

Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In maart 2017 is de bestaande hbo-masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties van Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA. De deeltijdopleiding van 67,5 EC wordt zowel in Nijmegen als in Rotterdam aangeboden en maakt een omschakeling naar modulair onderwijs. Het panel beoordeelt de opleiding als **voldoende**.

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 1 het oordeel **voldoende**. De opleiding MMI richt zich op het opleiden van managers en (beleids)adviseurs tot ontwerpers van innovatieve benaderingen en tot leiders in het realiseren ervan. De opleiding richt zich breed op het publieke domein (maatschappelijke organisaties) en kent een inhoudelijke focus op veranderkundige, bestuurlijke en leiderschapsaspecten van innovatie. Leidend voor het opleiden van de studenten is een set van twaalf eindkwalificaties. Deze sluiten aan op de eisen vanuit de beroepspraktijk en zijn inhoudelijk relevant voor het opleidingsdomein. Hiertoe houdt de opleiding goed voeling met (de ontwikkelingen in) het publieke domein. Het masterniveau is herkenbaar in de eindkwalificaties. Ter verfijning en bestendinging van de recente ontwikkelingen in de profilering van de opleiding op het gebied van innovatie, zou het panel graag zien dat de opleiding intensiever contact onderhoudt met soortgelijke opleidingen in het brede hoger onderwijs. Dat onderlinge contact kan gebruikt worden ten behoeve van de verrijking van de eigen opleiding en haar innovatie-profiel (inspiratie, andere perspectieven), maar ook als netwerk om innovatie in bredere zin verder te brengen. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

De opleiding ontvangt voor standaard 2 het oordeel **goed**. De opleiding MMI bevindt zich in een transitie naar een vernieuwd curriculum. Het eerste jaar is volledig ontwikkeld en is sinds het studiejaar 2016-2017 operationeel. Op het moment van de visitatie is de ontwikkeling van het tweede jaar vergevorderd. Zowel het uitfaserende als het vernieuwde programma wordt zorgvuldig gestuurd vanuit de eindkwalificaties. De opleiding maakt hierbij gebruik van beroepstaken. Zowel de gekoppelde beroepstaak als de (verdeling van) eindkwalificaties is consistent uitgewerkt naar studiewijzers met de modulebeschrijvingen.

De studiewijzers geven in combinatie met de literatuurlijst ook inzicht in de kennis en kunde die in het programma aan bod komt. Het panel is daarover eveneens positief. De opleiding hanteert een gepaste set literatuur met voldoende diepgang en uitdaging op het terrein van management en innovatie. Innovatie heeft daarin de nadruk; de managementcomponent kent veelal een procesmatig en/of veranderkundige insteek. Het programma zet verder in op de ontwikkeling van verschillende beroepsvaardigheden. Vaardigheden op het gebied van leiderschap en (praktijkgericht) onderzoek zijn hiervan aansprekende voorbeelden. Wat betreft dit laatste waardeert het panel de keuze voor een interventionistische onderzoeksbenadering. De opleiding maakt daarmee de omslag van 'innovatieve onderzoekers naar onderzoekende innovators'. Daarbij vindt het panel het positief dat de opleiding aandacht (onderwijs en

begeleidingsmogelijkheden) houdt voor onderzoek in bredere zin, om daarmee ook studenten te faciliteren die een vraagstuk tegenkomen dat minder goed past in de interventionistische aanpak.

De vormgeving van het onderwijsprogramma is goed doordacht. Met de curriculumvernieuwing ondergaat deze eveneens een metamorfose. Van een monolithische deeltijdopleiding wordt een omslag gemaakt naar een modulair onderwijsprogramma. De opleiding doet dit zorgvuldig door de onzekerheden die deze omslag met zich meebrengt te monitoren. In het didactisch concept blijven competentiegericht leren en 'in action' belangrijke uitgangspunten voor het onderwijs. In het vernieuwde programma wordt dit versterkt door nadrukkelijker uit te gaan van 'samen leren' en 'leren van elkaar'. De opleiding hanteert hiertoe een goede en originele set aan werkvormen. Tot slot, is het panel positief over het docententeam. Zij beschikken over de juiste kwalificaties om het onderwijs op niveau te verzorgen. Ook studenten tonen zich hierover positief. De relaties met het kenniscentrum De Publieke Zaak worden hierin door het panel gewaardeerd.

Al met al, vindt het panel dat de opleiding een goede onderwijsleeromgeving neerzet. De curriculumvernieuwing zorgt naar oordeel van het panel voor een uitdagend en zorgvuldig op de doelgroep afgestemd onderwijs. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3: Toetsing

De opleiding ontvangt voor standaard 3 het oordeel **goed**. Het panel is positief over het systeem van toetsing en beoordeling dat door de MMI-opleiding wordt gehanteerd. Het toetsbeleid zet daarin adequate lijnen uit voor de toetsuitvoering met aandacht voor belangrijke kwaliteitsprincipes. De toetsing en beoordeling sluit aan op de lesstof, waarmee er in z'n geheel een mooie lijn terug te voeren is naar de eindkwalificaties. De toetsing is praktijkgericht en voldoet aan het niveau; er is voldoende uitdaging. De variatie aan toetsvormen is toegenomen, waarmee een goede balans is ontstaan tussen klassiekere toetsvormen en creatievere vormen. Het panel is overwegend positief over de beoordeling van de toetsing. Examinatoren geven veelal waardevolle feedback op het gemaakte (toets)werk en weten die feedback meestal goed om te zetten in een (cijfer)beoordeling. Het panel vraagt wel aandacht voor de dubbelrol die de begeleider heeft als tweede beoordelaar, ook gezien het feit dat studenten dit als verbeterpunt noemen.

Het panel is verder positief over de bewaking van de toetsing en beoordeling. De examencommissie is rolbewust en blijft ook ten tijde van curriculumvernieuwing scherp op de vraag wat zij nodig heeft om adequaat zicht te houden op het (eind)niveau. Tevens waardeert het panel de inzet van een externe toezichthouder. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding ontvangt voor standaard 4 het oordeel **voldoende**. Het panel concludeert dat de studenten de beoogde eindkwalificaties realiseren. De vijftien afstudeerdossiers die het panel heeft bestudeerd laten zien dat afgestudeerden zowel het onderzoekend als het innovatieve vermogen adequaat tot het masterniveau is ontwikkeld. Alumni en vertegenwoordigers van het werkveld zijn positief over het niveau dat studenten bij het

afronden van de opleiding laten zien. Ten aanzien van de bespreking van centrale theorie(ën) in de onderzoeksrapportages, de minimale eis voor gebruik van wetenschappelijke publicaties (aantal) ziet het panel verbetermogelijkheden. Aangaande de beoordeling van de onderzoeksrapportages raadt het panel de opleiding aan een minimumscore te verbinden en beoordelingscategorieën. Op die manier sluit de opleiding onwenselijke compensatie uit. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	9
Basisgegevens van de opleiding	11
Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	13
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3: Toetsing	21
Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties	23
Eindoordeel over de opleiding	25
Aanbevelingen	27
Bijlagen	29
Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	31
Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	32
Bijlage 3 Rendementen	33
Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor	38
Bijlage 5 Bezoekprogramma	39
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	41
Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	42
Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid	43

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van 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 *Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (19 december 2014) en het *NQA-protocol 2016 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 9 maart 2017. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer dr. T.P.W.M. van der Krogt (voorzitter, domeindeskundige)

De heer dr. L.J. de Graaf (domeindeskundige)

Mevrouw prof. dr. S. Waslander (domeindeskundige)

De heer S.J. Nickless (studentlid)

De heer P. van Achteren, auditor (sr.) van NQA, trad op als secretaris.

Bij de aanvraag heeft de instelling een kritische reflectie aangeboden. Deze voldeed naar vorm en inhoud aan de eisen van het desbetreffende NVAO-beoordelingskader en aan de eisen van het *NQA-protocol 2016*. Het visitatiepanel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

Wegens ziekte kon mevrouw Waslander niet fysiek aanwezig zijn bij het visitatiebezoek op 9 maart 2017. In de voorbereiding en bij het opstellen van deze beoordelingsrapportage is zij betrokken gebleven bij deze visitatie. Verder is het van belang op te merken dat de omgang van het panel met de bi-locatie van de opleiding wordt besproken binnen het onderdeel 'schets van de opleiding'.

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

Utrecht, april 2017

Panelvoorzitter

De heer dr. T.P.W.M. van der Krogt

Lead-auditor

De heer P. van Achteren

Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens

<i>Administratieve gegevens opleiding(en)</i>	
naam opleiding zoals in CROHO	Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties
oriëntatie en niveau opleiding	Hbo; master
voor opleidingen in het hoger beroepsonderwijs de te hanteren toevoeging aan de graad. Zie de ministeriële regeling en de daarin vervatte referentielijst en de uitwerking daarvan door de NVAO (Stcrt. 2013, 35337). Afwijkingen moeten worden gevalideerd door het visitatiepanel	
aantal studiepunten	67,5 EC
locaties	Nijmegen en Rotterdam
variant(en) voltijd, deeltijd, duaal, 3-jarig traject voor vwo bij een hbo-bacheloropleiding	Deeltijd
onderwijstaal	Nederlands
registratienummer in CROHO	

<i>Administratieve gegevens instelling</i>	
naam instelling	Hogeschool Arnhem en Nijmegen
gegevens contactpersoon instelling	Bas Bauland
e-mailadres voor kopie aanmelding	bas.bauland@han.nl
status instelling (bekostigd of rechtspersoon voor hoger onderwijs)	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Positief

Schets van de opleiding

De masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisatie telt op het moment van de visitatie bijna honderd studenten. Innovatie vormt het hart van de opleiding én, zo schrijft de opleiding in haar KR, vormt ook een actuele opdracht voor zichzelf. De opleiding doet daarmee op een curriculumvernieuwing waaraan zij in de periode 2015-2016 heeft gewerkt (zie standaard 2). De curriculumvernieuwing heeft geresulteerd in een vernieuwd eerste studiejaar en een vergevorderd ontwerp voor het vervolg van de opleiding.

Aankomend MMI-studenten hebben de keuze uit twee locaties om het programma te volgen: Nijmegen en Rotterdam. De Rotterdamse optie is voortgekomen uit een al langer bestaande samenwerking van de HAN met de Hogeschool Rotterdam op het gebied van een aantal voortgezette managementopleidingen en masteropleidingen. Inhoudelijk is er geen verschil tussen de locaties; in Nijmegen en Rotterdam wordt hetzelfde programma aangeboden en er is sprake van een gezamenlijk (kern)team van docenten. Er zijn twee vormverschillen tussen de locaties. Ten eerste is het startmoment verschillend. In Nijmegen start de cursus telkens in

september, in Rotterdam is dat november. Ten tweede verschillen de roosters per locatie. In Nijmegen bestaat het onderwijs uit een reeks driedaagse studieconferenties, en in het tweede jaar uit tweedaagse studieconferenties. De Rotterdamse locatie werkt met een wekelijkse vaste studieconferentiedag. Deze (vorm)verschillen zijn door het panel bestudeerd en leiden niet tot een verschil in oordelen tussen de locaties. Het panel heeft ten behoeve van de leesbaarheid haar bevindingen, overwegingen en conclusies zoveel mogelijk als één beschreven.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op dit gebied van de beoogde eindkwalificaties. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Beroepsbeeld

De Master Management en Innovatie in maatschappelijke organisaties (verder aangeduid als MMI) leidt managers en (beleids)adviseurs op die op tactisch/strategisch niveau in maatschappelijke organisaties opereren. Om studenten voor dergelijke functies voor te bereiden worden zij opgeleid om (1) complexe en veranderkundige vraagstukken te kunnen oplossen, (2) te kunnen functioneren in een snel en sterk veranderende politieke en maatschappelijke omgeving en (3) de strategische koers en daarmee verbonden de innovaties van organisaties te kunnen uitzetten, implementeren en te verleggen.

Innovatie, zo schrijft de opleiding in haar KR, vorm het hart van de masteropleiding. In het publieke domein is sprake van toenemende dynamiek en complexiteit, zeker sinds een aantal ingrijpende transities (o.a. decentralisatie in het sociaal domein) die in de afgelopen jaren plaatsvonden. Denken en handelen binnen bestaande kaders is niet genoeg: organisaties in het publieke domein zien zich genoodzaakt die kaders op te rekken of zelfs te doorbreken. Zo krijgen innovatieve benaderingen de ruimte en kunnen complexe vraagstukken hanteerbaar worden gemaakt. De MMI is erop gericht managers en (beleids)adviseurs op te leiden tot ontwerpers van die innovatieve banderingen en tot leiders in het realiseren ervan.

Eindkwalificaties

Aansluitend op dit beroepsbeeld werkt de opleiding met twaalf eindkwalificaties (zie bijlage 1) die zij in samenspraak met haar stakeholders heeft vastgesteld. Deze eindkwalificaties zijn gekoppeld aan kerntaken (Richten, Inrichten & Verrichten) en aan beroepstaken (zie ook standaard 2). Op verschillende manieren zorgt de opleiding ervoor dat de eindkwalificaties aansluiten bij de beroepspraktijk. De beroepenveldcommissie (BVC) speelt hierin een rol, maar ook andere relaties met de beroepspraktijk (zoals externe examinatoren) worden gebruikt om de beoogde doelstellingen scherp toe te snijden op de eisen/wensen vanuit de praktijk. In de nabije toekomst wil de opleiding de eindkwalificaties ook aan een breder gremium van relevante branche- en beroepsverenigingen (zoals van bestuurders en managers in het onderwijs, de (lokale) overheid en de zorg) voorleggen.

Om het niveau van de eindkwalificaties te duiden heeft de opleiding gebruik gemaakt van de Dublin descriptoren. In een tabel maakt de opleiding de relatie tussen de eindkwalificaties en de descriptoren inzichtelijk, waarbij zij eveneens de koppeling laat zien met de bijbehorende beroepstaken, onderwijsmodule en toetsing. Naast de relatie met de Dublin descriptoren duidt de opleiding het masterniveau door zich te verhouden tot het bachelorniveau. In de KR zet de

opleiding uiteen hoe de doelstellingen zich verbredend en verdiepend hiervan onderscheiden. De verdieping uit zich in een hoger complexiteitsniveau, bijvoorbeeld zichtbaar in de competentie 'het vertalen van de visie op mogelijkheden en kansen voor innovatief strategisch beleid op organisatieniveau'. Verbredend ziet de opleiding het onderscheid in het integrale perspectief dat zij studenten wil meegeven én het vermogen om concurrerende waarden te verbinden met een helder besef van de positionering.

Het panel heeft de set eindkwalificaties bestudeerd en constateert dat deze aansluiten op de eisen vanuit de beroepspraktijk en inhoudelijk relevant zijn voor het opleidingsdomein. Het masterniveau van de eindkwalificaties is voldoende duidelijk gemaakt.

Profilering

Het profiel van de opleiding is sinds de vorige visitatie aangescherpt. Er is voor gekozen de MMI-opleiding sterker te profileren op de gehele breedte van het publieke domein. In lijn hiermee werd destijds de naam van de opleiding aangepast (toevoeging: in maatschappelijke organisaties) en is de set eindkwalificaties aangepast. Zo is een eindkwalificatie specifiek gericht op de zorgsector geschrapt. Daarnaast staat een meer inhoudelijke profilering op het gebied van innovatie centraal. De opleiding richt zich nadrukkelijk op veranderkundige, bestuurlijke en leiderschapsaspecten van innovatie. Het panel herkent beide elementen van de profilering in de doelstellingen. Ook alumni en het beroepenveld zien deze accenten terug en vinden deze waardevol. Naast de oriëntatie op het brede publieke domein en innovatie, wordt de multi-perspectieve benadering van de opleiding door hen als onderscheidend element van de opleiding genoemd. Ter verfijning en bestendiging van de recente ontwikkelingen in de profilering van de opleiding op het gebied van innovatie, zou het panel graag zien dat de opleiding intensiever contact onderhoudt met soortgelijke opleidingen in het brede hoger onderwijs. Dat onderlinge contact kan gebruikt worden ten behoeve van de verrijking van de eigen opleiding en haar innovatie-profiel (inspiratie, andere perspectieven), maar ook als netwerk om innovatie in bredere zin verder te brengen.

Conclusie

De opleiding MMI richt zich op het opleiden van managers en (beleids)adviseurs tot ontwerpers van innovatieve benaderingen en tot leiders in het realiseren ervan. De opleiding richt zich breed op het publieke domein (maatschappelijke organisaties) en kent een inhoudelijke focus op veranderkundige, bestuurlijke en leiderschapsaspecten van innovatie. Leidend voor het opleiden van de studenten is een set van twaalf eindkwalificaties. Deze sluiten aan op de eisen vanuit de beroepspraktijk en zijn inhoudelijk relevant voor het opleidingsdomein. Hiertoe houdt de opleiding goed voeling met (de ontwikkelingen in) het publieke domein. Het masterniveau is herkenbaar in de eindkwalificaties. De profilering van de opleiding is herkenbaar in de doelstellingen van de opleiding. Ter verfijning en bestendiging van de recente ontwikkelingen in de profilering van de opleiding op het gebied van innovatie, zou het panel graag zien dat de opleiding intensiever contact onderhoudt met soortgelijke opleidingen in het brede hoger onderwijs. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van de onderwijsleeromgeving. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Vernieuwing curriculum

In de jaren voorafgaand aan de visitatie heeft de MMI-opleiding gewerkt aan een curriculumherziening. Het accent van die herziening lag in de jaren 2015 en 2016, waarin ook veelvuldig met stakeholders werd overlegd over de ontwikkelrichting van de opleiding. Niet alleen in het proces van vernieuwing, maar ook daaraan voorafgaand speelt de feedback van stakeholders (BVC, bredere werkveld, alumni, studenten) en direct betrokkenen (docenten, management) een belangrijke rol. Het zijn die relaties en de gedachtewisselingen met hen die de opleiding gebruikt heeft om tot de curriculumvernieuwing te komen, zo constateert het panel. De vernieuwing richtte zich op het expliciteren van het thema innovatie in de opleiding en op het innoveren van de vorm van het onderwijs. Het betrof tevens een inhoudelijke actualisatie, waarbij de nieuwste wetenschappelijke inzichten en opvattingen over (sociale) innovatie en (netwerk)besturing zijn ingebed. Het panel heeft waardering voor de wijze waarop de opleiding met haar omgeving invulling heeft gegeven aan de curriculumvernieuwing. Ook is het panel van oordeel dat de vernieuwing tot een inhoudelijke verrijking heeft geleid.

Inhoud van het curriculum

Sinds het studiejaar 2016-2017 is het vernieuwde curriculum operationeel. Het programma kent een modulaire opbouw. De basisstructuur laat zien dat het eerste jaar bestaat uit vier modules:

- Op weg naar meesterschap: gericht op kennismaking met het maatschappelijk speelveld en de ontwikkeldoelen voor de student;
- Strategisch Innoveren in maatschappelijke organisatie: kennismaking met theorieën en benaderingen van organisatie, management, strategie en innovatie. Hier leren studenten theorieën toepassen in antwoord op strategische vraagstukken;
- Leiderschap: gericht op leiderschapsontwikkeling met aandacht voor persoonlijk effectiviteit;
- Sociale Innovatie en Design Thinking: waarbij studenten een innovatieve verandering ontwerpen en implementeren om tegemoet te komen aan een strategisch vraagstuk van een organisatie.

In het tweede studiejaar worden de opdrachten sterker gericht op het bredere maatschappelijke speelveld en het externe netwerk van organisaties. Een groeiend strategische perspectief en zelfstandiger functioneren, staan hierbij centraal. Het tweede jaar telt vijf modules: toekomstverkenning van het maatschappelijk speelveld (6 EC), Onderzoek & Interventie (13 EC), Internationale oriëntatie (3 EC), Sturen & Realiseren van Innovatie (6 EC) en Meesterschap (7 EC).

De invulling van de modules komt voort uit de twaalf eindkwalificaties (zie standaard 1) en de daarbij omschreven beroepstaken. In het document *'Relatie beroepstaken – Dublin descriptors voor het masterniveau – eindkwalificaties – toetsing'* (KR, bijlage 6) is deze relatie herkenbaar weergegeven. Onder meer is zichtbaar dat de module 'Sociale Innovatie en Design Thinking' bijdraagt aan het beheersen van de eindkwalificaties 4, 6, 7, 8, 9, 10 en 11. Centraal in deze module staat de beroepstaak 'het vormgeven en aansturen van veranderingen'. Deze relatie is consistent uitgewerkt naar de studiewijzers met modulebeschrijvingen. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding het onderwijs stuurt vanuit de eindkwalificaties. Op het moment van de visitatie is de inrichting van de modules voor het tweede jaar nog bezig, maar vergevorderd. Het panel heeft op basis van de documentatie vertrouwen dat de opleiding de doorvertaling zorgvuldig vormgeeft. Dit vertrouwen is ook gebaseerd op de adequate relatie die de opleiding heeft aangetoond tussen de eindkwalificaties en het onderwijsprogramma voor 2016-2017. Dit "oude curriculum" faseert uit.

Kennis en kunde

Om zich een beeld te vormen van de inhoud van de modules heeft het panel onder meer de literatuurlijst en de studiewijzers bestudeerd. Deze hebben een adequaat beeld gegeven van de kennis en kunde (beroepsvaardigheden) die de MMI-opleiding aanbiedt aan studenten. De opleiding hanteert een gepaste set literatuur met voldoende diepgang en uitdaging op het terrein van management en innovatie. In de kenniscomponent herkent het panel een accent op innovatie. De managementcomponent is herkenbaar, maar kent veelal een procesmatige en/of veranderkundige insteek. In de literatuur is zowel aandacht voor de meer 'klassieke' theorieën, als voor nieuwe ontwikkelingen/concepten.

Naast de kenniscomponent is er in het onderwijsprogramma aandacht voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Vaardigheden op het gebied van leiderschap en (praktijkgericht) onderzoek zijn hiervan aansprekende voorbeelden uit het programma. Bij het ontwikkelen van de leiderschapskwalificaties is onder meer aandacht voor de communicatieve en reflectieve vaardigheden.

Op het gebied van (praktijkgericht) onderzoek ziet het panel dat de opleiding een omslag maakt. In het uitfaserende curriculum worden studenten voorbereid om een masteronderzoek te doen dat verbonden is met een strategisch vraagstuk in hun eigen organisatie. Ze zijn vrij in hun onderzoeksbenadering en –opzet. Analyse van deze opzet door de opleiding leidde tot de constatering dat deze aanpak ervoor zorgt dat studenten 'lang in een afstandelijke, beschouwende en feitelijk 'wezensvreemde' rol als onderzoeker blijven en te weinig toekomen aan het toepassen van de onderzoeksresultaten in de praktijk'. Bovendien constateert de opleiding dat deze insteek niet optimaal was om de studenten te beoordelen op hun kracht als innovator. In het nieuwe programma heeft de opleiding ervoor gekozen om onderzoeken en interveniëren sterker te verweven. Dit krijgt vorm met de keuze voor een interventionistische onderzoeksbenadering. Vanaf de start van de opleiding wordt in en met de praktijk gewerkt en vinden geplande interventies plaats gericht op probleemdiagnose, het ontwerpen van nieuwe diensten, structuren of producten, het testen daarvan en het evalueren van de resultaten. Hiermee vallen praktijk- en onderzoekscyclus samen. Binnen deze benadering is een grote diversiteit aan onderzoekstechnieken mogelijk, zowel kwantitatief (zoals een enquête t.b.v. probleemdiagnose) als kwalitatief (zoals een brainstorm om oplossingsrichtingen te genereren).

Het panel is positief over de keuze die de opleiding hierin maakt. Het doet recht aan het profiel, het niveau en de oriëntatie van de opleiding. Het panel kan zich dan ook goed vinden in de door de opleiding gegeven karakterisering van deze omslag: 'van innovatieve onderzoekers naar onderzoekende innovators'. Het panel is daarbij positief over de aandacht (onderwijs en begeleidingsmogelijkheden) die in het programma blijft bestaan voor onderzoek in bredere zin, om daarmee ook studenten te faciliteren die een vraagstuk tegenkomen dat minder goed past binnen deze benadering.

Vormgeving van het programma

Modularisering

De vormgeving van het onderwijs heeft met de curriculumvernieuwing eveneens een metamorfose ondergaan. Van een monolithische deeltijdopleiding, bestaande uit 67,5 EC, is een omslag gemaakt naar een modulair onderwijsprogramma. Met deze verandering gaat de opleiding mee in de trend van de flexibilisering in het hoger onderwijs. De opleiding wil daarmee een betere 'match' tot stand brengen met de doelgroep die de studie veelal combineert met een (veeleisende) baan en een gezin. Het panel heeft waardering voor deze in gang gezette modularisering en ziet dat de opleiding oog blijft houden voor bijbehorende onzekerheden zoals de vraag welke leerwinst studenten boeken als ze in steeds wisselende groepen werken en welke veiligheid gaat hiermee (eventueel) verloren gaat? Het panel is verder positief over de ingangseisen die de opleiding voor de modules heeft ingesteld. Hiermee bewaakt de opleiding dat studenten ook via verschillende modules opbouwen in het (beheersen) van steeds complexere materie.

Met de modularisering biedt de opleiding een leeromgeving aan voor studenten met verschillende interesses en oriëntaties:

- Studenten die de opleiding in 2 jaar willen afronden, intensief willen leren in een relatief vaste sociale groep en daarin de meerwaarde van sociaal leren willen benutten;
- Studenten die de opleiding modulair volgen, in 3-5 jaar afronden, flexibiliteit in een leerroute zoeken en bovendien meer reflectieruimte en meer integratie van het geleerde in de praktijk willen bereiken door een langere doorlooptijd;
- Studenten die alleen maar een module volgen die de waarde zien van na- of bijscholing op masterniveau;
- Alumni die aanvullende/nieuwe modules willen volgen in de opleiding die ze hebben leren waarderen.

Didactisch concept

Het uitfaserende curriculum kent competentiegericht leren als centraal didactisch principe. Het competentiegericht leren wordt effectief door de competenties van de student te ontwikkelen en te trainen in een realistische context. De opleiding maakt daartoe gebruik van de werkplek van de studenten en gebruikt die om actief leren te stimuleren en de eindkwalificaties in de praktijk uit te werken. De opleiding geeft hiermee vorm aan het 'in action' ontwikkelen van de eindkwalificaties. In het vernieuwde curriculum hanteert de opleiding eveneens deze principes. In de doorvertaling naar het onderwijs is wel een vernieuwing van werkvormen zichtbaar. Sterker nog dan in het uitfaserende programma wordt het onderwijs gevoed vanuit praktijksituaties die studenten inbrengen. Het panel is positief over de wijze waarop de opleiding hiermee 'samen leren' en 'leren van elkaar' verder stimuleert. Ter ondersteuning hiervan werkt de opleiding met een mix

aan werkvormen (zowel binnen- als buitenschools), zoals: change labs, leer/werkateliers, werkcolleges, seminars, trainingen en rollenspellen. Het panel vindt dit een goede en originele set werkvormen.

Instream

In de Onderwijs- en Examenregeling (OER) zijn de formele toelatingseisen tot de opleiding neergelegd. Een bachelor (wo/hbo) in het domein Management, Sociale Studies, Onderwijs, Zorg & Welzijn of Bestuurskunde of aantoonbare kennis, inzicht en vaardigheden op dat niveau en met die oriëntatie is voorwaardelijk, zo constateert het panel. Daarnaast specificiert de opleiding enkele kwalitatieve toelatingseisen aangaande het: analytisch vermogen, sociale & communicatieve vermogen, het vermogen tot doelmatig handelen en het ontwikkelvermogen. Daarnaast dienen studenten over tenminste tweejarige zelfstandige werkervaring te beschikken: op bachelorniveau in het beroep van (proces)manager of beleidsadviseur voor tenminste vijftig procent van een volledige baan.

De opleiding realiseert zich dat met de modularisering de diversiteit van de studentpopulatie toeneemt. Meer nog dan nu, zullen de groepen bestaan uit studenten met verschillende achtergronden, functies, werkervaring, leeftijd en positie in hun organisatie. Het panel vindt dat de opleiding adequate toelatingseisen hanteert. Naast de controle van de schriftelijke bewijzen voor toelating (o.a. diploma's en werkervaring) constateert het panel dat er ook intakegesprekken worden gehouden met de potentiële studenten. Naast de instroomeisen is in deze gesprekken ook aandacht voor de studiebelasting. Het panel vindt de intakegesprekken een goed element in de gehele intakeprocedure. Wel kwam ten aanzien van dit thema in het gesprek met studenten naar voren dat zij vinden dat de opleiding hierin strikter kan zijn. Bij studenten leeft het beeld dat niet iedereen over de benodigde werkervaring (op niveau) beschikt en zijn ook twijfels over de hardheid van de eisen rondom het communicatieve vermogen. Het panel raadt de opleiding aan de toelatingseisen goed na te leven.

Begeleiding

In het nieuwe programma is de inhoudelijke begeleiding per module opgezet, in kleine groepen. Module-overstijgende studieloopbaanbegeleiding is in ontwikkeling en krijgt de vorm van individuele feedback- en adviesgesprekken halverwege en aan het eind van een studiejaar. Het panel vindt dat de opleiding hiermee voor een passend begeleidingssysteem kiest. Ook het systeem dat nu functioneert is adequaat. Studenten krijgen begeleiding via de moduledocenten en er zijn specifieke consultatiebijeenkomsten en studieconferenties waarin begeleiding wordt geboden voor de onderwijsopdrachten. Voor studieloopbaanbegeleiding staan de opleidingscoördinator en de cursusleider klaar voor de studenten. Hierbij is aandacht voor de studievoortgang en kunnen eventuele (studie)obstakels worden besproken. Meer op afstand en voor specifieke hulpvragen kan ook een beroep gedaan worden op de campusdecaan en de studentenpsycholoog. Studenten tonen zich in gesprek met het panel positief over de begeleiding vanuit de opleiding. Zij waarderen de persoonsgerichte benadering vanuit de opleiding.

Docenten

De formatieomvang van het onderwijzend personeel, inclusief gastdocenten, is circa 5 fte. Hiervan is 0,6 fte. beschikbaar voor opleidingscoördinatie (personeelszorg, begroting, kwaliteit en acquisitie). Het docententeam bestaat uit 19 docenten, zes docenten hebben een PhD. en

dertien docenten zijn mastergeschoold. Het panel heeft zich via cv-overzichten een beeld kunnen vormen van de achtergronden van het docententeam en is hierover positief. Het docententeam vertegenwoordigt de benodigde kwalificaties op het gebied van management, innovatie en het publieke domein. Daarnaast ziet het panel dat de opleiding goed gebruik maakt van gastdocenten die voor specifieke (vak)gebieden worden ingezet. Studenten gaven tijdens de visitatie aan te waarderen dat de gastdocenten uit een breed palet van sectoren worden ingezet. Ook toonden zij zich positief over het vaste docententeam. Het panel heeft vanuit de verschillende gesprekken met docenten ook de indruk gekregen van een zeer deskundig en enthousiast team. In het bijzonder heeft het panel daarbij waardering voor de sterke relatie met het kenniscentrum De Publieke Zaak. De betreffende lectoren maken onderdeel uit van het docententeam en enkele docenten van de opleiding participeren in het onderzoek van het kenniscentrum. De ambities om de samenwerking nog verder te intensiveren wordt door het panel toegejuicht.

Conclusie

De opleiding bevindt zich in een transitie naar een vernieuwd curriculum. Het eerste jaar is volledig ontwikkeld en is sinds het studiejaar 2016-2017 operationeel. Op het moment van de visitatie is de ontwikkeling van het tweede jaar vergevorderd. Zowel het uitfaserende als het vernieuwde programma wordt zorgvuldig gestuurd vanuit de eindkwalificaties. De opleiding maakt hierbij gebruik van beroepstaken. Zowel de gekoppelde beroepstaak als de (verdeling van) eindkwalificaties is consistent uitgewerkt naar studiewijzers met de modulebeschrijvingen.

De studiewijzers geven in combinatie met de literatuurlijst ook inzicht in de kennis en kunde die in het programma aan bod komt. Het panel is daarover eveneens positief. De opleiding hanteert een gepaste set literatuur met voldoende diepgang en uitdaging op het terrein van management en innovatie. Innovatie heeft daarin de nadruk; de managementcomponent kent veelal een procesmatig en/of veranderkundige insteek. Het programma zet verder in op de ontwikkeling van verschillende beroepsvaardigheden. Vaardigheden op het gebied van leiderschap en (praktijkgericht) onderzoek zijn hiervan aansprekende voorbeelden. Wat betreft dit laatste waardeert het panel de keuze voor een interventionistische onderzoeksbenadering. De opleiding maakt daarmee de omslag van 'innovatieve onderzoekers naar onderzoekende innovators'. Daarbij vindt het panel het positief dat de opleiding aandacht (onderwijs en begeleidingsmogelijkheden) houdt voor onderzoek in bredere zin om daarmee ook studenten te faciliteren die een vraagstuk tegenkomen dat minder goed past in de interventionistische aanpak.

De vormgeving van het onderwijsprogramma is goed doordacht. Met de curriculumvernieuwing ondergaat deze eveneens een metamorfose. Van een monolithische deeltijdopleiding wordt een omslag gemaakt naar een modulair onderwijsprogramma. De opleiding doet dit zorgvuldig door de onzekerheden die deze omslag met zich meebrengt te monitoren. In het didactisch concept blijven competentiegericht leren en 'in action' belangrijke uitgangspunten voor het onderwijs. In het vernieuwde programma wordt dit versterkt door nadrukkelijker uit te gaan van 'samen leren' en 'leren van elkaar'. De opleiding hanteert hiertoe een goede en originele set aan werkvormen.

Tot slot, is het panel positief over het docententeam. Zij beschikken over de juiste kwalificaties om het onderwijs op niveau te verzorgen. Ook studenten tonen zich hierover positief. De relaties met het kenniscentrum De Publieke Zaak worden hierin door het panel gewaardeerd.

Al met al, vindt het panel dat de opleiding een goede onderwijsleeromgeving neerzet. De curriculumvernieuwing zorgt naar oordeel van het panel voor een uitdagend en zorgvuldig op de doelgroep afgestemd onderwijs. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van toetsing. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **goed**.

Toetsbeleid en –uitvoering

De MMI opleiding kent een formeel vastgelegd toetsbeleid waarop het toetsprogramma is gebaseerd. Het toetsbeleid voorziet in kwaliteitsstandaarden op het gebied van validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en efficiëntie. De opleiding sluit hiermee aan op het toetsbeleid dat breed voor de HAN masterprogramma's is opgesteld. Kenmerkend voor de toetsen binnen MMI is de integraliteit en de praktijkgerichtheid, zo stelt de opleiding in de Kritische Reflectie.

Het panel heeft een selectie van afgenomen toetsen (incl. beoordelingen) bestudeerd en heeft vanuit de studiewijzers en de gesprekken op de visitatiedag een beeld gekregen van de toetsing in het programma. Deze informatie laat een positieve indruk achter over de toetsing. Er is een duidelijke praktijkgerichte component herkenbaar en het panel treft voldoende uitdaging in de opdrachten aan om het masterniveau en toeleidende niveaus te kunnen toetsen. De variatie in toetsvormen is een mooi element bezien over het gehele toetsprogramma. De opleiding heeft daar de laatste jaren, met de curriculumvernieuwing, ook extra aandacht voor gehad. Naast schriftelijke essays en adviesnota's worden studenten nu ook getoetst met performances (bv. storytelling), creatieve beeldende opdrachten en simulaties. Het panel vindt dat de opleiding hierin een mooie modus heeft gevonden, waarbij klassiekere toetsvormen worden afgewisseld met creatievere vormen. Daarbij merkt het panel op dat de toetsen ook inhoudelijk aansluiten bij de lesstof. Studenten tonen zich hier in het gesprek met het panel ook tevreden over.

Binnen de toetsing heeft het panel ook specifiek gekeken naar de manier waarop de opleiding het bereiken van de beoogde eindkwalificaties toetst. Het panel is positief over deze opzet. De opleiding heeft ervoor gekozen om niet met één centraal (afstudeer)product het eindniveau te bepalen. In plaats daarvan kiest de opleiding, passend bij de breedte van de eindkwalificaties, voor een combinatie van drie afstudeerproducten. In de afstudeerfase werken studenten aan een onderzoeksrapport, een innovatieplan en een persoonlijke reflectie die als het ware samen een afstudeerportfolio vormen.

Beoordeling van toetsen

Naast de toetsing heeft het panel ook aandacht gehad voor de beoordeling van de toetsen. Het panel is daarover overwegend positief. De beoordelingscriteria die de opleiding hanteert volgen logisch uit de leerdoelen van de betreffende modules, die op hun beurt weer aansluiten (zie standaard 2) bij de beroepstaken en eindkwalificaties. De (ingevulde) beoordelingsformulieren hebben het panel laten zien dat de examinatoren veelal waardevolle feedback geven op het gemaakte werk van studenten en zij weten die feedback meestal ook goed om te zetten in een (cijfer)beoordeling. Hierin waardeert het panel de intervisiebijeenkomsten en casuïstiekbesprekingen die georganiseerd worden om eenduidigheid in de beoordeling te

stimuleren. Ook de betrokkenheid van het werkveld bij een aantal beoordelingsmomenten en de transparante wijze waarop de opleiding in de modulebeschrijvingen informatie geeft over beoordelingscriteria en de weging van toetsonderdelen is naar oordeel van het panel goed. Het panel maakt twee opmerkingen over de beoordeling. Ten eerste merkt het panel op, in lijn met wat de opleiding in haar Kritische Reflectie schrijft, dat de dubbelrol van de begeleider als tweede beoordelaar aandacht vraagt. Het vierogen-principe zou versterkt worden als deze onafhankelijk van de begeleiding wordt ingevuld. Studenten hebben dit in gesprek met het panel ook als verbeterpunt voor de opleiding genoemd.

Bewaking van toetsing en beoordeling

De examencommissie stelt vast of een student voldoet aan de voorwaarden die in de onderwijs- en examenregeling (OER) worden gesteld ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van de mastergraad. Voor het afnemen van tentamens en het vaststellen van de uitslag wijst de examencommissie examinatoren aan. Het gesprek met een vertegenwoordiging van de examencommissie, alsmede de jaarverslagen, hebben het panel laten zien dat de examencommissie haar verantwoordelijkheden goed in beeld heeft en haar taken naargelang inricht en uitvoert. Daarbij houdt de examencommissie gepaste afstand tot de opleiding, zonder het zicht te verliezen op de veranderingen die de curriculumvernieuwing bijvoorbeeld met zich meebrengen. Het panel heeft gehoord dat de examencommissie daarbij scherp blijft op de vraag wat zij nodig heeft om een adequaat zicht te hebben en te blijven houden op het (eind)niveau.

Naast het perspectief van de examencommissie kent de opleiding ook een zogenaamde externe toezichthouder. Deze systematiek is twee jaar geleden ingevoerd. Deze externe toezichthouder let op (1) de kwaliteit van toetsing en beoordeling, (2) de kwaliteit van de studenten (realisatie van de beoogde eindkwalificaties) en (3) de organisatorische kwaliteit van het examen. De uitkomsten van deze onderzoeken levert input op zowel voor de opleiding als voor de examencommissie.

Conclusie

Het panel is positief over het systeem van toetsing en beoordeling dat door de MMI-opleiding wordt gehanteerd. Het toetsbeleid zet daarin adequate lijnen uit voor de toetsuitvoering met aandacht voor belangrijke kwaliteitsprincipes. De toetsing en beoordeling sluit aan op de lesstof, waarmee er in z'n geheel een mooie lijn terug te voeren is naar de eindkwalificaties. De toetsing is praktijkgericht en voldoet aan het niveau; er is voldoende uitdaging. De variatie aan toetsvormen is toegenomen, waarmee een goede balans is ontstaan tussen klassiekere toetsvormen en creatievere vormen. Het panel is overwegend positief over de beoordeling van de toetsing. Examinatoren geven veelal waardevolle feedback op het gemaakte (toets)werk en weten die feedback meestal ook goed om te zetten in een (cijfer)beoordeling. Het panel vraagt wel aandacht voor een dubbelrol die de begeleider heeft als tweede beoordelaar, ook gezien het feit dat studenten die als verbeterpunt noemen.

Het panel is verder positief over de bewaking van de toetsing en beoordeling. De examencommissie is rolbewust en blijft ook ten tijde van curriculumvernieuwing scherp op de vraag wat zij nodig heeft om adequaat zicht te houden op het (eind)niveau. Tevens waardeert het panel de inzet van een externe toezichthouder. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel op het gebied van het gerealiseerde niveau. De opleiding ontvangt voor deze standaard het oordeel **voldoende**.

Producten van afgestudeerden

Ter beoordeling van de gerealiseerde eindkwalificaties heeft het panel vijftien afstudeerdossiers bestudeerd. Deze afstudeerdossiers, bestaande uit een onderzoeksrapport, een innovatieplan en een persoonlijke reflectie, tonen naar oordeel van het panel de realisatie van de beoogde eindkwalificaties. De dossiers laten zien dat afgestudeerden in staat zijn een (praktijkgericht) onderzoek op te zetten en uit te voeren. De thema's in de afstudeerdossiers passen bij het profiel van de opleiding. In de uitwerking is zichtbaar dat studenten voldoende in staat zijn relevante theoretische concepten en modellen te gebruiken. Dit is ook zichtbaar in de innovatieplannen. De verslagen laten verder zien dat de studenten tot waardevolle aanbevelingen en innovatie(voorstellingen) komen die relevant zijn voor de praktijk waarin zij werken of voor de 'opdrachtgever' van het onderzoek. Het panel kan zich over het algemeen goed vinden in de gegeven (cijfer) beoordelingen en ziet ook hier dat de examinatoren daarbij waardevolle feedback geven. Wel merkt het panel over de beoordeling van de onderzoeksrapportages (onderdeel van het afstudeerportfolio) op dat compensatie mogelijk is tussen de beoordelingscategorieën. Waar bij andere toetsen de beoordelingscategorieën een minimumscore vereisen is deze waarborg niet ingebouwd bij de beoordeling van het onderzoeksrapport. Het panel raadt de opleiding aan dit element toe te voegen. Bij één eindwerk vindt het panel de ondergrens van de beheersing van de eindkwalificaties in zicht komen. Het werk, dat ook door de opleiding als net voldoende werd beoordeeld, toont naar oordeel van het panel een te lineaire benadering, waarmee de gewenste diepgang voor een master twijfelachtig is.

Niet tegenstaande bovengenoemde positieve constatering wil het panel ter verbetering van de gerealiseerde kwalificaties twee aandachtspunten benoemen:

1. In de onderzoeksrapporten ziet het panel dat studenten verschillende benamingen gebruiken voor de bespreking van de centrale theorie(ën). Er wordt gesproken over een theoretisch kader, een conceptueel kader, een praktisch/theoretisch kader. In die passages maken studenten niet altijd een helder onderscheid tussen theorie, concept, onderzoekskader en operationalisering. Een sterker onderscheid kan studenten meer houvast bieden bij de verdere uitvoering van het onderzoeksproject. Daarmee kunnen studenten de verbinding tussen theorie en praktijk versterken, zodat ook hun eigen projecten beter worden verankerd.
2. Voor het onderzoek geldt het gebruik van minimaal vijf wetenschappelijke publicaties als eis. Het panel vindt dat de opleiding deze eis kan aanscherpen en meer mag vragen van studenten op dit gebied. In de praktijk ziet het panel ook dat studenten soms meer publicaties gebruiken.

Functioneren in de praktijk

Diverse evaluaties onder stakeholders over het eindniveau laten zien dat zij hierover tevreden zijn. Alumni geven in die terugkoppeling blijk een groei te hebben doorgemaakt die zij onder woorden brengen met termen als: steviger, effectiever, gelijkwaardiger en meer bagage. In gesprek met het panel geven alumni aan dat de opleiding hen in staat stelt ontwikkelingen die zij in hun praktijk zien, te kunnen plaatsen binnen visies en/of theorieën. Dit versterkt hun vermogen om daarover mee te praten en daarop te anticiperen. Ook het werkveld toont zich bij monde van de beroepenveldcommissie (BVC) positief over het eindniveau.

Conclusie

Het panel concludeert dat de studenten de beoogde eindkwalificaties realiseren. De vijftien afstudeerdossiers die het panel heeft bestudeerd laten zien dat afgestudeerden zowel het onderzoekend als het innovatieve vermogen adequaat tot het masterniveau is ontwikkeld. Alumni en vertegenwoordigers van het werkveld zijn positief over het niveau dat studenten bij het afronden van de opleiding laten zien. Ten aanzien van de bespreking van centrale theorie(ën) in de onderzoeksrapportages en in de minimale eis voor gebruik van wetenschappelijke publicaties (aantal) ziet het panel verbetermogelijkheden. Aangaande de beoordeling van de onderzoeksrapportages raadt het panel de opleiding aan een minimumscore te verbinden en beoordelingscategorieën. Op die manier sluit de opleiding onwenselijke compensatie uit. Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel (beide locaties)
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Goed
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Goed
<i>Standaard 4 Gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Weging en conclusie

De oordelen zijn gewogen volgens de volgende beslisregels van de NVAO.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 3 of 4 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een 'onvoldoende' bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.

- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als goed worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.*
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als excellent worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 4.*

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-masteropleiding Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties van Hogeschool Arnhem en Nijmegen als **voldoende**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding de volgende aanbevelingen mee:

Algemeen

- Het panel constateert dat de curriculumvernieuwing tot versterkte verbindingen heeft geleid met verschillende stakeholders in en rondom het onderwijs. De gesprekken hierover ademen enthousiasme en betrokkenheid uit. De vorming van andere dan traditionele overlegstructuren (meer integratie) lijkt het panel een waardevolle stap om deze betrokkenheid vast te houden. Het panel wijst hierbij op de besproken stakeholdersnetwerken.

Standaard 1

- Het panel raadt de opleiding aan om intensiever contact te leggen met soortgelijke opleidingen in het brede hoger onderwijs. Deze contacten kunnen constructief gebruikt worden onder meer ten behoeve van de profilering van de opleiding. Een vergelijking met soortgelijke opleidingen kan bijdragen aan een verscherpt zicht op het onderscheidend karakter van de eigen profilering en eventuele verfijning daarvan.

Standaard 2

- Het panel raadt de opleiding aan de toelatingseisen adequaat na te leven, met name aangaande de werkervaring en werkplek. In aanvulling geeft het panel de opleiding in overweging mee om een essay of een andersoortige schrijfpdracht onderdeel te maken van de intakeprocedure voor de beoordeling van de (schriftelijke) communicatieve vaardigheid van aspirant-studenten.
- In de rapportage is het panel positief over de verbindingen/relaties die de opleiding heeft en legt met partners in de praktijk. Ook de relatie met het Kenniscentrum wordt positief gewaardeerd. Het panel ziet dat deze contacten geïntensiveerd zijn (mede naar aanleiding van de curriculumvernieuwing). Het panel juicht deze toenadering aan en ziet mogelijkheden om ook op vernieuwde manieren de driehoek 'onderwijs, onderzoek, werkveld' met elkaar te verbinden. Daarbij wijst het panel ook op de mogelijkheid om aan te sluiten bij het Centre for Entrepreneurship in Rotterdam, mede om ook de brig te slaan naar eventuele andere (sub)domeinen (dan zorg, onderwijs, etc.)

Standaard 4

- Hoewel het panel enthousiast is over de combinatie van afstudeerwerken, geeft het de opleiding mee dat deze 'innovation minded' omgeving ook de mogelijkheid biedt om bijvoorbeeld een experiment te organiseren met innovatieve vormen van afstudeerdossiers/afstudeerwerken.

Bijlagen

Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding

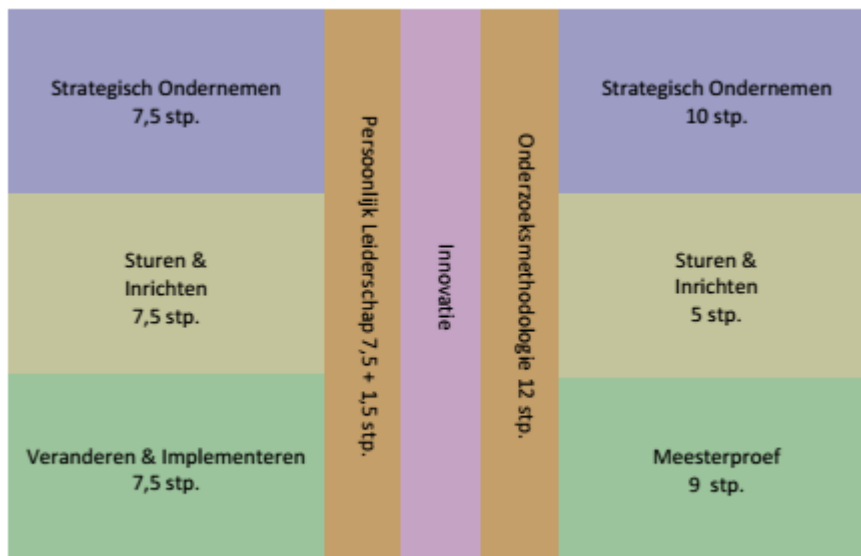
1. U ontwerpt een visie op de maatschappelijke opgave voor de sector en uw organisatie op basis van een analyse van relevante maatschappelijke en internationale ontwikkelingen.
2. U bent in staat om in complexe ketens en netwerken kansen en mogelijkheden op te sporen en uit te buiten voor uw organisatie.
3. 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
4. U kunt concepten en modellen van (organisaties voor) dienstverlening vergelijken op grond van tevoren vastgestelde criteria, en daaruit keuzen maken en standpunten bepalen
5. U bewaakt bij de inrichtingen van uw organisatie de optimale balans tussen het beheersmatige en het vernieuwende vermogen van de organisatie
6. U bent in staat om op basis van een analyse en diagnose verbetering en vernieuwing van strategische organisatieveranderingen van maatschappelijke organisaties initiëren, vorm te geven, implementeren en monitoren.
7. U kunt resultaten van wetenschappelijk en praktijkonderzoek verantwoord interpreteren
8. U kunt een praktijkgericht onderzoek gericht op innovaties van organisatie of dienstverlening ontwerpen, uitvoeren en rapporteren
9. U kunt uw organisatie en uzelf presenteren en positioneren in het voor uw organisatie relevante maatschappelijke speelveld.
10. U bent in staat om effectieve relaties en netwerken op te bouwen en draagvlak te verwerven voor de organisatie-doelstellingen en kennis delen met andere relevante personen en partijen binnen en buiten de organisatie.
11. U levert een bijdrage aan gedragsverandering bij medewerkers en stakeholders d.m.v. effectieve communicatie, t.b.v. doelstellingen op strategisch niveau.
12. U geeft gericht sturing aan het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en weet verworvenheden adequaat te integreren in de eigen organisatie/beroepscontext

Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma

Schematische weergave curriculum 'nieuwe stijl'



Schematische weergaven curriculum 'oude stijl'



Bijlage 3 Rendementen

Kwantitatieve gegevens 2^e jaar vanaf MMI-5:

Opleiding en cohort	aantal gestart	diploma behaald	nog niet afgesloten	gestopt	Rendement totaal:	Rendement nominaal:
MA M&I 5 start: december 2002	31	apr 04: 23 dec 04: 1 jan 05: 1 apr 05: 3	2	1	90%	77%
MA M&I 6 start: december 2003	25	apr 05: 16 nov 05: 3 nov 06: 1	2	3	80%	76%
MA M&I 7 start: december 2004	29	Apr 06: 14 Nov 06: 10 Apr 07: 1 Nov 08: 1	1	2 (waarvan 1*)	90%	83%
MA M&I 8 start: december 2005	30	Apr 07: 20 Sept 07: 4 Apr 08: 1 Nov 08: 1	3	1*	90%	80%
MA M&I 9 start: december 2006	18	Apr 08: 12 Nov 08: 2 Dec 08: 1	1	2*	83%	78%
MA M&I 10 start: november 2007	31	Dec 08: 19 Juni 09: 4 Nov 09: 1 juni '10: 2	3	1 (Ron R); 1*	84%	74%
MA M&I 11-b start: oktober 2008	21	Nov 09: 17 Juni 10: 0 Okt 10: 1	3		86%	81%
MA M&I 12-b start: oktober 2009	32	Okt 10: 24 April 11: 2 Nov. 11: 2	1	3	88%	81%

MA M&I 13-b start: oktober 2010	32	Nov 11: 20 April 12: 4 Nov. 12: 1 April 13: 2	1	4 (waarvan 1 naar 15b)	84%	75%
MA M&I 14-b start: oktober 2011	32 (+1 LWO*)	Nov 12: 18 April 13: 3 Nov 13: 2 April 14: 2 Nov 13: 1	4	3 (wel alles doorlopen, dus bewijs van deelname gekregen)	79%	64%
MMI-G1b Start: oktober 2011	14	Nov 12: 5 April 13: 2 Nov 13: 3	1	3	71%	50%
MMI-R1 Start: december 2011	17	April 13: 6 Nov 13: 4 April 14: 2 Nov 14: 1	1 (herstart in R2)	3	76%	59%
MMI-15b Start: oktober 2012	30	Nov 13: 21 April 14: 4 Nov 14: 2	1	2	90%	83%
MMI-G2b Start: januari 2013	8	April 14: 2 Nov 14: 2 April 15: 1 Nov 15: 1	1	1	75%	50%
MMI-R2 Start: maart 2013	20	April 14: 9 Nov 14: 3 April 15: 1	5	2	60%	55%
MMI-16b Start: oktober 2013	40	Nov 14: 26 April 15: 4 Aug 15: 1 Nov 15: 2 April 16: 1 + 1	2	3	87,5%	75%
MMI-R3 Start: maart 2014	16	April 15: 6 Dec 15: 7 Dec 16: 1	1	1	87,5%	81%

MMI-17b Start: oktober 2014	31	Nov 15: 11 April 16: 6 Nov 16: 5	6	3 (waarvan 2*)	76%	58%
MMI-R4 Start: maart 2015	11	Mei 16: 5 Nov 16: 0				45%
MMI-18b Start: okt 2015	31	Nov 16: 10 April 17:		5 (waarvan 4*)		37%
MMI-R5 Start: febr. 2016	17	Mei 17: Nov 17:				
MMI-19b Start: okt 2016	21	Nov 17: April 18:				

(* = doorgeschoven naar volgende groep)

Kwantitatieve gegevens 1^e jaar vanaf MMI-12 (t/m dec. 2016)

Opleiding, cohort en start	aantal gestart	diploma 1e jaar behaald	gestopt	nog niet afgesloten	Direct door naar 2 ^e jaar
MMI-12a (start: sept 2008)	17	Sept. 09: 14	2	1	8 (53%)
MMI-13a (start: sept 2009)	28	Sept. 10: 23 Sept 13: 1	1	3	18 (66%)
MMI-14a (start: sept 2010)	22	Sept. 11: 18 Febr. 12: 1 April 12: 1	1	1	13 (62%)
MMI-G1a (start: okt 2010)	18	Okt. 11: 14	3	1	14
MMI-15a (start: sept 2011)	33	Sept. 12: 28 Okt. 2012: 2 Nov. 2012: 1 Jan. 2013: 2	0	0	18 (58%)
MMI-G2a (start: nov 2011)	12	8	2	2	8
MMI-16a (start: sept 2012)	40 (+1 LWO)	Sept 13: 24 Dec. 13: 9 April 14: 2	1 (doorstart naar 17a)	5	25 (63%)
MMI-17a (start: sept 2013)	26	Sept 14: 13 2015: 7	2 (+ 1 doorstart naar 18a)	3	22 (96%)
MMI-18a (start: sept 2014)	24	Sept 15: 8 Later: 8	1		18 (75%)
MMI-19a (start: sept 2015)	26	Sept 16: 11 + 1	1	13	14 (56%)
MMI-N20a (start: sept 2016)	20	Juni 17:	2 (doorstart naar 21a)		
MMI-R20a (start: nov 2016)	13	Okt 17:			

*N.B.: Geldigheidsduur van tentamens t/m groep 17: 3 jaar
Vanaf groep 18: 5 jaar*

Bijlage 4 Deskundigheden leden visitatiepanel en lead auditor

Naam (inclusief tituluur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden
De heer dr. T.P.W.M. van der Krogt	De heer Van der Krogt is secretaris-generaal bij European Association for Public Administration Accreditation (EAPAA)
De heer dr. L.J de Graaf	De heer De Graaf is lector Organiseren van Verandering in het Publieke Domein, Kenniscentrum Sociale Innovatie aan Hogeschool Utrecht, alsmede docent Human Resource Management.
Mevrouw prof. dr. S. Waslander	Mevrouw Waslander is hoogleraar sociologie bij TIAS School for Business & Society.
De heer S.J. Nickless	De heer Nickless volgt de deeltijd hbo-masteropleiding Pedagogiek bij Hogeschool Rotterdam.

Naam (inclusief tituluur)	Gecertificeerd d.d.	E-mailadres
De heer P. van Achteren LLB	23 september 2010	achteren@nqa.nl

Bijlage 5 Bezoekprogramma

Tijdstip	Lokaal	Thema/programma-onderdeel	Deelnemers
8.30 – 8.45 uur	1.02	Ontvangst Panel	Hans Waegemaekers, Mariette Steenbergen
8.45 – 9.15 uur	1.04	Presentatie door de opleiding aan panel. Invulling: duo-presentatie van een 3-tal 2 ^e jaar studenten + 2 kerndocenten over de opleiding. Dit verhaal start met het leven van de cliënt, welke problemen heeft hij, hoe wil de organisatie van de student daaraan bijdragen, tegen welke dilemma's lopen die organisatie en de student dan aan? De docenten koppelen aan deze start een korte presentatie over hoe we als MMI hieraan bij (willen) dragen.	Marco van Geffen, Dennis Boekhorst, Kristel van de Kamp (studenten MMI-19b), Sven Turnhout + Aukje Leemeijer (docenten MMI) Overige docenten MMI zijn als toehoorder aanwezig, plus Lilian Prevoo
9.15 – 9.45 uur	1.02	Gesprek met opleidingsmanagement	Hans Waegemaekers (Opl. Coördinator), Lilian Prevoo (Directeur HMP), Petra Kanters (Hogeschool Rotterdam)
9.45 – 11.15 uur	1.02	Bestuderen materiaal door panel. Opleiding selecteert aanvullend materiaal (opdrachten en beoordelingen van drie overige toetsen uit 1 ^e en 2 ^e jaar) en maakt het digitaal beschikbaar.	Panel
11.15 – 12.15 uur	1.02	Gesprek met studenten	Lille Witzen (R5), Jeroen van Dijk (MMI-R20a), Eline Kooi, Emiel Akkermans (N20a), Theo Heuts, Dennis Boekhorst (N19b)
12.15 – 12.45 uur	Aula	Digitale quiz met studentengroep MMI-19b <i>Het panel gaat in gesprek met de MMI 19b (2^e jaars groep die oude programma volgen, zij hebben les die dag) aan de hand van een digitale quiz. Studenten zitten in groepjes aan ronde tafels, aan elke tafel schuift een panellid aan. Aan de zaal worden in 5 minuten 5 vragen voorgelegd, die mensen digitaal via een app beantwoorden. De antwoorden worden meteen zichtbaar. Vervolgens gaan studenten en panelliden met elkaar in gesprek over de resultaten van deze mini-enquête. De vragen zijn gerelateerd aan de volgende stap van de student: kennis en vaardigheden opdoen, wat kun je ermee, wat brengt het je tot nu toe?</i>	Studenten 19b + Sven Turnhout, Viviane Knoops
12.45 – 13.30 uur	1.02	Lunch	
Middag	Middag		
13.30 – 14.15	1.01	Gesprekken van het panel met twee thematafels. Per tafel zit een gezelschap van: docenten/begeleiders, studenten, alumni, opdrachtgevers, Examencommissie, OC, BVC.	Thema 1: Erik de Vries, Aukje Leemeijer, Cees vd Sprong, Mirjam Ottens (docenten); Mario Lamers,

uur		Thema 1: <i>Verbinding</i> <i>onderzoek/opleiding/werkpraktijk</i>	Heleen van Tuinen, Patricia Bender (alumni); Ingeborg Schrama, Ineke Moonen (studenten); Arno Lentfert, Hanneke Berben, (opdrachtgevers), Metin Celik (BVC)
14.15 – 15.00 uur		Thema 2: <i>Studeerbaarheid in relatie tot masterniveau</i>	Thema 2: Marleen vd Westelaken, Viviane Knoops, Eus Trumpie, Frans de Vijlder, Sven Turnhout (docenten MMI); Suzan de Bruijn, Dave Leijser (studenten), Jack vd Schraaf, Ard Nijland, Geert Schols (alumni), Paul Bours (BVC), Maret Wielenga, Bouwe Smeding (examencie);
15.15 – 15.45 uur	1.02	Vervolggesprek met opleidingsmanagement	Hans Waegemaekers, Petra Kanters, Lilian Prevoo
15.45 – 16.30 uur	1.02	Ruimte voor aanvullende vragen vanuit het panel	Docententeam beschikbaar
16.30 – 17.30 uur	1.02	Beoordelingsoverleg Panel	
17.30 – 17.45 uur	1.01	Terugkoppeling	

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Vooraf ter beschikking gesteld:

- 5 - Kritische Reflectie Master Management & Innovation in Maatschappelijke Organisatie, januari 2017
- Opleidingsstatuut & Onderwijs- Examenreglement MMI, 2016-2017
- Overzicht eindkwalificaties
- Studiewijzer MMI N201a, september 2016
- 10 - Studiewijzer 2 jaar MMI R6, 2017
- Overzicht afgestudeerden MMI, 2015-2017
- Overzicht medewerkers MMI, inclusief kwalificaties

Ter inzage bij visitatiebezoek:

- 15 - Representatieve selectie studiemateriaal en toetsen
- (Jaar)Verslagen opleidingscommissie en examencommissie

Bijlage 7 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

5 Hieronder het overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de richtlijn van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen:

	535412	542877	961008
	552899	539542	573152
	5761	563716	557658
10	546603	557331	559425
	535397	68149	548256

Bijlage 8 Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Bladnummer 3

Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties

Instelling: Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Visitatie datum: 9 maart 2017

Ondergetekende: ... 

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: ... *directeur HAN Masterprogramma's*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening: 

Datum: *9-2-'17*