

# **Overeenkomsten en verschillen tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen**

Hans Schuit  
Andrea Klaijzen

31 oktober 2008

KBA projectnummer 2007.614

Deze publicatie is te bestellen bij het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt  
Postbus 1422  
6501 BK Nijmegen  
Tel: 024 – 365 35 20  
Fax: 024 – 365 34 93  
E-mail: info@kenniscentrum-ba.nl

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Hans Schuit  
Andrea Klæijsen

Profiel en arbeidsmarktperspectief van Educatieve Master en Master Sport en Bewegen  
vergeleken

Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.

ISBN 978-90-77202-46-3 & De Maskers

NUR 840

© 2008 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergronden vraagstelling	1
1.2	Onderzoeksaanpak	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Bevindingen uit de interviews	5
2.1	Globale typering van Educatieve Masters: generiek of specialistisch?	5
2.2	Behoeftte aan Educatieve Masters	5
2.3	Kerntaken Educatieve Masters in relatie tot kerntaken Masters Sport en Bewegen	7
2.4	Kerncompetenties EM-ers in relatie tot kerntaken Masters Sport en Bewegen	8
2.5	Inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen als Educatieve Master	10
2.6	Programmatische afstemming opleidingen MSB-EM?	11
3	Beantwoording van de onderzoeksvragen	13
3.1	Antwoord op de eerste onderzoeksvraag	13
3.2	Antwoord op de tweede onderzoeksvraag	14
	Geraadpleegde literatuur en andere documentatie	17
	Bijlage 1: overzicht geraadpleegde sleutelpersonen	19
	Bijlage 2: beroepscompetentieprofiel Master Sport en Bewegen	20



# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergronden vraagstelling

In 2007 heeft KBA een onderzoek gedaan naar het beroepscompetentieprofiel en de macrodoelmatigheid van een masteropleiding Sport en Bewegen in opdracht van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). De masteropleiding Sport en Bewegen van de HAN wil zich richten op het toerusten van beroepbeoefenaren op het werkveld Sport en Bewegen en aanpalende werkvelden (zorg, jeugdwerk, toerisme, onderwijs etc.) voor het functioneren op masterniveau.

Eind 2007 heeft KBA de HAN geïnformeerd over de onderzoeksbevindingen in de vorm van het rapport *'Beroepscompetentieprofiel en macrodoelmatigheid van de opleiding Master Sport en Bewegen'*. Gedurende de looptijd van het onderzoek heeft de HAN KBA gevraagd om een aanvullend onderzoek uit te voeren, waarin de overeenkomsten tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen in beeld gebracht worden.

Aanleiding voor het verzoek is gelegen in het antwoord van het Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (LPBO) aan de minister van OCW naar aanleiding van een vraag van de minister naar 'de behoefte aan educatieve masteropleidingen in het primair onderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs en volwasseneneducatie' van eind 2006. Op grond van het LPBO-advies veronderstelde de HAN, dat:

1. er vanwege een groeiende behoefte binnen het onderwijs aan Educatieve Masters mogelijk extra arbeidsmarktkansen voor Masters Sport en Bewegen zouden kunnen liggen binnen het onderwijs,
2. en dat er op grond van vermoedelijke overeenkomsten tussen beide masterprofielen mogelijk ook binnen de opleiding van beide typen Masters synergievoordelen te behalen zouden kunnen zijn.

Het antwoord van het LPBO aan de minister luidt - op hoofdlijnen - als volgt (LPBO, 2006, p.49):

1. "er is behoefte aan een educatieve masteropleiding met een generiek inhoudelijk en specifiek didactisch profiel;
2. de behoefte aan deze educatieve master wordt gelegitimeerd door de noodzaak om de huidige (complexe) beroepspraktijk zodanig te verbeteren dat de maatschappelijke opdracht beter kan worden vervuld;
3. beroepsbeoefenaren staan positief tegenover het voorlopige inhoudelijke profiel van deze educatieve master;
4. een aanbod aan educatieve masters is een wenselijke voorziening voor de professionalisering van leraren en verhoogt de status van het leraarsberoep;
5. er is weinig zicht op de daadwerkelijke vraag naar deze nieuwe opleiding, omdat deze mede afhankelijk is van de financieringscondities, de kwaliteit van de initiële opleidingen, de innovatiecontext van de school, de mogelijkheden tot functie- en beloningsdifferentiatie, het personeelsbeleid binnen de school en de omvang van de school."

Ook constateert het LPBO, dat "(...) ondanks sectorale verschillen, een duidelijk nieuw inhoudelijk profiel uit de peiling naar voren komt. Het betreft een breed inhoudelijk profiel met een focus op innovatie en schoolontwikkeling." Tevens wordt binnen dit profiel meer gevraagd van docenten op het gebied van ontwerpen en het doen van onderzoek. Daarbij is het LPBO van mening, dat de gevraagde competenties voor het genoemde brede inhoudelijke profiel liggen op een niveau, dat het bachelorniveau overstijgt en sterke overeenkomsten vertoont met de niveau-eisen zoals deze geformuleerd zijn voor het masterniveau vanuit de zogenaamde 'Dublindescriptoren'.

Al met al geven de conclusies van het LPBO niet zonder meer aanleiding om te veronderstellen dat er binnen het onderwijs een brede behoefte zou bestaan aan Educatieve Masters met een inhoudelijk profiel specifiek gericht op het terrein van sport en bewegen. Tegelijkertijd is het realistisch, in het licht van de Dublindescriptoren en het accent binnen Educatieve Masters op innovatie, ontwikkeling en onderzoek, om te veronderstellen, dat er een grote overlap zal bestaan tussen de kerntaken en kerncompetenties van Masters Sport en Bewegen respectievelijk van een brede Educatieve Master. Een dergelijke overlap in de beroepspraktijk kan zich mogelijk ook vertalen in overeenkomsten in het curriculum van beide typen masteropleidingen. Masterfuncties en masteropleidingen zijn daarnaast intrinsiek sectoroverstijgend en kenmerken zich door het leggen van verbindingen tussen maatschappelijke sectoren zoals onderwijs, zorg, vrijetijdsbesteding en sport.

Deze constatering roepen de vraag op naar de bruikbaarheid van het masterprofiel Sport en Bewegen binnen de context van het onderwijs en de mogelijkheden van programmatische integratie tussen de opleidingen voor Educatieve Masters en de Master Sport en Bewegen.

Eenzijds is het denkbaar om te veronderstellen dat het profiel van de Master Sport en Bewegen dermate breed en sectoroverstijgend is, dat het zonder meer bruikbaar zou kunnen zijn om beroepsbeoefenaren met een aantal jaren werkervaring op het terrein van sport en bewegen te kwalificeren voor educatieve masterfuncties binnen het onderwijs. Anderzijds is denkbaar, dat educatieve masterfuncties specifiek onderwijsgebonden kerntaken en kerncompetenties zullen kennen, die een geheel of gedeeltelijk eigenstandig opleidingstraject vragen op masterniveau. Naast onderwijsinhoudelijke criteria zullen onderwijsinstellingen bij de benoeming van beroepsbeoefenaren in educatieve masterfuncties mogelijk een onderwijsbevoegdheid als benoemingsvoorwaarde stellen. Dit zou kunnen betekenen, dat de arbeidsmarktperspectieven van de opleiding Master Sport en Bewegen binnen het onderwijs beperkt zullen blijven tot studenten, die reeds beschikken over een lesbevoegdheid op grond van hun bachelordiploma van de ALO.

Tegen de achtergrond van de hiervoor opgeworpen vragen heeft de HAN aan KBA gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar de overeenkomsten en verschillen tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen. Het onderzoek is uitgevoerd in de maanden september en oktober van 2007 en biedt antwoord op de volgende vragen:

1. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te onderscheiden in de kerntaken en kerncompetenties van Masters Sport en Bewegen en de kerntaken en kerncompetenties van Educatieve Masters?
2. Indien er sprake is van substantiële overeenkomsten tussen beide genoemde masterprofielen, met welke kerntaken en kerncompetenties dienen beroepscompetentieprofiel en

opleidingsprofiel van de Master Sport en Bewegen aangevuld te worden om bruikbaar te kunnen zijn voor beroepscompetentieprofiel en opleidingsprofiel van de Educatieve Master?

## 1.2 Onderzoeksaanpak

Omdat het om een onderzoek gaat met een verkennende doelstelling is gebruik gemaakt semi-gestructureerde interviews onder een beperkt aantal sleutelpersonen binnen het onderwijsveld. In totaal gaat het om 13 interviews, waarbij in totaal 15 respondenten betrokken waren. De interviews zijn als volgt verdeeld:

- 1 interview met een vertegenwoordiger van het LPBO (Landelijk Platform Beroepen in het onderwijs);
- 1 interview met een vertegenwoordiger van de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander onderwijspersoneel (SBL);
- 5 interviews met vertegenwoordigers vanuit het voortgezet onderwijs (6 personen);
- 3 interviews met vertegenwoordigers vanuit de bve-sector (4 personen);
- 3 interviews met vertegenwoordigers vanuit het basisonderwijs.

Het voortgezet onderwijs is binnen de respondentengroep relatief sterk vertegenwoordigd, omdat:

- de respondenten uit het LPBO-onderzoek vermoeden dat de vraag naar Educatieve Masters “in het primair en speciaal onderwijs minder groot is dan in het voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs” (cf. LPBO, 2006, p.43);
- het voortgezet onderwijs in termen van volume groter is dan het mbo.

De bve-sector (op grond van LPBO-onderzoek relatief kansrijke sector, maar in vergelijking met voortgezet en basisonderwijs relatief klein) en het basis onderwijs (op grond van LPBO-onderzoek relatief minder kansrijke sector, maar wel de grootste sector qua omvang) zijn gelijkmatig verdeeld binnen de responsgroep.

Het speciaal onderwijs is in het onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat deze onderwijssector vanwege specifieke kenmerken van de leerlingen en van het bestaande opleidingsaanbod voor leerkrachten op bachelor- en masterniveau een aparte positie inneemt in de discussie over Educatieve Masters (cf. LPBO, 2006, p.32-33).

In de 13 semi-gestructureerde interviews zijn de respondenten gevraagd om de overeenkomsten en verschillen aan te geven tussen de kerntaken en de kerncompetenties van de Master Sport en Bewegen en die van de Educatieve Master. Een complicerende factor hierbij was dat er ten tijde van het onderzoek geen BCP beschikbaar was voor de ‘Educatieve Master’. Voorafgaand aan de interviews is daarom aan de respondenten het beschikbare BCP voor de Master Sport en Bewegen (afkomstig uit het eerder genoemde onderzoek) en de Dublin-descriptoren voor het masterniveau toegestuurd. Tijdens de interviews zijn de respondenten vervolgens gevraagd om op basis van hun eigen visie op Educatieve Masters aan te geven in welke opzichten er naar hun mening sprake is van verschillen en overeenkomsten in kerntaken en kerncompetenties tussen het BCP van de Master Sport en Bewegen en de Educatieve Master.

Op basis van de gehouden interviews is inzicht verkregen in:

1. De overeenkomsten en verschillen wat betreft kerntaken en kerncompetenties tussen het profiel van de Master Sport en Bewegen en van de Educatieve Master;
2. De arbeidsmarktmogelijkheden voor beroepsbeoefenaren met een diploma Master Sport en Bewegen binnen Educatieve Master-functies respectievelijk de programmatische voorwaarden waaraan het opleidingsprofiel Master Sport en Bewegen dient te voldoen om tevens arbeidsmarktrelevant te zijn voor Educatieve Master-functies;
3. De mate waarin het zinvol is om te streven naar programmatische integratie van onderdelen van de opleidingen tot Master Sport en Bewegen respectievelijk tot Educatieve Master.

### **1.3 Leeswijzer**

De voorliggende rapportage bevat de antwoorden op de hiervoor opgeworpen vragen op basis van het door KBA uitgevoerde onderzoek. Hoofdstuk 2 bevat de onderzoeksbevindingen afkomstig uit de interviews met de geïnterviewde sleutelpersonen. Het derde en laatste hoofdstuk geeft op basis van de in hoofdstuk 2 gepresenteerde onderzoeksbevindingen antwoord op de geformuleerde onderzoeksvragen.



## 2 Bevindingen uit de interviews

In dit hoofdstuk beschrijven we de opvattingen uit de interviews met sleutelpersonen over de overeenkomsten en verschillen tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen. Hoewel in twee gevallen de interviews plaats gevonden hebben met twee vertegenwoordigers van één schoolorganisatie rapporteren we hierover als ware het één respondent. In de rapportage wordt dus steeds gesproken over 13 respondenten.

### 2.1 Globale typering van Educatieve Masters: generiek of specialistisch?

Zoals eerder aangegeven in 1.2 bestond er ten tijde van het onderzoek geen beroepscompetentieprofiel van de Educatieve Master (EM). Binnen de onderzoeksgroep bestaat over het algemeen dan ook geen uitgekristalliseerd beeld van Educatieve Masters. Desalniettemin blijkt het merendeel van de geïnterviewde sleutelpersonen goed in staat om een schets op hoofdlijnen te geven van het profiel van de Educatieve Master. In lijn met het LPBO-advies zijn 10 van de 13 respondenten van mening, dat een generieke invulling van het EM-profiel de voorkeur verdient boven een meer specialistische i.c. vakgerelateerde inkleuring. Het gaat hierbij om de vertegenwoordigers van het LPBO, de SBL, basisonderwijs (1x), voortgezet onderwijs (4x) en bve-sector (3x).

Van de 10 respondenten die zich uitspreken voor een generieke invulling van het EM-profiel zijn er overigens 5 die wijzen op de overlap in taken en competenties met stafmedewerkers en leidinggevendenden binnen de schoolorganisatie. Deze respondenten zijn afkomstig uit de bve-sector (3x), het voortgezet onderwijs (1x) en het basisonderwijs (1x). Door deze respondenten worden vraagtekens gezet ten aanzien van de meerwaarde van EM-functies ten opzichte van bestaande staffuncties voor curriculumontwikkeling en onderwijsinnovatie en managementfuncties.

Van de drie respondenten, die niet kiezen voor een generieke invulling van het EM-profiel zijn er twee afkomstig uit het basisonderwijs en één uit het voortgezet onderwijs. Twee van deze drie respondenten zijn geneigd om vanwege de specifieke positie van het werkveld Sport en Bewegen binnen hun organisatie een voorkeur uit te spreken voor een meer specialistisch profiel in de vorm van de Master Sport en Bewegen. De derde respondent wijst op een principiële keuze binnen de stichting om voor een specifieke kennisdomeinen een aantal bovenschoolse functies te creëren met een specialistisch profiel. Daarbij kan het gaan om NT2-onderwijs maar ook om Sport en Bewegen.

### 2.2 Behoeftte aan Educatieve Masters

Voor zo ver er sprake is van een behoefte aan Educatieve Masters bij de geïnterviewde personen uit het primair en voortgezet onderwijs en de bve-sector geven zij aan - met de kanttekening dat het denken hierover nog niet uitgekristalliseerd is - dat het om een relatief beperkte behoefte gaat. Voor zo ver respondenten zich zelf in staat achten om de behoefte van hun

organisatie aan Educatieve Masters te kwantificeren komen de meeste met een schatting van 1-2 procent van de formatie, waarbij maximaal 5-10% van de docenten in aanmerking zou kunnen komen voor een dergelijke functie. Deze uitspraken wijzen erop dat de meeste respondenten bij EM-functies niet aan fulltime functies denken. De vertegenwoordigers van LPBO en SBL kwantificeren de behoefte aan Educatieve Masters niet, maar verwachten dat deze in de komende jaren zal toenemen in het licht van de verder voortschrijdende professionalisering binnen het onderwijs.

Het spreken over 'Educatieve-Master-functies' behoeft in het licht van de voorgaande constatering dan ook een aantal nuanceringen:

- Iets meer dan de helft van de geïnterviewde personen (zie ook 2.1) wijst op de overlap van EM-taken met de taken, die normaliter zijn ondergebracht bij staf- en/of leidinggevende functies.
- Alle respondenten, die geneigd zijn om EM-functies te relateren aan het docentschap, stellen dat het om EM-taken en niet om EM-functies zal gaan binnen hun organisatie: EM-taken worden dan uitgevoerd naast andere docenttaken voor een beperkt deel van de tijd.
- Eén respondent afkomstig uit het voortgezet onderwijs ziet wel mogelijkheden voor een eigenstandige EM-functie binnen de school, maar dan nadrukkelijk gepositioneerd als *staf- of managementfunctie*. Bij koppeling aan docenttaken krijgen de EM-taken volgens deze respondent onvoldoende kritische massa en zullen deze taken binnen de school onvoldoende uit de verf komen. Ook de Educatieve Master zelf zal zich binnen een dergelijke neventaakconstructie onvoldoende professioneel kunnen ontwikkelen.

De belangrijkste overwegingen voor het creëren van EM-functies binnen de eigen organisatie worden gevormd door het bieden van een loopbaanperspectief aan docenten en de wens om het kwaliteitsbeleid van de organisatie in personeel opzicht meer body te geven en dichter tegen het primair proces aan te organiseren. Drie van de vijf schoolorganisaties voor voortgezet onderwijs relateren de perspectieven van EM-functies binnen hun organisatie nadrukkelijk aan hun status als 'Academische School' of 'opleidingsschool'. Het professionaliseren van docenten als toegepast onderzoeker en innovator past goed bij het voorbereiden van docenten op een rol als Educatieve Master en heeft meerwaarde voor de eigen organisatie als 'Academische School' of 'opleidingsschool'.

Binnen het voortgezet onderwijs lijkt men met inachtneming van eerder gemaakte kanttekeningen relatief het meest positief te staan tegenover het creëren van Educatieve Master-functies binnen de eigen organisatie. Ook het initiatief van de VO-Raad met betrekking tot de oprichting van het Dutch Teacher College, dat in samenwerking met hogescholen en universiteiten docenten wil opleiden tot Masters en Doctors of Education, wordt door een aantal sleutelpersonen gezien als een aanwijzing voor de behoefte aan EM-functies binnen het voortgezet onderwijs.

Binnen de bve-sector lijken de mogelijkheden voor Educatieve Masters verhoudingsgewijs het minst gunstig. De respondenten wijzen op de noodzaak om te komen tot een heldere beschrijving van de meerwaarde van Educatieve Masters in relatie tot reeds aanwezige expertise op het gebied van curriculumontwikkeling, onderwijsinnovatie en toegepast onderzoek binnen leidinggevende en met name staffuncties. Zo lang dit punt niet uitgediscussieerd is, lijken de kansen voor EM-ers binnen de bve-sector marginaal.

Hoewel door de respondenten uit het basisonderwijs gewezen wordt op de overlap tussen de taken van Educatieve Masters en de taken van directeuren, zien twee van de drie respondenten uit het basisonderwijs en de respondenten van LPBO en SBL mogelijkheden voor EM-functies binnen grotere bestuurlijk eenheden binnen het basisonderwijs. Een beperkt deel van de docenten zou naast lestaten ook ingezet kunnen worden voor ontwikkel- en andere EM-taken op het niveau van een scholencluster of het niveau van de stichting. Voor dergelijke taken zouden overigens ook onderwijskundigen of anderszins universitair opgeleide functionarissen ingezet kunnen worden.

### 2.3 Kerntaken Educatieve Masters in relatie tot kerntaken Masters Sport en Bewegen

De kerntaken van Educatieve Masters worden door de respondenten aangeduid in vergelijkbare termen als de kerntaken van Masters Sport en Bewegen. Alle door hen naar voren gebrachte taken zijn te duiden in termen van de 6 clusters van kerntaken, zoals deze zijn beschreven voor de Master Sport en Bewegen (zie bijlage 2).

Er is echter één belangrijk verschil tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen: de taak 'expertise-ontwikkeling' van Masters Sport en Bewegen is in belangrijke mate inhoudelijk gerelateerd aan het domein Sport en Bewegen, terwijl de taak 'expertise-ontwikkeling' van Educatieve Masters een overwegend methodisch en vakoverstijgend karakter heeft. Met inachtneming van deze constatering kunnen de clusters van kerntaken van Educatieve Masters als volgt worden omschreven:

1. *expertise-ontwikkeling* op het gebied van curriculumontwikkeling, pedagogiek, didactiek, onderwijsvernieuwing, toegepast onderzoek en evaluatie gericht op kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering van het primair proces binnen scholen; het verspreiden, delen en toepassen van deze expertise.
2. *projectmanagement*: het leiding geven aan vernieuwingsprojecten binnen de school gericht op kwaliteitsverbetering van het primair proces; het bewaken van tijd, budget en kwaliteit van verbeterprojecten.
3. *netwerken*: het netwerken en samenwerken met andere geledingen binnen en buiten de school, die betrokken zijn bij vernieuwingsprojecten binnen de school, die gericht zijn op kwaliteitsverbetering van het primair proces.
4. *innoveren*: het bijdragen aan en stimuleren van innovatie en ontwikkeling binnen de school gericht op kwaliteitsverbetering van het primair proces.
5. *beleidsontwikkeling en -advisering*: het (doen) ontwikkelen van beleid binnen de school gericht op kwaliteitsverbetering van het primair proces.
6. *ondernemen*: het signaleren van nieuwe mogelijkheden voor interventies binnen de school gericht op kwaliteitsverbetering van het primair proces en het vertalen van deze mogelijkheden in voorstellen en activiteiten gericht op de eigen schoolorganisatie.

De beschreven kerntaken staan niet los van elkaar, maar zijn onderling met elkaar verweven. De eerste kerntaak, expertise-ontwikkeling, is hierbij te beschouwen als het cement tussen alle kerntaken en loopt in feite door alle overige kerntaken heen. Het door de respondenten verwoorde verschil ten aanzien van de inhoudelijke oriëntatie van deze kerntaak bij respectievelijk de Master Sport en Bewegen en de Educatieve Master werkt daarom in alle overige kerntaken van de beide typen Masters door.

Rode draad in de opmerkingen van de geïnterviewde sleutelpersonen is de professionele gerichtheid van Educatieve Masters op kwaliteitsverbetering van het primair proces. Alle kerntaken dienen op de een of andere wijze bij te dragen aan de kwaliteit van het primair proces. Afhankelijk van de prioriteiten van de schoolorganisatie kan het hierbij soms gaan om het invoeren van meer activerende didactische werkvormen, soms om een verbetering van het leerlingvolgsysteem en een andere keer weer om het verbeteren van het onderwijs aan leerlingen met een niet-Nederlandse thuissituatie.

Het belang van de kerntaken *expertise-ontwikkeling*, *projectmanagement*, *innoveren* en *beleidsontwikkeling/advisering* in de beroepsuitoefening van Educatieve Masters wordt breed onderschreven door de respondenten. De kerntaken op het gebied van netwerken en ondernemen worden vooral door de respondenten uit de bve-sector belangrijk gevonden. Dit belang lijkt samen te hangen met de grotere verwevenheid van de bve-sector met het arbeidssysteem.

#### **2.4 Kerncompetenties EM-ers in relatie tot kerntaken Masters Sport en Bewegen**

In het verlengde van de geconstateerde overlap tussen kerntaken van Educatieve Masters respectievelijk Masters Sport en Bewegen geven de geïnterviewde sleutelpersonen aan eveneens een grote overlap te zien tussen de kerncompetenties van beide soorten Masters.

Waar Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen van elkaar verschillen wat betreft de inhoudelijke dimensie van de taak 'expertise-ontwikkeling' (EM: overwegend methodisch, vakoverstijgend gericht; MSB: overwegend inhoudelijk gericht op domein Sport en Bewegen) werkt dit verschil ook door naar de kerncompetenties die beide typen Masters nodig hebben om in hun beroepsuitoefening adequaat te kunnen functioneren.

Competenties vormen het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, dat nodig is om de onderscheiden kerntaken kwalitatief goed uit te kunnen voeren. Uit de onderscheiden kerntaken van de Educatieve Master vloeien een aantal *kerntaakspecifieke competenties* voort en een aantal *kerntaakdoorsnijdende* of *kerntaakoverstijgende competenties*. De kerntaakoverstijgende competenties kunnen in feite beschouwd worden als algemene beroepscompetenties van de Educatieve Master, die voor alle zes onderscheiden takenclusters van toepassing zijn.

Binnen deze kerntaakoverstijgende competenties onderscheiden we algemeen-inhoudelijke competenties en algemeen-instrumentele competenties. De *algemeen-inhoudelijke competenties* hebben betrekking op de methodische en inhoudelijke expertise van de Educatieve Master in brede zin en zijn daarmee van belang voor alle zes onderscheiden taakclusters. De *algemeen-instrumentele* competenties zijn te beschouwen als niet-inhoudelijke randvoorwaardelijke competenties, die eveneens voor meerdere takenclusters van belang zijn.

Tot de *algemeen-inhoudelijke competenties* van de Educatieve Master behoren:

- het ontwikkelen, toepassen en verspreiden van expertise op het gebied van curriculumontwikkeling, pedagogiek, didactiek, onderwijsvernieuwing en methoden en technieken van toegepast onderzoek en evaluatie, gericht op kwaliteitsverbetering van het primair proces binnen scholen.

Competentieverschillen tussen Educatieve Masters en Masters Sport en Bewegen zijn in belangrijke mate terug te voeren op verschillen in deze algemeen-inhoudelijke competenties.

Onder de noemer van *algemeen-instrumentele competenties* worden de volgende competenties gerangschikt:

- proactief handelen;
- denken vanuit een hoger abstractieniveau;
- strategisch denken en handelen;
- analyseren;
- argumenteren;
- inspireren;
- beschikken over overredingskracht;
- samenwerken;
- organiseren;
- coachen;
- deskundigheid bevorderen;
- communiceren (mondeling en schriftelijk).

Naast deze algemene competenties worden door de respondenten een aantal clusters van kerntaakspecifieke competenties onderscheiden: kerncompetenties die met name bij één, maar soms ook bij andere kerntaken van belang zijn. Deze indeling is dan ook geen strikte, er is sprake van enige overlapping tussen de onderscheiden clusters. Elk cluster van kerncompetenties wordt geconcretiseerd aan de hand van benodigde kennis en vaardigheden.

De labels voor de kerncompetenties van Masters Sport en Bewegen blijken ook bruikbaar voor het beschrijven van de kerncompetenties van Educatieve Masters. De inhoudelijke beschrijving van deze kerncompetenties is op enkele punten aangepast aan de meer onderwijsinterne werksituatie van de Educatieve Master.

In vergelijking met Educatieve Masters werken Masters Sport en Bewegen meer tussen organisaties en zijn voor Masters Sport en Bewegen netwerkcompetenties en ondernemerscompetenties belangrijker.

Met inachtneming van bovenstaande opmerkingen worden de kerntaakspecifieke competenties van de Educatieve Master als volgt beschreven:

- *Kerncompetenties Projectmanagement*: leiding geven, coördineren, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën, projectmanagementvaardigheden.
- *Kerncompetenties Netwerken*: het vermogen om relevante geledingen en actoren binnen en buiten de school met elkaar in contact te brengen, het beschikken over gevoel voor verhoudingen en processen, het beschikken over kennis van en inzicht in de professionele en/of persoonlijke 'concerns' van deze actoren en geledingen.
- *Kerncompetenties Innoveren*: het vermogen om trends en ontwikkelingen te signaleren, die relevant zijn vanuit het oogpunt van kwaliteitsbevordering van het primair proces binnen de eigen organisatie; het oppakken en vertalen van deze trends en ontwikkelingen naar concrete toepassingen binnen de eigen schoolorganisatie.
- *Kerncompetenties Beleidsontwikkeling en –advisering*: ontwikkelingen en kennis kunnen vertalen naar beleid, beleid kunnen vertalen naar acties/plannen/voorstellen, adviesvaardigheden, beschikken over gevoel voor processen, politiek, beleid en verhoudingen.

- *Kerncompetenties Ondernemen*: het vermogen om naar de eigen organisatie te kijken als een onderwijsinstituut, dat zich ten doel stelt om kwalitatief hoogwaardige educatieve dienstverlening te leveren aan leerlingen en hun ouders; het vanuit deze grondhouding voortdurend reflecteren op de noodzaak van kwaliteitsverbetering en indien nodig het ontplooiën van initiatieven en activiteiten om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

Wat betreft de beschrijving van kerncompetenties van Educatieve Masters zijn de beschrijvingen uit het beroepscompetentieprofiel voor de Master Sport en Bewegen volgens de geïnterviewde sleutelpersonen dus in grote lijnen bruikbaar. Een aantal respondenten wijst echter op een *essentiële aanvullende competentie*, die van groot belang is voor de beroepsuitoefening van Educatieve Masters. In hun optiek *dienen Educatieve Masters zelf uitstekende docenten te zijn*, die beschikken over een ‘excellente beheersing van de SBL-competenties’. Educatieve Masters die zelf slechts modale docenten zijn, zullen in de uitoefening van hun functie het gezag missen dat nodig is om collega docenten mee te nemen bij de verbetering van de kwaliteit van het primair proces.

## 2.5 Inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen als Educatieve Master

In paragraaf 2.3 en 2.4 is duidelijk geworden, dat er sprake is van een aanzienlijke overlap tussen de kerntaken en kerncompetenties van de Educatieve Master en de Master Sport en Bewegen. Deze overlap in kerntaken en kerncompetenties leidt echter niet één op één tot de overtuiging bij de respondenten, dat Masters Sport en Bewegen binnen schoolorganisaties inzetbaar zijn als Educatieve Master.

Twee van de drie vertegenwoordigers uit het *basisonderwijs* achten de Master Sport en Bewegen inzetbaar als Educatieve Master. Deze stichtingen hebben met elkaar gemeen, dat zij een behoorlijk volume aan scholen vertegenwoordigen en dat binnen hun stichting het thema Sport en Bewegen een relatief prominente plaats inneemt. Beide respondenten tonen zich bovendien voorstander van een specialistische invulling van het EM-profiel.

Binnen het *voortgezet onderwijs* is het beeld meer complex. Eén van de respondenten is voorstander van een specialistische invulling van het EM-profiel en acht daarom Masters Sport en Bewegen goed inzetbaar als Educatieve Master. Twee andere respondenten, die voorstander zijn van een generieke invulling van het EM-profiel, achten een Master Sport en Bewegen inzetbaar als Educatieve Master vanwege de in hun ogen brede inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen i.c. vanwege de door hen veronderstelde transferpotentie van beroepsbeoefenaren op masterniveau. De feitelijke inzet zou zich in hun ogen dan ook niet moeten beperken tot taken op het gebied van Sport en Bewegen. De beide andere respondenten zijn voorstander van een generieke invulling van het EM-profiel en achten inzet van Masters Sport en Bewegen niet wenselijk vanwege de specifieke inhoudelijke focus op Sport en bewegen binnen dit profiel.

Bij de vertegenwoordigers vanuit de *bve-sector* bestaat een voorkeur voor een generieke invulling van het EM-profiel. Hierbij past echter de kanttekening, dat de respondenten in de bve-sector vanwege de raakvlakken tussen EM-functies en reeds bestaande staf- en management-functies gereserveerd staan tegenover Educatieve Masters als zodanig.

De vertegenwoordigers van LPBO en SBL zijn op zich voorstander van een generieke invulling van het EM-profiel, maar kunnen zich wel voorstellen, dat Masters Sport en Bewegen binnen scholen met een sportief profiel aangesteld zouden kunnen worden op EM-posities.

In alle gevallen waarin respondenten aangeven Masters Sport en Bewegen inzetbaar te achten binnen EM-functies wordt nadrukkelijk gesteld dat het om deeltijdaanstellingen zal gaan en dat het om die reden wenselijk zou zijn, dat een Master Sport en Bewegen ook lesgevende taken binnen de school kan uitvoeren. Een lesbevoegdheid, gekoppeld aan een ALO-diploma geniet in hun ogen dan ook de voorkeur in dergelijke gevallen.

Over het algemeen gaan de geïnterviewde sleutelpersonen uit het onderwijsveld ervan uit, dat de overwegingen die binnen hun eigen organisatie gelden ten aanzien van de inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen EM-functies ook zullen gelden voor andere onderwijsorganisaties. Daaruit vloeit voort dat er enige mogelijkheden zijn voor Masters Sport en Bewegen om benoemd te worden binnen functies met het profiel van Educatieve Masters, maar dat deze mogelijkheden zowel naar frequentie als naar functieomvang beperkt zullen zijn.

## **2.6 Programmatische afstemming opleidingen MSB-EM?**

Uit paragraaf 2.5 blijkt dat de geïnterviewde sleutelpersonen wisselend denken over de inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen Educatieve-Master-functies. Dit gedifferentieerde beeld is ook van toepassing op de opvattingen van respondenten over de wenselijkheid van programmatische afstemming tussen de opleidingen tot Master Sport en Bewegen respectievelijk Educatieve Master.

Slechts 3 van de 13 respondenten tonen zich zonder al te veel specifieke voorwaarden voorstander van een relatief vergaande programmatische afstemming tussen de opleidingen tot Educatieve Master en Master Sport en Bewegen (grote delen van onderwijsprogramma gemeenschappelijk). Nog eens 3 respondenten kunnen zich bij relatief lichte vormen van afstemming (periodieke uitwisseling van ervaringen door deelnemers van beide typen masteropleiding) wel iets voorstellen. Als belangrijkste voordeel van programmatische samenwerking noemen zij het verbreden van de blik van de masters-in-opleiding.

De overige respondenten hebben twijfels over het nut van programmatische afstemming en hameren op het belang van een herkenbare professionele identiteit voor beide groepen Masters en de wenselijkheid om dit gegeven te vertalen in eigenstandige onderwijsprogramma's met eigen inhoudelijke thema's.





### 3 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit afsluitende hoofdstuk geven we, op basis van de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde bevindingen uit het onderzoek, antwoord op de twee hoofdvragen van het onderzoek:

1. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er te onderscheiden in de kerntaken en kerncompetenties van Masters Sport en Bewegen en de kerntaken en kerncompetenties van Educatieve Masters?
2. Indien er sprake is van substantiële overeenkomsten tussen beide genoemde masterprofielen, met welke kerntaken en kerncompetenties dienen beroepscompetentieprofiel en opleidingsprofiel van de Master Sport en Bewegen aangevuld te worden om bruikbaar te kunnen zijn voor beroepscompetentieprofiel en opleidingsprofiel van de Educatieve Master?

#### 3.1 Antwoord op de eerste onderzoeksvraag

Op hoofdlijnen is er sprake van een grote mate van overeenkomsten tussen de kerntaken van Educatieve Masters en de kerntaken van Masters Sport en Bewegen. De kerntaken *expertise-ontwikkeling*, *projectmanagement*, *innoveren*, *beleidsontwikkeling/advisering* en - in mindere mate - *netwerken* en *ondernemen* afkomstig uit het profiel van de Master Sport en Bewegen zijn volgens de respondenten goed bruikbaar om de hoofdtaken van Educatieve Masters mee te beschrijven. Dat geldt eveneens voor de kerncompetenties uit het profiel van de Master Sport en Bewegen.

Er zijn echter ook *twee cruciale verschillen* tussen beide profielen:

1. De *kerntaak expertise-ontwikkeling* kent bij de Master Sport en Bewegen een *sterk inhoudelijke oriëntatie*, gericht op het verwerven, toepassen en verspreiden van kennis en vaardigheden *gekoppeld aan het werkgebied Sport en Bewegen*, met een focus op het bevorderen van een duurzaam gezonde leefstijl. De Educatieve Master daarentegen kent niet zo zeer een inhoudelijke als wel een methodische oriëntatie: de Educatieve Master functioneert in beginsel los van een kennisbasis in één of meerdere schoolvakken. Hij of zij houdt zich bezig met curriculumontwikkeling, pedagogiek, didactiek, onderwijsvernieuwing, onderzoek en evaluatie in dienst van kwaliteitsverbetering van het primair proces op school. Het object van zijn/haar inzet is daarbij divers en in veel gevallen vakoverstijgend: soms kan het hierbij gaan om de invoering van activerende didactische werkvormen, soms om een verbetering van het leerlingvolgsysteem en in andere gevallen om het verbeteren van het onderwijs aan anderstalige leerlingen.

Dit verschil in inhoudelijke respectievelijk methodische oriëntatie werkt door in alle andere kerntaken van Masters Sport en Bewegen en Educatieve Masters en in de kerncompetenties die nodig zijn voor het vervullen van de kerntaken door beide typen Masters. Waar een belangrijk deel van de kennisbasis van Masters Sport en Bewegen vakgebonden (Sport en Bewegen) is, is de kennisbasis van Educatieve Masters juist vakoverstijgend: onderwijskunde, pedagogiek, didactiek, curriculumontwikkeling.

2. Een aantal respondenten wijst hiernaast op een *aanvullende competentie voor Educatieve Masters*, die niet voorkomt in het profiel van de Master Sport en Bewegen maar die wel van belang lijkt voor Masters Sport en Bewegen, die binnen het onderwijs werkzaam willen zijn.

Deze respondenten stellen met grote nadruk dat *Educatieve Masters zelf uitstekende docenten dienen te zijn*, die beschikken over een 'excellente beheersing van de SBL-competenties'. Educatieve Masters die zelf slechts modale docenten zijn, zullen in de uitoefening van hun functie het gezag missen dat nodig is om collega docenten mee te nemen bij de verbetering van de kwaliteit van het primair proces.

Naast grote overeenkomsten tussen beide profielen is er dus sprake van substantiële verschillen in termen van kerntaken en kerncompetenties tussen de profielen van Educatieve Masters en Masters Sport en Beweging.

### **3.2 Antwoord op de tweede onderzoeksvraag**

Uit 3.1 blijkt dat er zowel sprake is van substantiële overeenkomsten als van substantiële verschillen tussen de profielen van de Educatieve Master en de Master Sport en Beweging. Met de constatering, dat er sprake is van substantiële overeenkomsten tussen beide profielen heeft het zin om ook de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden.

Op grond van de antwoorden van de geïnterviewde sleutelpersonen kan gesteld worden dat er feitelijk sprake is van twee eigenstandige masterprofielen, maar met een substantiële mate van overlap. Op grond van deze substantiële overlap zou verondersteld kunnen worden, dat het zinvol zou kunnen zijn om het curriculum voor de Master Sport en Beweging in een aantal opzichten aan te passen of uit te breiden, zodat de Master Sport en Beweging ook inzetbaar zou kunnen zijn als Educatieve Master.

Om te kunnen beoordelen of een Master Sport en Beweging inzetbaar kan zijn als Educatieve Master, en onder welke condities dat het geval kan zijn, moeten we terug naar de antwoorden van de door ons geïnterviewde sleutelpersonen. Op grond van de verzamelde antwoorden lijkt inzetbaarheid van de Master-Sport en Beweging in EM-functies mogelijk binnen een beperkt aantal situaties, als tenminste wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

1. De school of scholengroep in kwestie kiest voor een specialistische invulling van het profiel van de Educatieve Master.
2. De school of scholengroep in kwestie beschouwt het thema 'Sport en Beweging' als een duurzaam prioritair thema, waarvoor inzet op masterniveau wenselijk is. Opdrachten voor de Master Sport en Beweging zijn dan bij voorbeeld het aantrekkelijker maken van bewegingsonderwijs voor leerlingen met overgewicht of een lage interesse in sport en bewegen, of aan het leggen van dwarsverbanden tussen sport en bewegen onder schooltijd en buiten schooltijd.
3. De Master Sport en Beweging in kwestie is lesbevoegd en beschikt over een ALO-achtergrond. Deze voorwaarde hangt samen met de door de respondenten veronderstelde geringe taakomvang van mastertaken binnen de school. Door combinatie van mastertaken met lestaken kan een volwaardige aanstelling geboden worden. Daarvoor is een lesbevoegdheid noodzakelijk.
4. De Master Sport en Beweging in kwestie is zelf een uitmuntende docent. Dit wordt door een groot deel van de respondenten noodzakelijk geacht om de mastertaak met gezag uit te kunnen oefenen. Deze voorwaarde wordt overigens ook gesteld aan Educatieve Masters die voor een generieke invulling van het EM-profiel kiezen.

Om meerdere redenen is het de vraag hoe zinvol het is om programmatische aanvullingen of wijzigingen door te voeren in het opleidingsprofiel en programma van de masteropleiding Sport en Bewegen met als doel om de inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen EM-functies te vergroten:

- Over het algemeen vermoeden respondenten in termen van werkgelegenheid, dat het bij Educatieve Masters veel meer om taken dan om functies zal gaan en dat deze taken relatief bescheiden van omvang zullen zijn.
- De meerderheid van de respondenten kiest, weliswaar voorzien van de nodige kanttekeningen, voor een generieke invulling van de Educatieve Master, die zich slecht verdraagt met de specifieke inhoudelijke focus van de Master Sport en Bewegen.
- De minderheid van de respondenten, die binnen de eigen school of scholengroep mogelijkheden ziet voor de inzet van Masters Sport en Bewegen, koppelt aan deze mogelijkheid de voorwaarde van een lesbevoegdheid voor het vak Lichamelijke Opvoeding.

In het licht van bovenstaande constatering krijgen substantiële aanpassingen binnen het basiscurriculum voor de Master Sport en Bewegen al gauw het karakter van 'schieten met een kanon op een mug'. Immers:

- De werkgelegenheid van Masters Sport en Bewegen bevindt zich in belangrijke mate buiten het onderwijs (zie ook Schuit, Klaijssen en Frietman, 2007).
- Slechts een deel van de scholen lijkt voorstander van de inzet van Masters Sport en Bewegen binnen EM-functies (zie paragraaf 2.5).
- Niet alle deelnemers aan de masteropleiding Sport en Bewegen beschikken over een ALO-diploma.

Een substantiële inhoudelijke aanpassing van de basisopleiding Master Sport en Bewegen lijkt dus geen zinvolle strategie om een grotere inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen Educatieve-Master-functies te bevorderen. Waarschijnlijk is het wel zinvol zijn om een aanvullende module 'Onderwijskunde' aan te bieden voor Masters Sport en Bewegen met een ALO-achtergrond. Immers, een kwart van de geïnterviewde sleutelpersonen staat positief ten opzichte van de inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen EM-functies. Deze positieve grondhouding blijkt sterk samen te hangen met een prominente positie van sport en bewegen binnen de schoolorganisatie. Gezien het toenemend belang van Sport en Bewegen binnen het onderwijs in de komende jaren (VWS, OCW, 2008) is het niet ondenkbaar dat deze groep voorstanders in de komende jaren zou kunnen groeien.

Met de extra financiële impulsen van rijk en lokale overheden zouden de arbeidsmarktperspectieven voor Masters Sport en Bewegen binnen het onderwijs een positieve impuls kunnen krijgen. Om deze reden zou het dan ook zinvol kunnen zijn om voor deelnemers aan de masteropleiding Sport en Bewegen met een ALO-achtergrond een aanvullende module ('Onderwijskunde') aan te bieden met een verdieping van kennis en vaardigheden op het gebied van curriculumontwikkeling, didactiek, pedagogiek, toetsing etc..

Waar vergaande programmatische integratie van beide masteropleidingen gezien de opmerkingen van de respondenten hierover (zie 2.6) en gezien de beperkte inzetbaarheid van Masters Sport en Bewegen binnen EM-functies (zie 2.5) niet zinvol lijkt, lijkt het dus wel zinnig om na te denken over een module 'Onderwijskunde' voor deelnemers aan de masteropleiding Sport en Bewegen met een ALO-achtergrond, als keuzemodule of als extra module.



## Geraadpleegde literatuur en andere documentatie

LPBO (2006). *Educatieve masteropleidingen. Beeld van een behoefte*. Utrecht: LPBO.

Ministerie van OCW (2006). *De Dublin descriptors*. Download van:  
<http://www.minocw.nl/documenten/dublin-descriptors-beschrijving-20060608.pdf>

Ministerie van VWS en ministerie van OCW (2008). *Beleidskader Sport, Bewegen en Onderwijs*. Den Haag: Ministerie van VWS en ministerie van OCW.

Schuit, H., Klaijisen, A. en J. Frietman (2007). *Beroepscompetentieprofiel en macrodoelmatigheid van de opleiding Master Sport en Bewegen*. Nijmegen: KBA.



## Bijlage 1: overzicht geraadpleegde sleutelpersonen

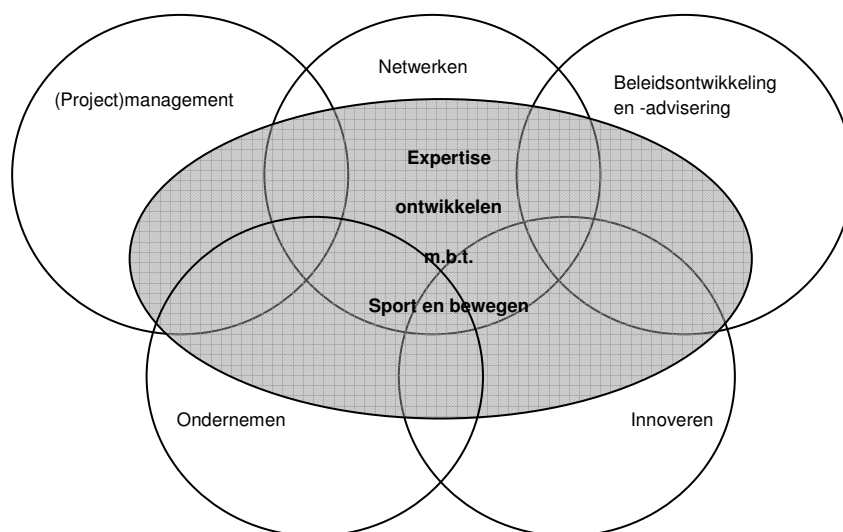
<b>Sleutelpersoon</b>	<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
	<b>Algemeen</b>	
José Simons	LPBO, Utrecht	Senior beleidsmedewerker
Frank Jansma	SBL, Utrecht	Consulent
	<b>Voortgezet Onderwijs</b>	
Karin Loggen	Minkema College, Woerden	Locatiedirecteur vmbo
John Bierman	Blariacum College, Venlo	Campusdirecteur
Freddy Sikkes	Beekdal Lyceum, Arnhem	Afdelingsleider onderbouw
Jan Rath	Scholengroep Rijk van Nijmegen	Algemeen directeur
Bart Engbers	Vader Rijn College, Utrecht	Directeur
Jeroen van Poecke	Vader Rijn College, Utrecht	Docent LO / projectleider Enjoy Sports
	<b>Basisonderwijs</b>	
Ruud Pet	Openbaar Onderwijs Almere	Clusterdirecteur PO / portefeuillehouder bewegingsonderwijs
Brigitte Groener	Scholengroep De Basis, Arnhem	P&O-adviseur
Chris Lindhout	CBS De Schaapskooi, Nijverdal	Directeur
	<b>MBO</b>	
Gelfke Lootsma	ROC Aventus, Apeldoorn	Manager stafdienst P&O
Rita Botden	Rijnijssel College, Arnhem	Senior beleidsmedewerker HRM
Ineke van Eekhout	Da Vinci College, Dordrecht	P&O-functionaris
John Braspenning	Da Vinci College, Dordrecht	Senior HRM-adviseur

## Bijlage 2: beroepscompetentieprofiel Master Sport en Bewegen

### *Kerntaken Master Sport en Bewegen*

De kerntaken van de Master Sport en Bewegen kunnen worden ondergebracht in een zestal hoofdtaken. Deze hoofdtaken van de Master Sport en Bewegen overlappen elkaar deels en hebben als gemeenschappelijk element, dat zij alle geworteld zijn in het takencluster *expertise-ontwikkeling* ten aanzien van het werkveld Sport en Bewegen. Figuur 1 vormt een schematische weergave van deze zes taakclusters en hun onderlinge samenhang.

*Figuur 1 – taakclusters Master Sport en Bewegen in onderlinge samenhang*



De kerntakenclusters van de Master Sport en Bewegen laten zich als volgt omschrijven:

1. *Expertise ontwikkelen met betrekking tot Sport en Bewegen en gedragsbeïnvloeding*: het ontwikkelen, verbinden, toepassen en verspreiden van kennis in brede zin en onderzoek in het bijzonder. Voorbeelden van onderliggende taken zijn: het doen of laten doen van onderzoek, het maken van inhouds- en krachtenveldanalyses, het geven van voorlichting, het publiceren, het opleiden of coachen van nieuwe of zittende beroepsbeoefenaren en het verbinden van wetenschappelijke en praktijkkennis (tweerichtingsverkeer!).
2. *(Project)management*: het leidinggeven aan projecten (projectmanagement), maar ook aan organisaties of organisatieonderdelen die zich bezig houden met het realiseren van producten en innovaties ter bevordering van sport- en bewegingsactiviteiten.
3. *Netwerken*: het netwerken en samenwerken met andere partijen, die een rol kunnen spelen bij het stimuleren en/of innoveren van sport- en bewegingsactiviteiten. Hieronder valt onder meer het bijeenbrengen en binden van partijen, allianties aangaan c.q. doen ontstaan, draagvlak creëren voor veranderingen, samenwerken en communiceren met andere werkvelden en beleidsterreinen, en lobbyen.
4. *Innoveren*: het bijdragen aan en stimuleren van innovatie en ontwikkeling op het brede werkveld Sport en Bewegen. Hierbij kan gedacht worden aan het entameren van vernieuwingen, het ontwikkelen van visies en strategieën, het ontwikkelen van integrale plannen, nieuwe



methodieken en programma's, en het attenderen van bestuurders op kansrijke ontwikkelingen.

5. *Beleidsontwikkeling en –advisering*: het (doen) ontwikkelen van beleid gericht op stimulering en innovatie van sport- en bewegingsactiviteiten; het attenderen van bestuurders en beslis-sers op kansrijke en relevante ontwikkelingen; het adviseren van bestuurders en beslis-sers over beleidsopties.
6. *Ondernemen*: ondernemen als kerntaak heeft betrekking op activiteiten gericht op het signa-leren van mogelijkheden van (nieuwe) activiteiten en producten op het gebied van Sport en Bewegen en de vertaling daarvan naar plannen, producten en organisaties, marketing, sponsoring en het werven en behouden van klantgroepen.

#### *Kerncompetenties Master Sport en Bewegen*

Uit de onderscheiden kerntaken vloeien een aantal *kerntaakspecifieke competenties* voort en een aantal *kerntaakdoorsnijdende* of *kerntaakoverstijgende competenties*. Samen vormen zij het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, dat nodig is om de onderscheiden kerntaken kwalitatief goed uit te kunnen voeren. De kerntaakoverstijgende competenties kunnen in feite beschouwd worden als algemene beroepscompetenties van de Master Sport en Bewegen, die voor alle zes onderscheiden takenclusters van toepassing zijn.

Binnen deze algemene competenties onderscheiden we algemeen-inhoudelijke competenties en algemeen-instrumentele competenties. De *algemeen-inhoudelijke competenties* hebben betrekking op de benodigde inhoudelijke expertise van het vakgebied Sport en Bewegen in brede zin en zijn daarmee van belang voor alle zes onderscheiden taakclusters. De *algemeen-instrumentele* competenties zijn te beschouwen als niet-inhoudelijke randvoorwaardelijke com-petenties, die eveneens voor meerdere takenclusters van belang zijn.

Tot de algemeen-inhoudelijke competenties behoren:

- expertise ontwikkelen op het terrein van Sport en Bewegen: kennis verzamelen, onderzoek doen, dan wel laten doen, en kennis/ onderzoek toepassen en verspreiden;
- trends en ontwikkelingen signaleren op het gebied van Sport en Bewegen.

Onder de noemer van *algemeen-instrumentele competenties* worden de volgende competenties gerangschikt:

- proactief handelen;
- denken vanuit een hoger abstractieniveau;
- strategisch denken en handelen;
- analyseren;
- argumenteren;
- inspireren;
- beschikken over overredingskracht;
- samenwerken;
- organiseren;
- coachen;
- deskundigheid bevorderen;
- communiceren (mondeling en schriftelijk).

Naast deze algemene competenties zijn er een aantal clusters van kerntaakspecifieke competenties te benoemen: kerncompetenties die met name bij één, maar soms ook bij andere kerntaken van belang zijn. Onderstaande indeling is dan ook geen strikte, er is sprake van enige overlapping tussen de onderscheiden clusters. Elk cluster van kerncompetenties wordt geconcretiseerd aan de hand van benodigde kennis en vaardigheden. De volgende clusters met kerntaakspecifieke competenties worden onderscheiden:

- *Kerncompetenties (Project)Management*: leiding geven, coördineren, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën, projectmanagementvaardigheden.
- *Kerncompetenties 'Netwerken'*: matchen van partijen, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en voor verhoudingen, beschikken over kennis van en inzicht in relevante ontwikkelingen in aanpalende werkvelden.
- *Kerncompetenties 'Innoveren'*: trends en ontwikkelingen signaleren, deze oppakken en vertalen naar concrete plannen, producten en organisaties, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën.
- *Kerncompetenties Beleidsontwikkeling en –advisering*: ontwikkelingen en kennis kunnen vertalen naar beleid, beleid kunnen vertalen naar acties/plannen/voorstellen, adviesvaardigheden, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en verhoudingen.
- *Kerncompetenties Ondernemen*: marketinggericht denken en handelen, vermogen om nieuwe trends en inzichten te vertalen in concrete producten en diensten, beschikken over financieel-economisch en juridisch inzicht, vermogen om klanten te vinden en binden.