het veranderende publieke domein en die een vernieuwende bijdrage leveren aan ontwikkelingen in de samenleving.

### *Instelling*

De HAN University of Applied Sciences (HAN) bestaat uit veertien academies met opleidingen, onderzoek en advies. Daarnaast is er een Centrale staf, die beleid maakt en adviseert. De HAN heeft locaties in Arnhem en Nijmegen. Aan de HAN studeren ruim 37.000 studenten en er werken ruim 4.000 medewerkers. De masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties is onderdeel van de Academie Mens en Maatschappij. Deze academie biedt hiernaast associate degree's, bacheloropleidingen en masteropleidingen op het gebied van sociaal werk, management in de zorg en pedagogiek aan.

### *Opleiding*

De masteropleiding Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (MMI) is een onbekostigde deeltijdopleiding van 67,5 EC. De opleiding heeft een nominale duur van twee jaar en drie maanden. De opleiding leidt studenten op die vernieuwingsprocessen kunnen initiëren vanuit actuele maatschappelijke opgaven. Studenten zijn afkomstig uit verschillende sectoren in het publieke domein zoals onderwijs en educatie, zorg en welzijn, jeugdhulp, werk en inkomen, veiligheid en infrastructuur. Gemiddeld 50 studenten starten jaarlijks met de opleiding. De opleiding kent een modulaire opzet en bestaat uit acht modules (variërend van 2,5 EC tot 13 EC). De opleiding wordt aangeboden in Nijmegen en in Rotterdam. Studenten kunnen op twee momenten starten met de opleiding: in september in Nijmegen en in januari in Rotterdam.

De vorige accreditatie vond plaats in 2017 en in 2020 is de opleiding geaccrediteerd in het kader van deelname aan de landelijke pilot Flexibilisering in het hoger onderwijs. Naar aanleiding van deze accreditaties heeft de opleiding onder andere de Body of Knowledge and Skills versterkt en geëxpliciteerd. Ook is de toetsing van het masteronderzoek beter toegesneden op het innovatieve en veranderkundige karakter van de opleiding, en is het stakeholdersnetwerk verbreed in een vernieuwde vorm.

De opleiding heeft de ambitie om de impact c.q. doorwerking die studenten realiseren in hun beroepspraktijk meer centraal te stellen in het curriculum en in de toetsing. Om dit te benadrukken, heeft de opleiding aan de zelfevaluatie een eigen standaard toegevoegd: standaard 5, doorwerking. Omdat deze ambitie betrekking heeft op onderdelen van de verschillende standaarden van het NVAO kader, heeft de commissie ervoor gekozen dit bij de betreffende standaarden te benoemen.

### *Werkwijze commissie*

De HAN heeft een onafhankelijke commissie samengesteld. De secretaris heeft een voorbereidend gesprek gevoerd met vertegenwoordigers van de opleiding. Bij de beoordeling heeft de commissie het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland (NVAO, 2018) in acht genomen. De commissie heeft een vooroverleg gevoerd op 23 november 2022. De visitatie heeft plaatsgevonden op 9 december 2022, aan de hand van het in bijlage 2 opgenomen programma. De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd en de commissie heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie zijn de bevindingen en conclusies van de commissie teruggekoppeld naar de opleiding.

Deze rapportage is in februari 2023 toegestuurd aan de opleiding ter controle op feitelijke onjuistheden; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.



De beoordeling van de master MMI vindt plaats in een visitatiegroep, waarbij de commissieleden in wisselende samenstelling ook commissielid zijn bij de beoordeling van één of meer andere opleidingen in de groep. De commissie was daardoor in de gelegenheid om de opleiding vergelijkend te beoordelen. De opleiding plant een ontwikkelgesprek op een later moment. De uitkomsten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de inhoud van voorliggend rapport.

## 5. 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.

### Bevindingen

De opleiding leidt professionals op die vernieuwingsprocessen kunnen initiëren vanuit actuele maatschappelijke opgaven en samen met anderen nieuwe wegen zoeken en vinden in het veranderende publieke domein. Afgestudeerden staan midden in de samenleving en hebben de ambitie om een vernieuwende bijdrage aan ontwikkelingen in die samenleving te leveren. Dit doen zij vanuit een open en nieuwsgierige houding, in verbinding met anderen, en met durf. En met kennis van en gevoel voor verschillende perspectieven en voor de dynamische en complexe context van het publieke domein. Daarbij komen thema's als diversiteit en inclusie, ongelijkheid, de macht van de 'systeemwereld', ruimte voor eigen regie van mensen en duurzaamheid aan bod.

De opleiding biedt studenten een 'tussenruimte', waarin ze leren innoveren, leren sturen tussen vernieuwing en beheersing, zien wat overeenkomsten en vruchtbare verschillen zijn, en ervaren wat de kracht is van samenwerking, kritische reflectie en creativiteit. Studenten leren beweging gaande te houden en duurzaam veranderingen teweeg te brengen. Dit vraagt volgens de opleiding om stevige management- en leiderschapsvaardigheden.

Innoveren wordt volgens de opleiding in de contexten van de studenten bijna altijd ingevuld als sociale innovatie. Vernieuwingen in maatschappelijke contexten vragen om aanpassingen in gedrag, onderlinge verhoudingen en de wijze waarop mensen met elkaar samenwerken en samenleven. De opleiding legt daarom de nadruk op de procesmatige en dynamische aspecten van innoveren. Ook is innoveren, volgens de opleiding, vaak context-specifiek: wat in een bepaalde context een passend en spannend vernieuwingsproces is, kan elders veel minder actueel, niet relevant of zelfs achterhaald zijn. Tegelijkertijd kunnen anderen - in vergelijkbare contexten - in veel gevallen leren van de kennis die in lokale innovatieprocessen is opgedaan.

De opleiding ziet haar studenten als *critical being*: studenten leren kritisch te denken, analytisch te redeneren, kritisch te reflecteren op zichzelf en kritisch te handelen. Deze kritische houding geldt ten aanzien van kennis (*critical reason*), de eigen persoon (*critical reflection*) en de wereld (*critical action*).

### Eindkwalificaties en BoKSA

De opleiding heeft bovenstaande doelstellingen vertaald in twaalf eindkwalificaties en een eigen *Body of Knowledge, Skills and Attitude* (BoKSA). De eindkwalificaties zijn geijkt op de professionele masterstandaard en de Dublin descriptors en vertaald naar leeruitkomsten. De eindkwalificaties omvatten onder andere de externe blik van afgestudeerden; zij worden geacht inzicht te hebben in de actuele maatschappelijke dynamiek en vraagstukken in het publieke domein en kunnen ontwikkelingen tijdig signaleren en deze duiden in relatie tot hun eigen werkcontext. Ook is er aandacht voor het gebruik van bestuurs- en organisatiewetenschappelijke kennis, kennis over relevante beleidsinhoud en waar relevant een internationale invalshoek. Daarnaast wordt van afgestudeerden verwacht dat zij sensitief zijn voor verschillende perspectieven en deze bij elkaar weten te brengen. Afgestudeerden zijn bovendien wendbaar om in te kunnen spelen op de voortdurende veranderingen in het maatschappelijk speelveld. Ook laten ze kritische zelfreflectie en moreel besef zien en nemen ze verantwoordelijkheid voor hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. De opleiding is recent gestart met de herijking van de eindkwalificaties. Daartoe worden verkennende gesprekken met het werkveld gevoerd.

De opleiding heeft attitude (A) aan de BoKS toegevoegd omdat kritisch zijn en vernieuwingskracht ontwikkelen eisen stelt aan de houding van mensen. De BoKSA omvat thema's als actieonderzoek, strategie, verandkunde, (sociale) innovatie, *design thinking*, leiderschap en *governance*. De BoKSA is ingevuld per module en wordt gevoerd door de

verbindingen van de opleiding met kennisnetwerken en -instituten, binnen en buiten de hogeschool. Tot voor kort was de opleiding nauw verbonden met het Kenniscentrum Publieke Zaak binnen de HAN en de daarbij betrokken lectoraten. Door een reorganisatie zijn betrokken lectoraten gestopt. De opleiding werkt aan het versterken van haar relatie met lectoraten en is dit naar aanleiding van de reorganisatie gaan intensiveren. Daartoe zijn bijeenkomsten georganiseerd met lectoraten van de HAN en van andere hogescholen. De opleiding heeft hiernaast regelmatig contact met universitaire onderzoeksgroepen, zoals bestuurs- en organisatiewetenschap in Utrecht (USBO), en de Radbouduniversiteit in Nijmegen, en met kennisinstituten als Movisie.

#### *Afstemming met stakeholders*

De inhoud van de opleiding en het beoogde eindniveau worden regelmatig afgestemd met een divers netwerk van stakeholders. De opleiding streeft daarbij naar een flexibel en dynamisch netwerk van stakeholders. Dit netwerk omvat opdrachtgevers (hoger management van maatschappelijke organisaties), alumni, experts en onderzoekers in het publieke domein en studenten. Ook zijn docenten (en gastdocenten) in de regel werkzaam in maatschappelijke rollen. De opleiding participeert in het landelijk netwerk van hbo-masters, in structurele overlegvormen van masters binnen de HAN en de Academie voor Mens en Maatschappij en er zijn contacten met andere masteropleidingen, zoals de master Hogere Defensievorming van het Instituut Defensie Leergangen. Vertegenwoordigers van het werkveld waarmee de commissie tijdens de visitatie gesproken heeft, voelen zich zeer betrokken bij de opleiding en de ontwikkeling die hun medewerkers (studenten) in de opleiding doormaken. Ook is er een behoefte uitgesproken aan meer samenwerking met de opleiding.

#### **Conclusie**

De opleiding heeft de eindkwalificaties geijkt op de professionele masterstandaard en de Dublin descriptoren. Ook heeft de opleiding een eigen Body of Knowledge, Skills en Attitude ontwikkeld. De commissie waardeert de toevoeging van Attitude aan de BoKS. De opleiding heeft in een overzicht de relatie tussen de eindkwalificaties, de Dublin descriptoren en modules zichtbaar gemaakt. De nadruk die de opleiding legt op het realiseren van impact en doorwerking is volgens de commissie nog niet zichtbaar in de missie van de opleiding en de beoogde leerresultaten. De commissie raadt aan het realiseren van impact en doorwerking mee te nemen in de vernieuwing van de eindkwalificaties en te operationaliseren wat ze hiermee bedoelt qua individueel, organisatorisch en/of maatschappelijk resultaat. Ook omdat het creëren van doorwerking en impact in de modules en in de toetsing al een belangrijke rol inneemt.

De opleiding heeft goede connecties met een breed spectrum van maatschappelijke organisaties. Het is de commissie opgevallen dat de opleiding zeer goed luistert naar het werkveld; zij nodigt de opleiding uit hierin wat meer haar eigen koers te varen. De commissie merkt bovendien op dat de opleiding een breed perspectief heeft op het begrip stakeholders. Dit zijn niet alleen werkgevers van studenten maar ook andere belanghebbenden zoals maatschappelijke organisaties en bewoners in wijken. Het gepresenteerde stakeholderoverzicht laat echter met name werkgevers van studenten zien. De commissie nodigt de opleiding uit haar stakeholdernetwerk zodanig te verbreden dat deze het brede perspectief vertegenwoordigt. En dat daarin ook de kritische tegenspraak geborgd blijft.

De commissie constateert dat (na de reorganisatie van de HAN) de samenwerking met lectoraten aandacht verdient; de opleiding is zich hier echter zeer bewust van en zet hier actief op in. De commissie ondersteunt de opleiding dan ook in haar voornemen om een meer structureel netwerk van lectoraten en andere onderzoekscentra op te bouwen. Op dit moment zijn deze contacten vaak nog ad hoc en op basis van persoonlijke netwerken.

Op basis van voorgaande concludeert de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

## 6. 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.

### Bevindingen

De opleiding bestaat uit acht modules die variëren in omvang (van 2,5 EC tot 13 EC). De opleiding kent op de twee locaties dezelfde eindkwalificaties en inhoud maar een ander ritme. In Nijmegen wordt het onderwijs in een maandelijkse studieconferentie van drie dagen (in het eerste jaar) of twee dagen (in het tweede jaar) verzorgd; in Rotterdam wordt voor beide jaren een wekelijkse lesdag belegd op de donderdag.

### *Uitgangspunten*

De opleiding hanteert een aantal uitgangspunten op basis waarvan het curriculum wordt vormgegeven. Daarbij staat samen leren voorop; vernieuwen kan volgens de opleiding alleen in samenwerking met anderen en door individuele, sociale en collectieve leerprocessen aan te wakkeren. Studenten geven met elkaar, hun docenten en de/ hun beroepspraktijk vorm aan het leren en ontwikkelen. Ook hecht de opleiding aan het creëren van een onderzoekende houding en kritische reflectie bij studenten. Daarnaast zijn blended learning en 'student aan het roer' belangrijke uitgangspunten. 'Student aan het roer' betekent dat studenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun leerproces en dat de opleiding hen daarin optimaal faciliteert. Onder blended learning verstaat de opleiding de diversiteit aan werk- en leervormen die aangeboden worden. Deze omvatten onder andere interactieve workshops, werkbezoeken in de praktijk, colleges, het maken van een visualisatie, een game, of een expeditie waarbij studenten de wijk in gaan en mensen interviewen. In de module Onderzoek en interventie zijn het leeraanbod en intervisie geïntegreerd in zogenaamde leerkringen.

De opleiding ziet de leeromgeving als een letterlijke en figuurlijke tussenruimte in tijd en plek. Studenten zijn weg uit hun dagelijkse hectiek waardoor er ruimte ontstaat voor leren en reflectie (letterlijke tussenruimte) en bewegen zich dan tussen verschillende contexten c.q. de diverse settings en perspectieven die studenten en docenten meebrengen (figuurlijke tussenruimte). In de gevoerde gesprekken is opgemerkt dat de verschillen in structuur in Rotterdam en Nijmegen ook kunnen leiden tot verschillen in betrokkenheid van studenten. Bij de wekelijkse lesdagen in Rotterdam laten studenten zich eerder verleiden om bijvoorbeeld door een spoedgeval op hun werk de lesdag niet bij te wonen dan bij de maandelijkse conferenties in Nijmegen. Er is echter ook opgemerkt dat sommige werkgevers het wekelijkse ritme juist prettig vinden. De opleiding voert nog geen onderzoek uit naar de werkzame principes van deze twee vormen.

### *Programma*

Het eerste jaar omvat de modules Op weg naar meesterschap (2,5 EC), Leiderschap (8 EC), Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties (11 EC) en Sociale innovatie en design thinking (11 EC). Het tweede jaar omvat de modules Onderzoek en interventie (13 EC), Meesterschap (9 EC), Toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld (7 EC) en een keuzemodule (6 EC). In de eerste module, Op weg naar meesterschap, maken studenten kennis met de opleiding en de uitgangspunten van de opleiding. In de module Strategisch innoveren in maatschappelijke organisaties krijgen studenten inzicht in strategische processen en vernieuwing en het op gang brengen van een dergelijk proces in de eigen organisatie of tussen organisaties. Studenten leren over de eigen organisatie heen te kijken en gaan aan de slag met een veranderings- of vernieuwingsproces in de organisatie (of het maatschappelijk speelveld van de organisatie).

In de module Onderzoek en interventie staan het ontwikkelen van onderzoekend vermogen en het realiseren van impact in de praktijk van maatschappelijke organisaties of netwerken centraal. Wat betreft de keuzemodule kunnen studenten kiezen uit de module Regievoering

in het publieke domein, de module Bedrijfskundig management of de Internationale expeditie.

Afstemming met de beroepspraktijk krijgt in het curriculum vorm middels de inbreng van gastdocenten (bijvoorbeeld bestuurders, alumni of lectoren), opdrachten die studenten bij de module Sociale innovatie en design thinking uitvoeren voor en met het werkveld, werkbezoeken en één op één gesprekken met het werkveld in de module Meesterschap. Ook brengen studenten, zoals eerder aangegeven, vraagstukken uit hun eigen beroepspraktijk in in de modules. Alumni waarderen dat ze door de opleiding in aanraking zijn gekomen met andere werkvelden en breed netwerk hebben kunnen creëren.

Onderzoeksvaardigheden zijn onderdeel van de eerdergenoemde module Onderzoek en Interventie. In deze module werken studenten het gehele (tweede) jaar aan een participatief actieonderzoek: onderzoek dat als doelstelling heeft om een vernieuwing of verandering teweeg te brengen en waarbij onderzochten en onderzoeker als gelijkwaardige partners samenwerken aan een relevant strategisch vraagstuk. Het onderwijs krijgt vorm in leerkringen, waarin 18 tot 20 studenten en drie docenten participeren. Daarbij is aandacht voor onderzoeksmethodische, veranderekundige en creatieve aspecten van participatief interventieonderzoek. En voor het realiseren van en het reflecteren op de impact van de praktijkverandering en de betekenis van deze verandering voor betrokkenen.

Studenten hebben tijdens de visitatie aangegeven dat ze ook in andere modules door hun docenten bevraagd worden op de keuzes die ze maken wat betreft onderzoeksmethodologie en theorie. In de module Strategisch Innoveren in Maatschappelijke Organisaties komen onderzoeksvaardigheden ook aan bod. De studenten met wie de commissie gesproken heeft, zijn bekend met de lectoren en hun onderzoek.

De opleiding biedt studenten inhoudelijke en praktische flexibiliteit. Het eerste betekent dat studenten kunnen werken aan inhoudelijke vraagstukken die voor hun beroepspraktijk van belang zijn. Ook organiseert de opleiding studieconferenties over thema's die over de modules heen gaan en waarbij studenten hun inbreng hebben. Het tweede, praktische flexibiliteit, betekent dat studenten kunnen kiezen voor het volgen van de opleiding in Nijmegen of Rotterdam, de volgorde van de modules deels zelf kunnen bepalen en kunnen kiezen voor spreiding van modules.

Studenten waarmee de commissie gesproken heeft, zijn zeer enthousiast over de opleiding. De opleiding brengt hen veel persoonlijke groei en taal waarmee ze zaken in hun organisatie bespreekbaar kunnen maken. Ook is hun maatschappelijke en theoretische blikveld verbreed en verbinden ze theorie en literatuur aan vraagstukken in de eigen beroepspraktijk. Studenten hebben opgemerkt dat doorwerking in hun beroepspraktijk niet eindigt bij de afronding van de module.

#### *Instroom*

De opleiding heeft een brede en diverse doelgroep. Studenten zijn in de regel werkzaam in het brede maatschappelijke domein. Voor toelating zijn een bachelordiploma en twee jaar relevante werkervaring in een leidinggevende of coördinerende rol vereist. Tijdens de intake wordt getoetst of studenten in staat geacht worden het masterniveau te halen tijdens de opleiding.

#### *Internationale oriëntatie*

De opleiding werkt met internationale en Engelstalige literatuur en in de module Toekomstverkenning is de internationale oriëntatie een expliciet beoordelingscriterium. Studenten kunnen kiezen om deel te nemen aan de Internationale expeditie; een (virtuele) expeditie waarbij studenten samen een grensoverschrijdend vraagstuk analyseren en ontdekken en op reflecteren. Studenten laten daarbij zien hoe deze internationale inzichten bijdragen aan de verbetering van hun eigen organisatie.

### *Personeel*

De opleiding wordt verzorgd door 24 medewerkers, waarvan 21 docenten. Dit omvat 4,7 fte aan aanstellingen en 1 fte aan flexibele schil. Alle docenten zijn op masterniveau opgeleid. Het docentteam kent een diversiteit aan achtergronden, variërend van onderwijskunde en onderzoeker tot organisatiekunde en manager of strategisch adviseur in het onderwijs of de zorg. De meeste docenten zijn naast hun rol als docent ook werkzaam in de beroepspraktijk waartoe studenten opgeleid worden. Docenten werken aan hun professionalisering via vakliteratuur, conferenties, workshops en door gebruik te maken van de faciliteiten van de HAN op dit gebied. Dit laatste betreft bijvoorbeeld de BKE-certificering; alle leden van het kernteam en twee externe beoordelaars hebben dit behaald. Docenten zijn actief in verschillende modules; daarmee wil de opleiding de verbinding tussen de verschillende modules borgen. Docenten overleggen regelmatig met elkaar, binnen de modules en binnen het geheel van de opleiding. Docent zijn werkzaam op beide locaties van de opleiding.

Docenten waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen het werken met twee docenten in een module en de mogelijkheden tot professionalisering die de opleiding hen biedt. De combinatie van de diverse rollen die ze binnen en buiten de opleiding vervullen en het samenwerken met collega docenten maakt dat werkdruk geen issue is voor de docenten met wie de commissie gesproken heeft.

Docenten zijn volgens de studenten met wie de commissie gesproken heeft benaderbaar en beschikbaar. Studenten waarderen het dat in één module meerdere docenten lesgeven en dat hun docenten ook werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Hoewel studenten positief zijn over de inzet van gastdocenten, zijn meer gastdocenten altijd welkom.

### *Voorzieningen en begeleiding*

De opleiding wordt verzorgd op twee locaties: Nijmegen en Rotterdam. De visitatie vond plaats in Nijmegen. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat studenten modules (kunnen) volgen op beide locaties. De (veilige) sfeer is op beide locaties vergelijkbaar volgens de studenten met wie de commissie gesproken heeft.

Elk jaar kent een eigen studieloopbaanbegeleider. Studenten krijgen na afronding van de meeste modules van het eerste jaar een studieadvies en een individueel gesprek. In de modules worden studenten begeleid door hun docenten. De opleiding experimenteert momenteel met deze begeleiding; zo wisselen in de module Strategisch Innoveren in Maatschappelijke Organisaties de groepjes van begeleider zodat studenten feedback vanuit verschillende perspectieven krijgen. En in de module Onderzoek en Interventie wordt gewerkt met de eerdergenoemde leerkringen. Daarbij zijn twee à drie docenten betrokken en worden leeraanbod en intervisie geïntegreerd aangeboden. Bij een aantal modules, waaronder de module Leiderschap, wordt ook intervisie georganiseerd. Hierbij reflecteren studenten in kleine groepen op vraagstukken en dilemma's die zich in hun beroepspraktijk voordoen.

Studenten zijn tevreden over de begeleiding die zij krijgen, zo bleek tijdens de visitatie. Studenten voelen zich zeer gezien door hun docenten. Twee keer per jaar vindt een leerroute gesprek met een docent plaats, waarin studenten bespreken waar ze staan op hun eigen leerpad. Ook zijn studenten en alumni positief over de intervisie. De studenten zijn bekend met de beschikbare mogelijkheden voor extra ondersteuning vanuit de HAN.

### **Conclusie**

De commissie stelt vast dat het programma, de onderwijsleeromgeving en het personeel de studenten in staat stellen de beoogde leerresultaten te bereiken. Op basis van de beschikbaar gestelde overzichten, concludeert de commissie dat alle eindkwalificaties worden gedekt in het programma. In de studiegids wordt per jaar aangegeven wat de leerdoelen, docenten, werkvormen en de toetsing van de modules zijn.

Op basis van het studiemateriaal en de gebruikte literatuur stelt de commissie vast dat de opleiding gebruik maakt van relevante en actuele literatuur. De commissie is echter van mening dat de theoretische diepgang meer aandacht kan krijgen in het programma. In de gevoerde gesprekken wordt theorie door studenten vaak gerelateerd aan het gebruik van modellen en minder aan reflectie op de gebruikte theorie. De commissie raadt docenten aan studenten hierin meer uit te dagen.

Ook de internationale oriëntatie is volgens de commissie passend; er zijn voldoende mogelijkheden voor studenten om zich internationaal te verdiepen.

De commissie ziet het beroepsgerichte karakter van de opleiding nadrukkelijk terug in het programma; studenten werken continu aan het realiseren van verandering en innovatie in hun eigen beroepspraktijk. Zij worden daarbij gevoed door elkaars beroepspraktijk en de praktijkervaring van hun docenten en gastdocenten.

De opleiding slaagt er volgens de commissie in een veilige, dynamische en creatieve leeromgeving te creëren waarin studenten uitgedaagd en uitgenodigd worden zich te blijven ontwikkelen. Studenten kunnen met de flexibele inrichting van de opleiding en het betrekken van de eigen beroepspraktijk in de opleiding, zelf hun eigen leerproces vormgeven. Zij kunnen de volgorde van de modules deels zelf bepalen en hun beroepspraktijk inbrengen bij alle opdrachten. De commissie constateert, net als de opleiding, dat er verschillen zijn in de structuur van de lesdagen in Rotterdam en Nijmegen. De commissie nodigt de opleiding uit van deze verschillen te leren.

Er is in de opleiding veel aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten; dit wordt ook door studenten en alumni gewaardeerd bleek tijdens de visitatie. De opleiding zorgt goed voor haar studenten. De intervisie, jaarlijkse gesprekken en de begeleiding van docenten dragen daaraan bij.

De commissie constateert dat de opleiding een weloverwogen keuze heeft gemaakt voor participatief actie onderzoek. Deze keuze is ook consequent doorgevoerd in het programma. Hoewel de commissie deze consistentie waardeert, is zij ook van mening dat het belangrijk is dat studenten open blijven staan voor en bewust zijn van andere vormen van onderzoek en wetenschapsbenaderingen (bijvoorbeeld vanuit een meer positivistisch paradigma met een daar bijpassend onderzoeksdesign). Bij de keuze voor een onderzoeksparadigma is volgens de commissie het vraagstuk van de te realiseren verandering leidend en dit kan in voorkomende gevallen ook tot andere keuzes dan participatief actie onderzoek leiden. De commissie nodigt de opleiding uit te onderzoeken welke mogelijkheden hierin voor studenten aanwezig zijn danwel gecreëerd kunnen worden.

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen en sluit aan bij de verschillende achtergronden van studenten. De opleiding beschikt over adequate voorzieningen.

De commissie stelt, op basis van het bestudeerde overzicht en de gevoerde gesprekken, vast dat de opleiding verzorgd wordt door voldoende, deskundige en betrokken docenten. Docenten zijn ook actief in de beroepspraktijk waarvoor opgeleid wordt. De commissie heeft een ambitieuze opleiding gezien en wenst voor de opleiding en docenten ook zelf een 'tussenruimte', waarin er tijd is voor ontwikkeling en reflectie (bijvoorbeeld op de gerealiseerde maatschappelijke impact, zie standaard 4).

Op basis van voorgaande concludeert de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

## 7. Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

### Bevindingen

De opleiding heeft haar visie en beleid op toetsing en beoordeling vastgelegd in een toetsbeleidsplan. Het toetsbeleidsplan geeft een overzicht van de uitgangspunten voor toetsing en een concrete vertaling daarvan in de vorm van een toetsbouwwerk. In haar visie op toetsen gaat de opleiding uit van assessment-as-learning en assessment-of-learning. Dit betekent dat studenten tijdens de modules van docenten en medestudenten feedback op deelproducten krijgen, waarbij de nadruk ligt op leren en verbeteren. Studenten krijgen daarom vanaf de start van de module inzicht in de toetsopdrachten en beoordelingscriteria. Deze criteria zijn onderwerp van gesprek in de begeleidingsgroepen. Bij de module Onderzoek en Interventie is een feedforward moment ingebouwd en voor de toets van de module Meesterschap 2 verwoorden studenten zelf een beoordelingscriterium.

Assessment-of-learning krijgt vorm in de summatieve toetsing die in elke module plaatsvindt en waarbij beoordeeld wordt of de student de leerdoelen en eindkwalificaties behaald heeft. De opleiding maakt daarbij van verschillende toetsvormen, zoals een verslag, een visualisatie, een performance, position paper, challenge, eindpresentatie, documentaire, onderzoeksverslag of een portfolio. Kennis, vaardigheden en attitude worden hier in toegepaste vorm in getoetst.

De opleiding hanteert een holistische manier van beoordelen. Dit past volgens de opleiding bij het realiseren van de beoogde eindkwalificaties in de eigen complexe werkcontext van de studenten. In de beoordelingsformulieren geven docenten een toelichting op de beoordeling, niet op de afzonderlijke beoordelingscriteria. Studenten krijgen ook feedforward voor verdere ontwikkeling.

De validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing wordt op verschillende manieren geborgd. Zo heeft de opleiding de eindkwalificaties in samenspel met interne en externe deskundigen geformuleerd en staan eindkwalificaties in meerdere modules centraal zonder te veel te overlappen. De opleiding maakt bij nagenoeg alle toetsen gebruik van twee beoordelaars. Uitzondering is het gesprek aan het einde van het eerste jaar in de module Leiderschap. Beide docenten beoordelen onafhankelijk van elkaar het werk en gaan dan in overleg; de student krijgt alleen de uiteindelijke beoordeling te zien. Externen worden als adviseur betrokken bij de beoordeling van de module Leiderschap en de module Sociale Innovatie en Design Thinking.

Er wordt op verschillende manieren en momenten gekalibreerd. Voordat een module start bespreken docenten de inhoud en toetsing van de module. Halverwege de beoordelingsronde wisselen docenten ervaringen uit en tijdens de beoordelingsronde bespreken docenten een opgeleverd product en de beoordeling daarvan met elkaar. Beoordelingen en scoreresultaten worden met elkaar gedeeld en besproken. En jaarlijks vindt een kalibratiesessie plaats met het hele team waarbij twee of drie beroepsproducten besproken worden.

Studenten worden geïnformeerd over de toetsing, beoordelingscriteria en inlevermomenten met de digitale leeromgeving. Tijdens de lesdagen en/of conferenties worden de toets en bijbehorende beoordelingscriteria ook besproken. De studenten met wie de commissie gesproken heeft, waarderen de feedback van hun docenten. Ook zijn de beoordelingscriteria voor hen helder. Daarover hebben studenten ook opgemerkt dat in de beoordeling het product centraal staat en niet het proces dat studenten doorlopen hebben.

De opleiding heeft de ambitie om de doorwerking en impact van studenten op hun werkcontext meer centraal te stellen in de toetsing. Daartoe is bij de module Onderzoek en Interventie de toetsvorm aangepast. Waar de module voorheen getoetst werd met een



onderzoeksrapportage, wordt deze met ingang van studiejaar 2022 – 2023 getoetst met een procesverantwoording en een portfolio. In de procesverantwoording leggen studenten verantwoording af over de doorlopen processen in hun onderzoek en met het portfolio laten studenten zien dat de vernieuwing daadwerkelijk en duurzaam is gerealiseerd (doorwerking). De opleiding heeft ook de beoordeling van de module Onderzoek en Interventie aangepast van een cijfer naar onvoldoende/voldoende/goed. Dit past volgens de opleiding beter bij het meten van impact en daarmee gepaard gaande holistische manier van toetsen.

Met de nadruk op het meten van doorwerking en impact, wil de opleiding ook het werkveld en stakeholders meer betrekken bij toetsing. Het werkveld kan vanuit de praktijk aangeven welke impact de student heeft gecreëerd. De gesprekken hierover bevinden zich in een beginstadium. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat het werkveld graag betrokken wil zijn en dat de rol van het werkveld in toetsing met name gericht is op de impact in de praktijk en niet op de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek.

#### *Examencommissie*

De opleiding valt onder de verantwoordelijkheid van de examencommissie Leven Lang Ontwikkelen van de Academie Mens en Maatschappij. De academie kent in totaal drie examencommissies. De examencommissie werkt cyclisch aan de hand van de pdca-cyclus en een toezichtplan. Het toezichtplan omvat de borgingsagenda en – activiteiten. De examencommissie rapporteert jaarlijks aan het College van Bestuur. De examencommissie borgt de kwaliteit van de toetsing en het eindniveau onder andere door steekproefsgewijs toetsen te beoordelen. Ook wijst de examencommissie examinatoren aan. De examencommissie evalueert eveneens het toetsbeleidsplan van de opleiding. De examencommissie is op verzoek van de opleiding betrokken bij kalibratiesessies. Dat laatste is bijvoorbeeld het geval bij de nieuwe toetsvormen van de module Onderzoek en Interventie. De examencommissie controleert in studiejaar 2022 – 2023 deze toetsen en neemt deel aan de kalibratiesessies.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de examencommissie in haar steekproeven ook de toelichtingen op de gegeven beoordelingen bekijkt en dat de examencommissie betrokken is bij de ontwikkelingen op het gebied van holistisch toetsen en deze kritisch volgt. Ook is bevestigd dat er veel aandacht is voor kalibratie tussen docenten.

#### **Conclusie**

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat en doordacht systeem van toetsing. De toetsing past bij het beroepsgerichte karakter van de opleiding. Er worden effectieve maatregelen genomen om de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsing te borgen. Het gebruik van beoordelingsformulieren, rubrics, toetsmatrijzen, het vier-ogen principe en de periodieke kalibratiesessies dragen daar in belangrijke mate aan bij. De opleiding hanteert een gevarieerd palet aan toetsvormen.

De commissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om de doorwerking c.q. impact van studenten meer centraal te stellen in de toetsing. De commissie merkt daarbij op dat de opleiding zich bewust is van de verschillende perspectieven in werkveld en opleiding op beoordeling van de gerealiseerde impact. De commissie onderschrijft de beweging naar meer holistisch toetsen en de discussies die hierover in de opleiding gevoerd worden. Zij nodigt de opleiding uit dit echter gefaseerd toe te passen en in de herijking en herformulering van de eindkwalificaties (zie standaard 1) rekening mee te houden met meer holistisch toetsen. De commissie constateert dat de examencommissie adequate maatregelen neemt om de kwaliteit van toetsing en het eindniveau van de opleiding te borgen.

Op basis van voorgaande concludeert de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

## 8. Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.
---------------------------------------------------------------------------

### Bevindingen

De opleiding heeft een modulair en flexibel karakter wat betekent dat in elke module de eindkwalificaties op eindniveau getoetst worden. Studenten ronden de opleiding af door alle modules behaald te hebben. De opleiding spreekt dan ook niet over een afstudeermodule of iets dergelijks; na het afronden van de laatste module is de opleiding afgerond.

Uit het gepresenteerde overzicht blijkt dat elke eindkwalificatie minimaal één keer getoetst wordt. In nagenoeg alle modules worden meerdere eindkwalificaties op eindniveau getoetst. Alleen in de module Op Weg Naar Meesterschap (2,5) wordt één eindkwalificatie getoetst.

Alumni zijn een belangrijk onderdeel van het stakeholdernetwerk van de opleiding. Zij worden op verschillende manieren betrokken bij de opleiding. Zo delen ze bijvoorbeeld ervaringen met nieuwe studentengroepen bij de start van de opleiding, worden ze betrokken bij de gesprekken over de eindkwalificaties (zie standaard 1), en zijn ze betrokken geweest bij de MMI-Wasstraat. Bij dit laatste droegen alumni praktijkvraagstukken aan en kwamen studenten naar deze praktijken toe om mee te denken over oplossingen. De alumnivereniging organiseert masterclasses en andere inhoudelijke bijeenkomsten en onderhoudt contact met de opleiding.

Hoewel er formeel geen onderdeel is waarmee de opleiding afgerond wordt, is tijdens de visitatie benoemd dat de eindperformance van de module Meesterschap in het tweede jaar regelmatig als laatste moment in de opleiding fungeert. Ook de module Onderzoek en Interventie wordt vaak als laatste module afgerond door studenten. In beide modules komen, volgens studenten met wie de commissie gesproken heeft, de verschillende onderdelen en inhoud van de opleiding samen.

Studenten en alumni waarmee de commissie gesproken heeft, hebben in voorbeelden aangegeven welke impact c.q. doorwerking zij creëren in hun beroepspraktijk. Belangrijke elementen hierin zijn dat ze hun collega's meenemen in de gewenste verandering c.q. ontwikkeling en dat ze de gewenste verandering theoretisch onderbouwen. Dit is bevestigd door vertegenwoordigers van het werkveld met wie de commissie gesproken heeft.

### Conclusie

De commissie heeft, om het gerealiseerde eindniveau te kunnen beoordelen, dossiers van 15 studenten bestudeerd. Deze dossiers omvatten de gemaakte toetsen van de module Onderzoek en Interventie, de module Toekomstverkenning, de module Meesterschap en de gekozen keuzemodule.

Op basis van deze dossiers stelt de commissie vast dat studenten de beoogde leerresultaten en het gewenste masterniveau realiseren. Het is de commissie daarbij opgevallen dat de reflecties van de docenten over het algemeen heel positief en waarderend zijn. Ook is de beoordeling erg gericht op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De commissie signaleert het risico dat de waardering voor het door de student doorlopen leerproces de beoordeling van het leerresultaat beïnvloedt. De commissie is voorts van mening dat de feedback op de conceptuele theoretische vraagstukken en de gekozen methodologie versterkt kan worden. Ook het daadwerkelijke gebruik van internationale literatuur kan volgens de commissie (in de bestudeerde dossiers) versterkt worden.

De commissie constateert dat studenten en alumni in staat zijn impact te creëren in hun eigen beroepspraktijk. De commissie heeft op allerlei fronten voorbeelden van doorwerking

en impact gehoord tijdens de visitatie. In het nog meer centraal stellen van impact en doorwerking nodigt de commissie de opleiding uit te omschrijven en operationaliseren wat zij hier precies mee bedoelt en op welk niveau (individueel/ organisatorisch/ maatschappelijk). Dit kan input vormen voor de eerdergenoemde herijking en herformulering van de eindkwalificaties. En op basis van deze operationalisering kan ook gekeken worden of studenten in staat zijn deze doorwerking te realiseren.

Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat de effecten van het onderzoek en de interventies van studenten onderwerp van gesprek zijn in bijvoorbeeld de intervisiegroepen. Ook onderzoeken docenten betrokken bij het lectoraat de doorwerking die studenten creëren. De commissie vindt dit positief en nodigt de opleiding aan dit vooral door te zetten. Met bijvoorbeeld een meta-analyse kan inzicht verkregen worden in de werkzaamheid van interventies en in de bredere maatschappelijke impact van de opleiding als geheel.

Op basis van voorgaande concludeert de commissie dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

## Bijlage 1. Samenstelling commissie

Naam	Huidige werkgever en functie	Rol
Dhr. dr. Laurens de Graaf	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Burgemeester van de gemeente Lopik</li><li>▪ Senior Lecturer Public Governance (0,1fte), Tilburg Law School, Tilburg University.</li><li>▪ Docent in de wethoudersopleiding 'Politiek Bestuurlijk Management'.</li></ul>	Voorzitter
Mw. dr. Petra Poelmans	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Expertdocent en tutor bij de Master Leren en Innoveren Fontys Hogeschool</li><li>▪ Lector Motiverende Leeromgevingen bij Hogeschool Rotterdam</li><li>▪ Practor Leren in Hybride Leeromgevingen bij Scalda</li></ul>	Lid
Dhr. Eddy Brunekreeft, Msc.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Voorzitter Raad van Bestuur a.i. KION Nijmegen</li></ul>	Lid
Mw. Hilde Van Zundert	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Deeltijdstudent Master Organisatie, Cultuur en Management Universiteit Utrecht</li><li>▪ Pelotonscommandant bij Koninklijke Marechaussee</li></ul>	Student-lid
Mw. drs. Titia Busing	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zelfstandig panelsecretaris</li></ul>	Secretaris

## Bijlage 2. Bezoekprogramma

Vrijdag 9 december

Tijd	Programmaonderdeel
09.15- 09.25	Opening
09.30 – 10.15	Ronde 1: In de tussenruimte met studenten Gesprek met zeven studenten
10.30 – 11.00	Ronde 2: Starten met de MMI – volgende stap in leren en ontwikkelen (standaard 1) Gesprek met twee studenten, drie alumni, een werkveldvertegenwoordiger, een docent, de opleidingscoördinator en de academiemanager.
11.15 – 12.00	Ronde 3: Samen de leeromgeving creëren en ervaren (standaard 2) Gesprek met twee studenten, twee docenten, een programmaleider, twee alumni en een werkveldvertegenwoordiger
12.15 – 13.00	Ronde 4: Veelzijdig waarderen (standaard 3) Gesprek met de voorzitter van de examencommissie, twee docenten, twee studenten, twee alumni, twee docenten en een programmaleider.
13.00 - 13.30	Lunch
13.30 – 14.15	Ronde 5: Afronden eindniveau (standaard 4) Gesprek met de secretaris van de examencommissie, twee alumni, een student, een werkveldvertegenwoordiger, de opleidingscoördinator en twee docenten.
14.15 - 15.00	Kijkje in de lessen + bekijken studiemateriaal (30 min.)
15.00 – 15.45	Ronde 6: Actiespiraal – volgende stap in leren en ontwikkelen Gesprek met een student, twee alumni, drie docenten en een werkveldvertegenwoordiger.
16.00 – 17.00	Ronde 7: Panelberaad
17.00 – 17.30	Ronde 8: Terugkoppeling

### **Bijlage 3. Bestudeerde documenten**

- Zelfevaluatie
- BoKSA MMI
- Toelichting BoKSA versie oktober 2022
- Eindkwalificaties MMI
- Overzicht eindkwalificaties per module en Dublin descriptoren 2021-2022
- Examencommissie-MMI
- Jaarverslag EC AMM LLO 2020-2021 DEF 29-11-2021 CvB
- Overzicht docenten achtergrond en expertise
- NSE 2021, vergelijking t.o.v. gemiddelde
- NSE 2022, vergelijking t.o.v. gemiddelde
- NSE2022\_M Management & Innovatie Maatschappelijke Organisaties
- Rapport Evaluatie N25-1
- Discussie met OC – casussen
- Opleidingscommissie MMI advies OS-OER 2022 2023
- 01-07-2021 Opleidingsstatuut Master Management en Innovatie 2021-2022 (1)
- 12-07-2020 Opleidingsstatuut Master Management en Innovatie 2020-2021 (3)
- Resultatenoverzicht 30-9-2021 t/m 31-5-2022
- Stakeholders MMI
- Verslag Stakeholdersnetwerk MMI 22 sept 2021
- R25 studiewijzer augustus 2022 tot en met december 2022
- Studiewijzer MMI N24 2021 2022 30 juni 2021
- Studiewijzer MMI N25 2021-2022
- Studiewijzer MMI R24 2021 definitief 12 november
- Toetsbeleidsplan MMI 2022-2023