



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Sport, Management en Ondernemen
voltijd

& Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'

Hogeschool van Amsterdam

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Sport, Management en Ondernemen
voltijd

& Bijzonder kenmerk 'Ondernemen'

Hogeschool van Amsterdam

CROHO nr. 34599

Hobéon Certificering

Datum

21 oktober 2013

Auditteam

Drs. W.G. van Raaijen
Drs. H. Donkervoort
Drs. K.M. Horsting
Drs. J. Verschueren
S. de Brito Roque

Secretaris

Drs. G.W.M.C. Broers

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | BASISGEGEVENS | 1 |
| 2. | SAMENVATTING | 3 |
| 3. | INLEIDING | 7 |
| 4. | OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN | 11 |
| 5. | ALGEMEEN EINDOORDEEL | 33 |
| 6. | AANBEVELINGEN | 35 |
| | BIJLAGE I Scoretabel | 37 |
| | BIJLAGE II Opleidingsspecifieke eindkwalificaties | 39 |
| | BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma | 49 |
| | BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels | 57 |
| | BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten | 61 |
| | BIJLAGE VI Overzicht auditteam | 63 |

1. BASISGEGEVENS

| | |
|--|---|
| NAAM INSTELLING | Hogeschool van Amsterdam |
| status instelling | Bekostigd |
| resultaat instellingstoets kwaliteitszorg | Positief (oktober 2013) |
| NAAM OPLEIDING (zoals in croho) | Sport, Management & Ondernemen |
| registratienummer croho | 34599 |
| domein/sector croho | Economie |
| oriëntatie opleiding (hbo – wo) | hbo |
| niveau opleiding (associate degree – bachelor – master) | Bachelor |
| graad en titel | Bachelor of Sports, Management and Business |
| aantal studiepunten (ec's) | 240 |
| afstudeerrichtingen | Niet van toepassing |
| onderwijsvorm ¹ | Competentiegericht onderwijs |
| Locatie | Amsterdam |
| variant | Voltijd |
| relevant lectoraat | Sportbusiness Development |
| datum audit / opleidingsbeoordeling | 18 en 19 april 2013 |

¹ Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan: afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Sport, Management & Ondernemen**, voltijd

| | | | | | | |
|---|------|------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Instroom (aantal) | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| ▪ voltijd | 206 | 220 | 230 | 230 | 241 | 254 |
| uitval (percentage) | | | | | | |
| uit het eerste jaar | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| ▪ voltijd ² | 38% | 34% | 30% | 27% | 35% | |
| uit de hoofdfase | | | | 2006 | 2007 | 2008 |
| ▪ voltijd* ³ | | | | 17% | 15% | 9% |
| rendement (percentage) ⁴ | | | | 2006 | 2007 | 2008 |
| Voltijd* | | | | 63% | 68% | 70% |
| docenten (aantal + fte) | | | aantal | | Fte | |
| ▪ voltijd | | | 40 | | 22,5 | |
| opleidingsniveau docenten (percentage) ⁵ | | | Bachelor | Master | PhD. | |
| ▪ voltijd | | | | | | |
| docent–student ratio ⁶ | | | | | | |
| ▪ voltijd | | | 1: 32,8 | | | |
| contacturen (aantal) ⁷ | | | 1 ^e jaar | 2 ^e jaar | 3 ^e jaar | 4 ^e jaar |
| ▪ voltijd | | | 17,1 | 15,3 | 10,4 | 5,6 |

*Exclusief zij-instroom

² Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

³ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁴ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁵ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁶ De verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte's aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

⁷ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

Inleiding

De opleiding Sport, Management & Ondernemen (hierna SM&O) leidt studenten op voor posities op de arbeidsmarkt die liggen op het raakvlak van sport en management/ondernemen. De opleiding is populair bij studenten: ieder jaar melden zich meer studenten aan dan de opleiding plaatst. De Hogeschool van Amsterdam biedt deze opleiding aan op een locatie, gelegen aan de westkant van de stad, tegen het stadsdeel Osdorp aan. De ligging is ideaal in verband met de noodzaak voor sportaccommodaties

Deze opleiding onderscheidt zich van andere hbo-opleidingen op het raakvlak van sport en management/ondernemen door een duidelijke focus op ondernemen. Reden voor de opleiding om, naast accreditatie van SM&O, tevens het Bijzonder kenmerk 'Ondernemen' aan te vragen.

In de recente uitgave van de Keuzegids Hoger Onderwijs, kwam deze opleiding als beste sportmanagementopleiding uit de bus. Kenmerkend hierbij is dat studenten kennis en vaardigheden op het terrein van sportmanagement en ondernemen verwerven door 'denken en doen'. Studenten bestuderen niet alleen financieel-economische vakken, maar beoefenen tevens diverse sporten die deel uit maken van het curriculum ter bevordering van management vaardigheden. Ook worden zij opgeleid tot trainer/coach. Zij komen terecht op posities binnen sportmanagement, public relations en communicatie & beleid of (bereiden zich voor op het) starten (van) een bedrijf.

De opleiding heeft een heldere, goed gedocumenteerde Kritische Reflectie geschreven, voorzien van een ruime set onderliggende documenten die het auditteam voorafgaand en tijdens de audit heeft bestudeerd.

1. Beoogde eindkwalificaties: goed

De verschillende gesprekspartners waarmee het auditteam sprak tijdens de audit zijn enthousiast en actief betrokken bij het verder ontwikkelen van de opleiding, in het bijzonder bij het aanpassen van de opleiding aan de steeds veranderende eisen die zowel het beroepenveld als de studentenmarkt stellen aan afgestudeerden. De opleiding hanteert als uitgangspunt: 'Je wordt niet iets maar iemand', een thema dat telkens terugkeerde tijdens de audit met uiteenlopende *stakeholders*. Veruit de meeste gesprekspartners zijn zelf ondernemer in de sport of beschikken over banden met het ondernemerschap in de sport. Zij zijn mede daardoor goed op de hoogte van de eisen die het werkveld stelt aan afgestudeerde SM&O'ers.

De eindkwalificaties die de opleiding heeft opgesteld, komen op een evenwichtige wijze in de verschillende studieonderdelen terug. De opleiding heeft daarbij terecht accenten gezet daar waar het de rode draad van de opleiding, sportmanagement en ondernemen, betreft. In de zwaarte van de studieonderdelen in het curriculum komt dit goed tot uitdrukking. De eindkwalificaties, geformuleerd in de vorm van competenties, zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie goed. Het auditteam stelt in dit verband het volgende vast:

- de eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij het landelijke beroeps- en competentieprofiel en sluiten aan bij de eisen van de arbeidsmarkt;
- de doelstellingen van de opleiding hebben een duidelijke gerichtheid op sport, management en ondernemerschap;
- de opleiding onderscheidt verschillende beroepsrollen waarin zowel de generieke als de SM&O-specifieke verwerkt zijn;
- de onderzoekscomponent is voldoende in de eindkwalificaties verankerd.

Met vertegenwoordigers uit het werkveld houdt de opleiding de eindkwalificaties binnen formele en informele settings tegen het licht. Daarmee geeft de opleiding aan, dat zij zich ervan bewust is dat het vakgebied sport én ondernemerschap jong en daardoor voortdurend in beweging is en vraagt om regelmatige herijking.

Het niveau van de eindkwalificaties sluit wat breedte en diepgang betreft aan bij de Dublin Descriptoren. De opleiding heeft dit duidelijk beschreven in een apart document. Zij heeft zicht op ontwikkelingen binnen het Nederlandse beroepenveld. De internationale component binnen de opleiding is duidelijk aanwezig en goed uitgewerkt.

Belangrijk vindt het auditteam dat de opleiding studenten de gelegenheid biedt om extra eindkwalificaties te behalen (in sporttermen: 'de lat hoger leggen') door het volgen van excellentieprogramma's. Hier pleit het auditteam voor een ruimere instroomtoegankelijkheid voor studenten van deze excellentieprogramma's.

De opleiding heeft rond ondernemen een duidelijke visie geformuleerd. De visie concentreert zich rond de nationaal en internationaal ondernemende professional die nieuwe businessconcepten ontwikkelt of nieuwe initiatieven ontplooit op het raakvlak van sport en ondernemen. Dit past volgens het auditteam goed in het beleid van de HvA en de opleiding SM&O. Ook het onderkennen van het *business* vakgebied (internationale aspecten van sport en ondernemen, economie en management) beschouwt het auditteam beslist als een meerwaarde voor deze opleiding.

Het panel heeft duidelijk geformuleerde eindkwalificaties aangetroffen die specifiek gericht zijn op ondernemen. Het auditteam is van mening dat de eindkwalificaties voldoende helder/eenduidig zijn geformuleerd: de ondernemerschapsvaardigheden hebben een duidelijke plek gekregen in het profiel. Positief is het auditteam over het feit dat 'ondernemen' en/of 'ondernemerschap' te herleiden is tot het opleidingsmodel.

Op grond van de goede uitwerking van de eindkwalificaties, de duidelijk geformuleerde visie op ondernemen, de nadrukkelijke aansluiting van de opleiding bij de eisen van het beroepenveld en het feit dat de opleiding regelmatig overlegt met het werkveld en met ondernemers over de inhoud en uitwerking van de eindkwalificaties, komt het auditteam bij Standaard 1 tot het oordeel 'goed'.

2. Onderwijsleeromgeving: goed

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het naar het oordeel van het auditteam voor studenten mogelijk de eindkwalificaties te realiseren.

De volgende bevindingen liggen daaraan ten grondslag.

- De onderwijsvisie zoals de opleiding die formuleert én uitdraagt komt terug in de didactische werkvormen.
- Het programma is wat inhoud, breedte en diepgang betreft een goede uitwerking van de eindkwalificaties. Binnen het curriculum is daarbij sprake van een structuur waarbinnen zowel de kennis- als vaardighedencomponent zijn uitgewerkt. Er is verder nadrukkelijk sprake van een wisselwerking tussen de theorie- en de praktijkcomponent van de opleiding.
- De kenniscomponent is zichtbaar in het curriculum en is naar de mening van het werkveld aanwezig bij afgestudeerden van de opleiding.
- Studenten zijn positief over de begeleiding door de opleiding.
- De coachingslijn is binnen het curriculum een middel met als doel de persoonlijke en professionele groei en het adagium om 'iemand' te worden te bevorderen.
- De opleidingsspecifieke voorzieningen zijn prima.
- Sport wordt gebruikt om het uitgangspunt 'je wordt niet iets maar iemand' te positioneren in het onderwijs. Bovendien wordt het gebruikt als middel om sportmanagementcompetenties te ontwikkelen en toe te passen in de praktijk.

Het panel is positief over het innovatieve karakter van het curriculum en de relatie theorie-praktijk. Er is sprake van een studieprogramma waarbij de student toewerkt naar zelfstandigheid en het ondernemerschap een steeds prominentere rol krijgt. In de innovatieve projecten doet de opleiding een extra beroep op de zelfstandigheid van de student. Deze projecten zijn zo ingericht dat de student de eindkwalificaties op het terrein van ondernemen bereikt.

De studenten herkennen de samenhang in het programma en gebruiken de korte lijnen naar docenten toe om bijvoorbeeld een eigen bedrijf te starten of een buitenlandse stage te regelen.

Het panel onderschrijft de door de opleiding gehanteerde didactiek, inclusief de regels voor toetsing en beoordeling. De opleiding heeft naar het oordeel van het panel een zinvol en coherent ontwerp van het programma gemaakt en dit geconcretiseerd. De opleiding is in staat om een samenhangende en inspirerende leeromgeving voor studenten te realiseren waarbij de fysieke omgeving/voorzieningen een ondersteunende rol speelt. In het verlengde constateert het auditteam dat de opleiding studenten in staat stelt om de beoogde eindkwalificaties te realiseren. De opleiding besteedt ruime aandacht aan het bevorderen van de studeerbaarheid van het programma. Het auditteam beschouwt de instroomeisen van de opleiding als adequaat. De studieduur voldoet aan de formele eisen. De materiële voorzieningen zijn goed.

De stage die studenten lopen, beschouwt het auditteam als een waardevolle invulling van het curriculum, mede gelet op het karakter van de stage waar ondernemerschap deel van uit maakt.

De docenten hebben op hun vakgebied en in de praktijk hun sporen verdiend; zij voldoen aan een ondernemersprofiel. De samenwerking rond deze opleiding met het werkveld is opbouwend en intensief. De gastdocenten vanuit aan sport gerelateerde ondernemingen vormen een waardevolle aanvulling op het docentencorps. De opleiding beschikt over voldoende personele capaciteit. Het panel is te spreken over zowel de organisatorische als de inhoudelijke coördinatiemechanismen waarover de opleiding beschikt. De docenten beschikken over zowel voldoende didactische als over organisatorische ervaring. De docenten volgen cursussen/opleidingen om hun didactische en organisatorische capaciteiten op het gebied van sportmanagement, hoger onderwijsdeskundigheid en coaching te vergroten. Vijf docenten volgen op dit moment een mastertraject. Het panel acht de vakinhoudelijke deskundigheid van de docenten bewezen.

Het auditteam stelt vast, dat de opleiding een goed opleidingsprogramma aanbiedt dat studenten in staat stelt de noodzakelijke kwalificaties op het terrein van sport, management en ondernemen te bereiken. De leeromgeving waarbinnen studenten studeren is nadrukkelijk gericht op ondernemen. De kenniscomponent is in het programma terug te vinden. Docenten zijn wat vakinhoudelijke kennis betreft en wat betreft kennis en ervaring op het terrein van ondernemen toegerust voor het verzorgen van onderwijs. Het auditteam komt bij Standaard 2 tot het oordeel 'goed'.

3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties: goed

De opleiding hanteert vastgelegde criteria bij de beoordeling van de toetsen en bij de beoordeling van beroepsproducten. Kennis en vaardigheden toetst de opleiding op een uitgebalanceerde wijze. De opleiding toetst expliciet op hbo-bachelorniveau.

De afstudeerprocedure is door de opleiding duidelijk beschreven. Het panel heeft zowel een aantal eindwerken als verslagen behorend bij de eindwerken beoordeeld. Het panel is van mening dat het niveau van de eindwerken, op één na, zonder meer goed is. Het ondernemersaspect is duidelijk verwerkt. De onderzoekscomponent kan bij sommige eindwerkstukken nóg sterker aangezet worden.

De alumni én de studenten waarmee het auditteam sprak, waren ondernemend en werden vanuit de opleiding gestimuleerd om bij hun baankeuze te kiezen voor het ondernemerschap.

Gelet op het bovenstaande concludeert het auditteam dan ook dat de opleiding nadrukkelijk toetst op bachelorniveau waarbij ook het eindniveau op bachelorniveau ligt. De goede eindwerkstukken zijn nadrukkelijk georiënteerd op sport, management en ondernemerschap. Het auditteam komt bij Standaard 3 tot het oordeel 'goed'.

Algemene conclusie


Het auditteam constateert dat de opleiding Sport, Management & Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam er in is geslaagd een opleiding aan te bieden die voldoet aan de wensen van het werkveld en van studenten.

Uit de gesprekken die het auditteam voerde, is het beeld ontstaan van een opleiding die niet stilstaat en verder blijft ontwikkelen. Het algemeen oordeel over SM&O luidt dat er sprake is van een opleiding op bachelorniveau die de kwalificatie 'goed' verdient.

Bovendien, op basis van bovenstaande vaststellingen op het terrein van ondernemen adviseert het panel de NVAO de opleiding Sport, Management & Ondernemen het Bijzonder kenmerk 'Ondernemen' te verlenen.

Den Haag, 21 oktober 2013


drs. W.G. van Raaijen,
voorzitter


drs. G.W.M.C. Broers,
secretaris

3. INLEIDING

Tijdens de audit is het panel gebleken, dat SM&O het accreditatieproces beschouwt als een aanleiding om met het hele team de stand van zaken op te maken na ruim tien jaar opleiden van hbo'ers en om vervolgens gezamenlijk de koers te bepalen voor de toekomst. De opleiding geeft aan te willen bijdragen aan de ontwikkeling en innovatie van het ondernemerschap in de sportwereld.

De opleiding SM&O is in 2002 gestart met 70 studenten. In de daaropvolgende jaren is het aantal instromende studenten fors gegroeid. In 2012-2013 studeerden ruim 750 aan de opleiding. Sinds 2005 hanteert de opleiding een instroom van maximaal 170 studenten. Inmiddels geldt voor de opleiding, behalve de reguliere toelatingseisen, ook dat studenten een toelatingstoets met goed gevolg aflegt.

Afgestudeerden van deze opleiding komen terecht in de profit sector, de non-profitsector en gaan aan de slag als zelfstandig ondernemer. Daarnaast stromen ze aanpalende sectoren binnen waaronder: gezondheidszorg, welzijn, toerisme, recreatie en onderwijs. Zo werkt een alumnus waar het auditteam sprak thans een gemeentelijke sportnota uit, analyseert hij de bedrijfsvoering van twee zwembaden, adviseert hij een recent opgericht gemeentelijk sportbedrijf en werkt hij als secretaris bij een coachopleiding.

De Hogeschool van Amsterdam biedt deze opleiding aan in een voltijdvariant. Sedert september 2011 kent de opleiding ook een internationale leerroute: *International Sports, Management and Business*. Hier leidt de opleiding studenten op tot professionele sportmanagers en sportondernemers in een internationale omgeving. In 2012-2013 participeren in het internationale programma ISMB 53 studenten uit verschillende landen. Ook neemt de opleiding jaarlijks enkele tientallen zij-instromers aan in het tweede studiejaar na een speciaal voor hen ontworpen toelatingstest. Zij zijn afkomstig van de mbo-opleiding Sport en Bewegen en volgen een speciaal instroomprogramma met een 'pittig deficiëntiepakket' gericht op basisvakken voor management en ondernemen.

De opleiding vindt het belangrijk dat haar studenten 'passie voor sport' tonen. Daarnaast dient er bij hen sprake te zijn van interesse in het organiseren van evenementen, campagnes en projecten. Studenten moeten creatief, ambitieus én ondernemend zijn en zich niet bij de eerste tegenslag uit het veld laten slaan. Studenten ontwikkelen een zakelijke instelling passend binnen een sportomgeving. Niet onbelangrijk daarbij is dat zij beschikken over, zoals de opleiding het noemt, kennis van en inzicht in financiële stromen binnen een (sport)organisatie.

De opleiding presenteert zich in de documentatie en tijdens de audit als 'uniek'. Behalve door het ondernemerschap, onderscheidt zij zich van andere aan sport gerelateerde hbo opleidingen door haar stage-netwerk bij toonaangevende sportorganisaties, 'door een combinatie van creativiteit, innovatie en handelsgeest'.

Het auditteam heeft gesproken met de eind vorig jaar vertrokken opleidingsmanager en de sedert januari 2013 aangetreden nieuwe opleidingsmanager. Eerstgenoemde was de auteur van de Kritische Reflectie die het auditteam heeft bestudeerd, een document dat volgens de auteur beschouwd kan worden als een document waarin de historie én de stand van zaken beschreven zijn en dat als startpunt dient voor de werkzaamheden van de nieuwe opleidingsmanager de komende jaren.

Ten aanzien van het Bijzonder kenmerk Ondernemen, dat met de regulier accreditatie van de opleiding SM&O 'meeloopt', merken wij op dat de opleiding zich sedert de start in 2002 profileert op ondernemen en ondernemerschap als aspect van het professioneel handelen van de student.

Sinds de toekenning eerder door de NVAO van het Bijzonder kenmerk Ondernemen heeft voor de opleiding het ondernemen als ijkpunt gefungeerd en dient daarbij als fundament van het opleidingsconcept. De opleiding onderscheidt zich van haar zusteropleidingen bij andere hbo-instellingen door de expliciete focus op het ondernemerschap. Dit loopt als 'concept', zoals de opleiding het zelf uitdrukt, door de hele opleiding en is geworteld in de onderwerpen die in deze rapportage onder de drie standaarden aan bod komen.

Vorige accreditatie

Uit het accreditatierapport uit 2007 en het daaropvolgend besluit van de NVAO (november 2008) blijkt dat de eindkwalificaties die de opleiding hanteert van voldoende niveau zijn. Zij stellen studenten in staat de arbeidsmarkt te betreden met kennis en vaardigheden die het werkveld verwacht van een bachelor afgestudeerde. Het profiel van de opleiding was niet opgehangen aan functies zoals manager sportevenementen, topsportmanager, e.d., maar aan competenties die voorwaardelijk waren voor het kunnen vervullen van verschillende functies. De opleiding had ten tijde van de audit een aantal acties geformuleerd rond internationalisering waaronder het ontwikkelen van een internationale master, het vergroten van het internationale netwerk en het opnemen van anderstalige literatuur.

Uit het curriculum bleek dat de opleiding studenten in ruime mate de gelegenheid bood om kennis te maken met de beroepspraktijk. Het accreditatierapport uit 2007 beschrijft de accenten die de opleiding legt binnen de verschillende studiefasen (oriënteren, organiseren, analyseren, ontwikkelen, etc.). Het curriculum bestond niet alleen uit kennisvakken en het verwerven van vakspecifieke vaardigheden maar tevens uit het zelf beoefenen van sport ter bevordering van leiding gevende en management vaardigheden. Het totale curriculum overziend, kwam het auditteam tot een score 'voldoende'.

Het auditteam was tevreden over de kwaliteit van het docententeam. Het curriculum was ontwikkeld en werd uitgevoerd door docenten met een sterke band met de beroepspraktijk. Ook zette de opleiding externe consultants in bij de begeleiding van studenten en hun ondernemingsplan. Er was sprake van een docententeam met 'een hoog opleidingsniveau (...) en ervaring in het werkveld'. Ook op dit punt kwam het auditteam tot een voldoende score.

De locatie waar de opleiding gevestigd was noemt het auditteam 'uitstekend'. Er was ten tijde van de audit al besloten tot een uitbreiding van 2000 m². Ook de overige voorzieningen, waaronder de studieloopbaanbegeleiding, beoordeelde het auditteam positief. Stageplekken werden ten minste één maal bezocht door een docent/begeleider. De opleiding beschikte over een digitaal informatiesysteem via intranet en lichtkrant.

De interne kwaliteitszorg was in orde. Het auditteam stelde vast, dat de opleiding op een professionele wijze omgaat met het analyseren van zowel de grote- als de kleine kwaliteit en het op basis van deze analyse nemen van adequate maatregelen. Meetmomenten rond kwaliteitszorg kwamen structureel terug en waren aantoonbaar vastgelegd. De opleiding formuleerde verbetermaatregelen in toetsbare streefdoelen en nam deze op in een managementcontract. Studenten en medewerkers konden de resultaten en maatregelen bekijken via intranet en de digitale leeromgeving. Tijdens de audit in 2007 is aandacht besteed aan specifieke, door de opleiding geïnitieerde verbetermaatregelen.

Tenslotte besteedde het auditteam in de rapportage aandacht aan de resultaten. De eerste afgestudeerden stroomden ten tijde van de audit de arbeidsmarkt op. De eindwerkstukken die het auditteam bestudeerde, waren beroepsgericht, actueel en van een diepgang die voor het realiseren van het hbo-bachelorniveau vereist was. Het verdiende aanbeveling om de beoordelingscriteria verder aan te scherpen. De opleiding werkte aan een verbetering van het opleidingsrendement. Ten tijde van de audit in 2007 hadden maatregelen om het rendement te verbeteren al effect gesorteerd met als gevolg dat het rendement de door de opleiding bepaalde streefwaarden benaderde.

Deze rapportage

Het voorliggende rapport bevat een oordeel over de opleiding SM&O, zoals dat is terug te vinden in de reguliere BOB accreditierapporten en een oordeel ten aanzien van het Bijzonder kenmerk Ondernemen.

Bijzonder kenmerk Ondernemen

Uitgangspunt bij de beoordeling van het door de opleiding met de accreditatie aangevraagde Bijzonder kenmerk Ondernemen is het 'Beoordelingskader pilot bijzonder kenmerk ondernemen' van 22 november 2011. Het auditteam heeft dit kader bestudeerd en stelt vast dat het mogelijk moet zijn, ondanks de door de NVAO in het kader genoemde 'problemen' daar waar het de eenduidigheid betreft rond het begrip dat beoordeeld moet worden (ondernemerschap, 'ondernemendheid', ondernemen. Zie ook hierna) én de verschillende strategieën die instellingen in het hoger onderwijs hebben ontwikkeld om ondernemen te stimuleren (aparte [delen van] opleidingen, minoren of extra curriculaire activiteiten al dan niet gekoppeld aan een centrum voor ondernemerschap), om in deze rapportage dat bijzonder kenmerk voor de opleiding voor het voetlicht te brengen. Daarbij hebben wij nauwkeurig de door de NVAO geformuleerde eis in het oog gehouden dat 'Een bijzonder kenmerk is gebaseerd op het bereiken van bepaalde vooraf gedefinieerde doelstellingen'.

Bij de beoordeling van het Bijzonder Kenmerk Ondernemen onderscheidt het beoordelingskader vijf standaarden:

1. visie en beleid;
2. beoogde eindkwalificaties;
3. onderwijs en leeromgeving;
4. staf;
5. gerealiseerde eindkwalificaties.

Voor het auditteam was het goed mogelijk deze vijf standaarden te koppelen aan de drie standaarden die gelden voor een Beperkte Opleidingsbeoordeling. Daarmee menen wij recht te doen aan het feit dat de NVAO er voor gekozen heeft om de standaarden die gelden voor het Bijzonder kenmerk Ondernemen aan te laten sluiten bij de standaarden die gelden bij accreditatie:

- de standaarden Visie en Beleid en Beoogde eindkwalificaties komen terug in deze rapportage bij standaard 1;
- de standaarden Onderwijs en Leeromgeving en Staf komen terug in deze rapportage bij standaard 2;
- de standaard Gerealiseerd eindniveau komt terug bij standaard 3.

Het auditteam hoopt met deze wijze van rapporteren en met de inhoud van deze rapportage mede richting te geven aan het ontwikkelen van criteria op basis waarvan een oordeel gegeven kan worden over het al dan niet toekennen van een Bijzonder kenmerk Ondernemen, zoals de NVAO aangeeft in haar hierboven genoemde beoordelingskader (pag. 4). In dit verband merken wij namens de opleiding nog op dat SM&O niet heeft gekozen voor een scherpe afbakening van de begrippen 'ondernemen' en 'ondernemerschap'. In de documentatie en tijdens de audit gebruikt zij beide begrippen doorelkaar. In beide gevallen bedoelt de opleiding '...dat er kansen worden gezien en daadwerkelijk wordt overgegaan in handelen waaraan een zeker risico voor eigen rekening wordt genomen'.

4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie betreft geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor–master) en oriëntatie (hbo–wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

Visie SM&O

Zoals de opleiding zelf aangeeft, leidt zij studenten op ‘tot ondernemende professionals met hart voor de sport, die de randvoorwaarden waaronder sport wordt beoefend, optimaliseren’.

De visie van de opleiding, is tevens haar uitgangspunt (of zoals de opleiding zelf aan gaf: haar DNA) voor de inrichting van de opleiding. De kerngedachte hierbij luidt dat de afgestudeerde SM&O'er niet alleen nadenkt over zijn vakgebied en adequaat handelt, maar tevens de sport van binnenuit kent. De sportlijn binnen de opleiding (één van de vier leerlijnen zoals de opleiding deze noemt. Zie ook Standaard 2) is gericht op specifieke competenties die, zoals de opleiding het uitdrukt ‘het sportinherente handelen vereisen’. De opleiding maakt, dat de student niet iets, maar iemand wordt. In feite is dit een uitgangspunt, dat gedurende de audit bij vrijwel ieder gesprek aan bod kwam. De opleiding leidt studenten op tot hbo-professionals die ondernemend zijn en waarbinnen sport een belangrijk plek heeft. Zij handelen vanuit de beroepspraktijk en maken gebruik van kennis en vaardigheden verworven tijdens hun vierjarige opleiding en die zij daarbij verworven hebben in de praktijk.

Het auditteam stelt vast, dat de opleiding vanaf het eerste jaar expliciet inzet op het ontwikkelen van eigen initiatief en een ondernemende houding bij alle studenten. Dat blijkt bijvoorbeeld door al vroeg in de opleiding van de student te vragen om zelf het initiatief te nemen om projecten uit te voeren en evenementen te organiseren. Het ondernemen is daarbij duidelijk verankerd in het DNA van de opleiding. Het auditteam merkt op dat de opleiding zich niet zozeer tot doel stelt om ‘pure’ ondernemers op te leiden door sport als middel te gebruiken maar bovendien studenten uitdaagt om zich te ontwikkelen tot ondernemende professionals en ondernemende managers.

De visie van de opleiding op ondernemen (toetspunt 1a, Bijzonder kenmerk Ondernemen) die ten grondslag ligt aan de opleiding, bestaat uit een aantal facetten, waarvan de meest in het oog springende zijn:

- de competentie op het terrein van ‘ondernemen’. De ondernemende persoon beschikt over voldoende kennis en inzicht om dit te gebruiken binnen telkens veranderende werksituaties;
- het ondernemen veronderstelt een voortdurende wisselwerking tussen theorie en praktijk. De student moet in staat zijn een zakelijk model te ontwikkelen dat hij op basis van nieuwe kennis en vaardigheden kan bijstellen, daarbij rekening houdend met vooraf geformuleerde doelstellingen en randvoorwaarden;
- de afgestudeerde SM&O'er dient te beschikken over of is in staat om een uitgebreid netwerk te ontwikkelen. Een onderneming bestaat en ontwikkelt zich met name als een netwerk. De afgestudeerde werkt met verschillende partijen in alle fasen van ondernemen hetgeen uiteindelijk van belang is voor het succes van een onderneming.

Het zijn deze facetten die we in uitgewerkte vorm ook tegenkomen in de volgende paragraaf, waar we verder in gaan op het beroeps- en opleidingsprofiel.

De organisatie richt zich op ondernemerschap in verschillende organisaties waar afgestudeerden terechtkomen, zowel in de profit als de non-profit sector. Uit een alumni-enquête blijkt dat afgestudeerde SM&O'ers in eerste instantie in loondienst werkzaam zijn binnen een kleine of grote organisatie en daar door de werkgevers als ondernemend worden ervaren. De opleiding speelt daar nadrukkelijk op in door aandacht te besteden aan managementvaardigheden bij haar studenten en door zich te richten op en contacten te hebben met zowel kleine als grote sportbedrijven/sportorganisaties.

Uit de gesprekken met de opleiding kwam naar voren, dat de visie op ondernemen breed gedragen wordt. Ondernemen moet voor studenten een proces zijn waarin zij hun eigen mogelijkheden ontdekken en kansen zien en deze vervolgens ook benutten. Het gaat daarbij om het leren innoveren en daarbij hun kennis, inzicht en vaardigheden op het terrein van sport, management en ondernemen in te zetten. Volgens het auditteam getuigt deze zienswijze (op het ondernemen) van een heldere visie op ondernemen.

Beroeps- en opleidingsprofiel

De opleiding hanteert een landelijk vastgesteld beroepsprofiel. Dit ondanks het feit dat de opleiding uniek is; er zijn geen opleidingen met een identiek CROHO-nummer. Toch heeft de opleiding vanaf de start besloten om zich aan te sluiten bij het Landelijk Overleg Sportmanagement. Hierbinnen hebben zich zes opleidingen verenigd. Zij vertrekken vanuit het 'Beroepscompetentieprofiel Sportmanager' waarvan de basis is gelegd in 2004 en leggen daarbij eigen accenten. Voor SM&O is dat dus: ondernemen.

In 2012 is het Beroepscompetentieprofiel Sportmanager geactualiseerd. Hierin zijn op een duidelijk wijze zowel de werkomgeving van de sportmanager als de kerntaken en competenties van het beroep beschreven. Het beroepsprofiel vormt de basis voor de opleidingskwalificaties. Uit het beroepsprofiel is duidelijk af te leiden dat de afgestudeerde werkzaam kan zijn in de sporteigen sector zoals sportverenigingen en sportbonden maar ook binnen overige sectoren waar we al eerder op gewezen hebben, zoals de gezondheidssector, recreatie en het onderwijs.

Het profiel onderscheidt verder een aantal kerntaken. Hiertoe behoren het adviseren over de strategie en het beleid op het terrein van sport en bewegen en het ontwikkelen en coördineren van sport- en bewegingsprogramma's. De afgestudeerde SM&O'er is betrokken bij de bedrijfsvoering van een sportorganisatie. Ook creëert hij kansen en genereert hij middelen op het terrein van sport en bewegen. De kerntaken bestuderend valt op dat zij in de regel direct of indirect gelinkt kunnen worden aan het ondernemen. Het profiel van de opleiding SM&O onderscheidt zich hiervan door te spreken over een sportmanager, dit in tegenstelling tot een manager in de sport. Het accent binnen de opleiding ligt op het werken binnen de commerciële sportsector dat zich kenmerkt door klantgerichtheid, een efficiënte bedrijfsvoering en resultaatgericht werken en waar winst maken nodig is om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen en zo mogelijk aan te vullen met groeicijfers.

Het auditteam stelt vast dat het 'ondernemen', dat kenmerkend is voor het 'Amsterdamse' profiel, daadwerkelijk een essentieel onderdeel vormt van de opleiding. Alle door het auditteam betrokken gesprekspartners, van studenten tot en met het management, waren nadrukkelijk doordrongen van de noodzaak zich blijvend te profileren op het terrein van ondernemen binnen de sport.

De eindkwalificaties

Het beroepsprofiel vormt de basis voor de opleidingskwalificaties. De ordening vindt plaats op basis van de kerntaken. Voor iedere kerntaak onderscheidt het profiel een aantal eindkwalificaties die geformuleerd zijn in de vorm van competenties. Deze competenties zijn op hun beurt weer uitgewerkt in handelingscriteria.

In het door het auditteam bestudeerde document rond het beroepsprofiel zijn tevens de eindkwalificaties opgesomd en uitgewerkt in de vorm van competenties. Daarnaast besteedt het document aandacht aan de specifieke hbo-vereisten waaraan een afgestudeerde SM&O'er dient te voldoen.

De startende beroepsbeoefenaar

Om met dat laatste punt te beginnen, onderscheidt de opleiding vier kenmerken van een startende beroepsbeoefenaar:

- een gedegen theoretische basis om kritisch en op een creatieve wijze naar het eigen vakgebied te kunnen kijken;
- beschikt over onderzoekend vermogen dat leidt tot reflectie, *evidence based* handelen en tot innovatie;
- beschikt over ervaring in de beroepspraktijk. Beschikt over internationale oriëntatie maakt daar deel van uit evenals het beschikken over een ondernemende houding;
- beschikt over een antenne voor maatschappelijke en ethische vraagstukken.

Uit gesprekken die het auditteam heeft gevoerd met vertegenwoordigers van de opleiding, i.h.b. met docenten, studenten en alumni, blijkt dat de opleiding goed zicht heeft op de eisen die het werkveld stelt aan afgestudeerden. Alumni benoemen als kernwaarden voor de opleiding onder andere: grensverleggend, drive, verantwoordelijkheid stimuleren en persoonlijke ontwikkeling.

Docenten van de opleiding zijn veelal afkomstig uit het werkveld of zijn daar nog steeds werkzaam (zie verder Standaard 2) en hebben zo een duidelijk beeld van de beroepseisen en de competenties waarover SM&O'ers dienen te beschikken. Door studenten werd dit beeld bevestigd: verschillende studenten beschikken al over ervaring in het beroepenveld als ondernemer en zijn hier door 'schade en schande' wijzer geworden. Alumni en het werkveld gaven aan dat de eindkwalificaties goed aansluiten bij de eisen van het werkveld. Een belangrijk punt voor het auditteam.

De competenties

De opleiding onderscheidt vier kerntaken die we hierboven hebben opgesomd. Iedere kerntaak is verdeeld in competenties:

Kerntaak: ontwikkelt en adviseert over strategie en beleid in sport en bewegen.

- Competenties: hanteren van strategie en beleidscyclus, bewaken van kwaliteit.

Kerntaak: ontwikkelt, coördineert en positioneert sport- en bewegingsprogramma's.

- Competenties: ontwerpen en organiseren, ontwikkelen van producten, toepassen van marketing en PR.

Kerntaak: Managet de bedrijfsvoering van een sportorganisatie.

- Competenties: leidinggeven, managen van sportaccommodaties, managen van financiën, formuleren en rapporteren.

Kerntaak: creëert kansen en genereert middelen voor sport en bewegen.

- Competenties: ondernemen, inspelen op ontwikkelingen, netwerken en bouwen van relaties.

Voor alle kerntaken geldt.

- Competenties: sportbewustzijn, communiceren, samenwerken en reflecteren.

Het auditteam beschouwt de set competenties als adequaat. Het auditteam is verder van oordeel dat de opleiding ervoor heeft gezorgd dat de competenties voldoen aan de eisen van een hbo-bachelor, door de koppeling van de competenties aan de Dublin Descriptoren en het Europees kwalificatieraamwerk.

De opleiding heeft de verschillende kerntaken vervolgens duidelijk uitgewerkt beschreven. Ook zijn de verschillende competenties, behorend bij een kerntaak, op hun beurt uitgewerkt in gedragscriteria. Deze gedragscriteria zijn duidelijk én toetsbaar geformuleerd. Bijvoorbeeld:

- hanteert correcte spelling en grammatica;
- volgt ontwikkelingen die van belang zijn voor sport en bewegen;
- reflecteert op eigen handelen en eigen competenties;
- neemt verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren.

De verschillende competenties komen op verschillende niveaus van beheersing terug in de opleiding. In een apart document heeft de opleiding in een matrix de beheersingscriteria per competentie opgenomen en per studiejaar de daaraan gekoppelde producten beschreven. De student past competenties toe in situaties uit de praktijk waarbij hij bij het uitwerken van opdrachten gebruik maakt van eerder verworven kennis. De opleiding vergroot de complexiteit van het curriculum door steeds meer zelfstandigheid van de student te vragen.

Ten aanzien van het vertalen van ondernemen in doelstellingen (Toetspunt 1b, Bijzonder kenmerk Ondernemen) blijkt dat het door de opleiding gehanteerde profiel nadrukkelijk het ondernemerschap uitademt. Zonder in deze rapportage teveel in details te treden maar toch het vermelden waard merkt het auditteam op dat het aspect 'ondernemen' blijkt uit de nadruk op financiën in de competentieset en andere aan ondernemen gerelateerde doelstellingen zoals het kunnen opstellen van een ondernemingsplan, het aanbieden van diensten op het terrein van sport die betaalbaar zijn en waar behoefte aan bestaat, het tonen van doorzettingsvermogen en het kunnen omgaan met een tegenslag. Laatstgenoemde aspecten vormen een onderdeel van de meer persoonsgebonden competenties van ondernemen waar de opleiding veel waarde aan hecht.

De opleiding heeft de beoogde eindkwalificaties op het terrein van ondernemen op een heldere wijze uitgewerkt. Zij laten een duidelijke relatie zien met de visie van de opleiding op het gebied van ondernemen (Toetspunt 2a, Bijzonder kenmerk Ondernemen). In een matrix die het auditteam heeft bestudeerd, werkt de opleiding de opleidingsdoelstellingen verder uit.

Bijvoorbeeld:

- Coacht vanuit een visie en zorgt voor duidelijkheid omtrent taken en verwachte resultaten van de medewerkers;
- Zorgt voor bewaking van de betrouwbaarheid en veiligheid van sportaccommodaties en faciliteiten;
- Is ondernemend in het ontwikkelen van nieuwe activiteiten;
- Analyseert de nationale en/of internationale sportmarkt en sportbranche;
- Gebruikt verschillende media voor het bereiken van marketingmethoden;
- Formuleert missie, visie en doelstellingen om de richting van de organisatie uit te zetten en te positioneren;
- Stelt een exploitatie- en liquiditeitsbegroting op, ontwikkelt en bewaakt budgettering.

In feite vergroot de opleiding verschillende competenties uit, evenals de hieraan gerelateerde doelstellingen van ondernemen. Dit komt onder andere naar voren door de door de opleiding onderscheiden gedragscriteria zoals het signaleren van relevante ontwikkelingen binnen de eigen organisatie, het kunnen omgaan met complexe krachtenvelden binnen een onderneming, het beschikken over onderhandelingsvaardigheden en het ook in stressvolle situaties correct en voorkomend blijven.

Ten aanzien van Toetspunt 2b uit het 'Beoordelingskader pilot Bijzonder kenmerk Ondernemen' (concretisering van de beoogde eindkwalificaties op bachelorniveau en de hbo-oriëntatie) merkt het auditteam op dat de opleiding in de bijlage bij de documentatie op een duidelijke wijze de relatie heeft uitgewerkt tussen de Dublin Descriptoren, hbo-standaarden en het opleidingsprofiel. Hieruit blijkt dat de beoogde eindkwalificaties op het gebied van ondernemen een duidelijk hbo-oriëntatie hebben. De eindkwalificaties hebben zowel een theoretisch als een praktische component, hetgeen de wisselwerking tussen theorie en praktijk, die kenmerkend is voor deze opleiding, benadrukt. Kenmerkende vaardigheden op het terrein van ondernemen hebben daarmee een duidelijke plek gekregen.

Wij komen hierna onder 'Internationalisering' terug op de competenties voor de internationale afstudeervariant International Sport Management and Business.

Onderhoud profiel en competenties

Voor het nieuwe, in 2012 opgestelde, profiel van de opleiding geldt het volgende. Het profiel is opgesteld in opdracht van het Hogescholen Sportoverleg door de opleidingsmanagers van de zes hogescholen die de opleiding tot sportmanager aanbieden. Daarbij is gestart met een 'terugvertaling' vanuit het beroepsprofiel zoals dat is op- en vastgesteld door het werkveld. De externe validatie van het definitieve profiel en van de competentieset heeft plaatsgevonden door de werkveldcommissies van de hogescholen. Voor de opleiding SM&O geldt verder dat het lectoraat betrokken is bij het actueel houden van het profiel (zie Standaard 2 onder 'Lectoraat'). Het auditteam stelt vast dat de door de opleidingen gevolgde procedure zorgvuldig is geweest.

Het feit dat de opleidingen regelmatig het profiel en de set competenties tegen het licht houden en waar nodig aanpassen, is positief. Het toont aan dat de opleidingen voldoende zicht hebben op de eisen die het werkveld stelt aan afgestudeerden. Ook toont het aan dat de opleidingen samenwerken, ondanks hun verschillen in accenten, en daarbij hun activiteiten afstemmen.

Het auditteam stelt vast dat niet alleen de landelijke afstemming met het beroepenveld in orde is. De afstemming van de opleiding SM&O met het werkveld via haar onderwijsadviesraad Sport, Management en Ondernemen is eveneens in orde. Hierin hebben vertegenwoordigers zitting afkomstig uit overheid en bedrijfsleven. Ook via andere kanalen heeft de opleiding zicht op ontwikkelingen binnen het vakgebied, niet in de laatste plaats via haar eigen (gast)docenten die veelal in het voor de opleiding relevante werkveld werkzaam zijn.

Internationalisering

De opleiding beschikt op de eerste plaats via haar (gast)docenten over een breed internationaal netwerk. Dit strekt zich uit over vrijwel alle sportdisciplines, van voetbal via ijshockey tot en met wielrennen. Dit netwerk biedt studenten de mogelijkheid om zich ook internationaal te oriënteren. Zo is het aantal (internationale) stageadressen de afgelopen vijf jaar meer dan verdubbeld. Per jaar gaan tussen de tien en vijftien studenten naar het buitenland. Ieder half jaar organiseert de opleiding terugkeerdagen waarin studenten met buitenlandervaring deze ervaring delen met belangstellende studenten. Daarnaast kent de opleiding *going abroad weeks* waarin zij studenten informeert over en voorbereidt op de mogelijkheden om in het buitenland te studeren en stage te lopen. Studenten kunnen een Engelstalige minor volgen *Sports and Community Development*.

Studenten krijgen de gelegenheid om cursussen Engels te volgen en jaarlijks organiseert de opleiding internationale studiereizen. Dichter bij huis is internationalisering 'at home' geborgd door een internationaal referentiekader op te nemen bij een aantal beheersingscriteria en deze vervolgens uit te werken in het opleidingsprogramma, uitgewerkt in de nota *'Van Dublin naar Amsterdam'*. Positief is het auditteam over het streven van de opleiding om binnen de kaders van de European Association for Sport Management te komen tot een Europees beroepsprofiel. Niet alleen blijkt hieruit de (nog jonge) internationale ambities die de opleiding heeft. Ook heeft de opleiding haar opleidingsprofiel vergeleken met die van verwante opleidingen in het buitenland. Gelet op de toch voornamelijk Angelsaksische oriëntatie van Nederland, is het niet verbazingwekkend dat de opleiding vooral raakvlakken vertoont met hoger onderwijsinstellingen in het Angelsaksische taalgebied. Wel blijkt uit de vergelijking dat de opleidingen in het buitenland vooral theoretisch georiënteerd zijn en een forse component onderzoek bevatten. De beroepspraktijk vormt in buitenland geen onderdeel van het opleidingsprogramma.

In dit verband verdient ook het programma van de internationale afstudeervariant International Sports Management and Business (hierna: ISMB) aandacht. ISMB hanteert de SM&O competenties die vertaald zijn naar een sportmanager die opereert in een internationale sportomgeving. De opleiding heeft dit uitgewerkt in haar Businessplan ISMB uit 2011 en in het *'Programme Concept SM&O and ISMB final version'* uit 2012. Het ontwikkelteam ISMB, dat bestond uit een internationaal gezelschap van vakdeskundigen, zorgt er mede voor dat de internationale component, opgenomen in het ISMB-programma, ook doorwerkt in het reguliere Nederlandstalige SM&O-curriculum. Het aantal studenten binnen de internationale afstudeervariant is voorsnog beperkt. De opleiding selecteert deze studenten door middel van een fysieke test, een motivatiebrief, een cv en een intake gesprek. Positief is het auditteam over het feit dat buitenlandse studenten die deze afstudeervariant volgen, contact hebben met Nederlandse studenten waardoor wederzijdse uitwisseling van kennis en ervaring op sportgebied mogelijk is. Wij merken in dit verband nog op dat de opleiding het tot haar ambitie rekent om het werkveld verder uit te breiden door de internationale oriëntatie.

Het auditteam is positief over een projectaanvraag (die thans 'loopt') door het lectoraat van de opleiding bij NWO en waarbij zij samenwerkt met vertegenwoordigers van andere hbo-opleidingen die een opleiding aanbieden op het terrein van sport en management én met internationaal gezelschap afkomstig van de Vrije Universiteit in Brussel, de University of Stirling (Schotland) en de Sport Hochschule in Keulen. Studenten van ISMB onderzoeken, analyseren en beschrijven a.d.h.v. de sportactiviteiten en sportbetrokkenheid van een modaal gezin de sportinfrastructuur en -cultuur van verschillende landen. De resultaten worden vervolgens op een aparte website geplaatst.

Onderzoek

De opleiding heeft er voor gekozen om het thema onderzoek niet in een aparte leerlijn onder te brengen maar te integreren in andere opleidingslijnen. Een te verdedigen keuze omdat zo onderzoek nauw verbonden is met de beroepsproducten die studenten leveren als bewijs voor de beheersing van competenties. Centraal staan daarbij het uitvoeren van onderzoek én het gebruikmaken van gegevens uit onderzoek binnen de kaders van het eigen professionele handelen.

De afgelopen jaren heeft de opleiding de onderzoekscomponent opnieuw tegen het licht gehouden en daarbij gebruik gemaakt van de input vanuit het lectoraat en de afdeling Onderzoek en Onderwijs van de hogeschool. Dit heeft er toe geleid dat het onderwijsprogramma op een aantal punten is bijgesteld en aangescherpt wat onderzoeksvaardigheden betreft. Zo voeren studenten vanaf het eerste studiejaar analyses en onderzoek uit, worden zij onderwezen in het doen van deskresearch en rapporteren en volgen zij studieonderdelen op het terrein van methoden en technieken en marktonderzoek. Tevens krijgen studenten les in de principes van het statistische computerprogramma SPSS.

Voor het ondernemingsplan dat studenten schrijven, dienen zij deskresearch uit te voeren en is er sprake van een onderzoeksfase.

Het auditteam merkt verder op dat het lectoraat Sportbusiness Development (zie Standaard 2) en de hieraan verbonden kenniskring studenten inzet bij zijn onderzoeksprogramma. Studenten krijgen de gelegenheid om binnen de kaders van hun praktijk- en afstudeerstages langduriger en intensiever deel te nemen aan de kenniskring. Ook studenten van de minoren sportbeleid en sportbusiness voeren onderzoek uit zoals in de beroepspraktijk van zgn. combinatiefunctionarissen.

Weging en oordeel

Het auditteam komt bij Standaard 1 tot het oordeel 'goed' waarbij de volgende overwegingen tot dat oordeel hebben geleid.

- De competenties zijn op landelijk niveau zorgvuldig opgesteld en zijn passend voor het beroep waarvoor de opleiding studenten opleidt. Het auditteam vindt het positief dat de opleiding goed zicht heeft op ontwikkelingen in het werkveld en zich inzet om profiel en competenties ook internationaal 'op de kaart' te zetten.
- De competenties van de opleiding hebben naar het oordeel van het auditteam een duidelijke beroepsgerichtheid. Het auditteam constateert, mede naar aanleiding van het gesprek met het werkveld, dat de opleiding met haar profiel aansluit bij de behoefte van het werkveld.
- De opleiding heeft de internationale component in haar curriculum opgenomen. Zij blijkt zich terdege bewust te zijn van de internationale context waarbinnen zij functioneert en de internationale context waarmee haar afgestudeerden te maken krijgen. De opleiding biedt studenten uitgebreid gelegenheid om zich op internationaal gebied te manifesteren.
- De onderzoekscomponent is duidelijk verankerd in de opleiding, waarbij het auditteam de opleiding nadrukkelijk aanmoedigt de ingeslagen weg te blijven volgen.
- De component 'ondernemen' is nadrukkelijk verankerd in de set competenties die de opleiding hanteert. Het auditteam stelt vast dat ondernemen goed verankerd is in deze opleiding en er een onlosmakelijk onderdeel van vormt. Onmiskenbaar waren alle gesprekspartners doordrongen van dat ondernemerschap in de opleiding. De studenten verwerven, gelet op de inhoud van de eindkwalificaties, kennis en vaardigheden om in de praktijk als ondernemer aan de slag te gaan.
- De opleiding heeft goed nagedacht, en deze denkbeelden ook in praktijk gebracht, over de wijze waarop ondernemen op het hbo-bachelorniveau vorm kan krijgen en hoe ondernemerschap te realiseren is binnen de sport.

Samenvattend beoordeelt het auditteam deze standaard als goed. De betrokkenheid van het werkveld is duidelijk aanwezig. De competenties zijn op hbo-bachelorniveau duidelijk geformuleerd en gericht op de beroepen waar de opleiding voor opleidt.

De onderzoekscomponent is nadrukkelijk aanwezig. Belangrijk vindt het auditteam dat de opleiding vanaf de start van de opleiding goed heeft nagedacht over de wijze waarop je ondernemerschap uit kunt werken binnen sport, en hoe je dat vervolgens relateert aan eindkwalificaties en doelstellingen. Als argument hiervoor geldt tevens dat tijdens de auditdag het ondernemen/ondernemerschap bij geen enkel gesprek van de radar verdween.

Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Het auditteam heeft voorafgaand en tijdens de bezoekdagen uitgebreid aandacht besteed aan de wijze waarop het studieprogramma is vormgegeven. Bij het beschrijven van het studieprogramma nemen we tevens de toetspunten 3a (*Programma*), 3b (*Onderwijsvormen, didactisch concept*) en 3c mee (*Samenhangende leeromgeving*) uit het beoordelingskader Bijzonder kenmerk Ondernemen.

De opleiding heeft een helder vormgegeven studieprogramma dat zij beschrijft in de Onderwijs- en Examenregeling en in de studiehandleidingen. De opbouw per studiejaar laat zich als volgt beschrijven: 1e jaar: oriënterend en operationeel, 2e jaar: tactisch en analytisch, 3e jaar: strategisch en innovatief en 4e jaar: gericht op visie ontwikkeling'. Vatten we dit samen, dan ontstaat het volgende beeld.

- De rode draad door de opleiding vormt, zoals de opleiding het zelf samengevat uitdrukt: 'sportmanagement en ondernemen leren door te denken en te doen'. Studenten staan daarbij steeds met één been in de praktijk, reden waarom studenten al vanaf hun eerste studiejaar stage lopen. De studie is onderverdeeld in blokken van tien weken waarbinnen één thema centraal staat.
- De opleiding onderscheidt vier leerlijnen die borg staan voor de verticale samenhang van het programma: sport, coaching, de beroepspraktijk én management en ondernemen.
- Het eerste studiejaar staat in het teken van het oriënteren en het organiseren. Studenten maken daarbij kennis met alle aspecten van SM&O waarbij studenten in het eerste blok in de praktijk aan de slag gaan. Studenten vormen dan een projectteam, een onderneming. Zij werven, beheren de financiën, zoeken sponsors en organiseren een sportevenement. Daarnaast is er veel aandacht voor het zelf beoefenen van sport.
- In het tweede studiejaar vindt er verdieping plaats in de theorie en werkt de student volgens thema's. Centraal staan daarbij marketing, management, financiën en beleid. Ook in dit tweede jaar is zelf sporten een onderdeel van het curriculum en kiest de student vier sporten waarin hij leert les en leiding geven.
- De trainer-coachlicentie behaalt de student in het derde studiejaar. Tevens vindt ook in dit studiejaar verdieping plaats in de theorie op het gebied van algemene sportmanagementvakken.
- In het derde studiejaar staat ondernemen centraal nadat de studenten in jaar 1 en 2 ondersteunende vakken hebben gevolgd als financieel management, economie en marketing. Zo schrijven studenten een ondernemingsplan dat onder andere door de Rabobank beoordeeld wordt en worden zij aan de hand van kennistentamens getoetst op finance, marketing management, deskresearch en organization & accounting.
- Het vierde studiejaar staat in het teken van het afstuderen. Ongeveer de helft van het jaar werkt de student aan een afstudeeropdracht die hij in dienst van een opdrachtgever uitvoert.

De studieonderdelen die studenten volgen, laten een gevarieerd aanbod zien: van Management en Organisatie/Sportinfrastructuur tot en met Financieel Management en Bedrijfsrekenen en statistiek. Vanuit deze verschillende vakken verwerven studenten de noodzakelijke kennis en inzichten. De lessen zijn veelal niet monodisciplinair maar multidisciplinair waarbij het ondernemerschap telkens terugkeert als overkoepelend thema hetgeen een samenhangende leeromgeving borgt (zie hierna). Het auditteam stelt vast, mede na bestudering van de studiehandleidingen, dat één van de in het oog springende doelen van de verschillende vakken is om studenten de taal te leren spreken van enerzijds de verschillende basisdisciplines (financiën, marketing, sportpsychologie) en anderzijds de taal van de ondernemer. Zeker tijdens stages speelt het ondernemerschap een centrale rol.

Een deel van de studenten heeft bij aanvang van de studie al ondernemerschap laten zien. Uit het gesprek met studenten blijkt dat zij voor deze studie kiezen om zich verder in het ondernemerschap te verdiepen en om aansluiting te vinden bij ondernemen in een sport-context. Zo leren studenten:

- kennis, vaardigheden en attitudes te integreren door specifiek hiervoor door de opleiding ontwikkelde projecten. Studenten werken tijdens de opleiding aan beroepsproducten, waaronder het organiseren van een sportief evenement, met inbegrip van het opstellen van een offerte met draaiboek, uitvoering en evaluatie ervan, het opstellen van een projectplan sportstimulering en het schrijven van een ondernemingsplan dat goedgekeurd is door een bank.
- Het ondernemerschap 'van binnen uit', door al vroeg in de opleiding stage te lopen. Zij volgen een stage binnen een organisatie waar sport en ondernemerschap centraal staan.

Het auditteam is positief over de wijze waarop de opleiding naast de stages ook de projecten heeft vormgegeven. Er is sprake van een praktische opzet van projecten waarbij studenten in aanraking komen met alle facetten van sport, ondernemen en management. Na ieder afgerond project komt de student dichterbij de door de opleiding gehanteerde eindkwalificaties, óók met betrekking tot ondernemen. Tijdens de stage dienen studenten hun kennis en vaardigheden op zowel sport, management als ondernemen verder te ontwikkelen. Zij moeten kunnen uitleggen wat een SM&O'er bijdraagt aan een onderneming. Dit prikkelt, zo stelt het auditteam vast, het nadenken over het ondernemerschap bij de student en de positie van een SM&O'er binnen een organisatie.

Tijdens de lessen komen studenten in aanraking met ondernemen, niet alleen door de vakinhoud maar ook omdat docenten zelf afkomstig zijn uit het bedrijfsleven en tijdens de lessen een relatie leggen tussen de vakinhoud en het ondernemerschap. Ook buiten het studieprogramma zijn studenten betrokken bij initiatieven op het terrein van ondernemerschap. Daarmee is volgens het auditteam ruimschoots door de opleiding voldaan om samenhang te realiseren binnen het studieprogramma.

Omdat afgestudeerden van de opleiding als ondernemer en/of als sportmanager gaan werken, moeten zij zelfstandig maar ook in teamverband werken. De opleiding heeft daarom het *peer leadership* geïntroduceerd waarbij studenten wisselende rollen bekleden binnen didactische werkvormen. Het ondernemerschap dat de student moet tonen, blijkt uit het beroep dat de opleiding doet op zijn proactief handelen en op het stimuleren van eigen initiatief.

Organisaties waar studenten stage lopen, dienen te voldoen aan criteria die het auditteam als passend bij deze hbo-opleiding beoordeelt. Deze criteria bewaakt het stagebureau dat de laatste jaren vooral inzet op kwalitatief goede stages en relatiebeheer. De student, de begeleider vanuit de onderneming en de docent vanuit de opleiding voeren tijdens de stage een aantal gesprekken waarbij het leerproces en dan gemaakte afspraken schriftelijk worden vastgelegd. De schriftelijk vastgelegde opdrachten met de te realiseren competenties komen hierbij aan de orde.

Op basis van stagebezoeken en de schriftelijke documentatie beoordeelt de docent of de student aan alle verplichtingen heeft voldaan. De opleiding overlegt met begeleiders vanuit de organisatie de stage-invulling en licht de wijze toe waarop de beoordeling van de stage plaatsvindt. Hierbij zijn ervaringen uitgewisseld die de opleiding gebruikt bij het verder verbeteren van stagetrajecten.

Voor de internationale afstudeervariant International Sport Management and Business geldt dat zij door haar internationale insteek van het programma een andere insteek kent dan het reguliere SM&O-programma. Zo bepaalt de beschikbaarheid van buitenlandse docenten mede het jaarrooster en zijn er regelmatig bezoeken aan buitenlandse (sport)instellingen. De internationale afstudeervariant laat een combinatie zien van studieonderdelen die het voor een student mogelijk maakt om ook in een internationale context werkzaam te zijn. De opleiding heeft de verschillende studieonderdelen voor deze afstudeervariant in de Onderwijs- en Examenregeling opgenomen. Hieruit blijkt dat de opleiding aandacht besteedt aan vakken zoals: Marketing, Economics, Research en Intercultural communication. Het totaal aantal te behalen studiepunten bedraagt 240 EC's.

Studenten beoordelen de praktijkgerichtheid van het curriculum met een 4.2 op een vijfpuntsschaal. De kwaliteit van de stagebegeleiding scoort een 3.8.

Minoren en excellentieprogramma

De opleiding biedt studenten de gelegenheid om verdiepende minoren te volgen die gerelateerd zijn aan de inhoud van SM&O:

- Sport and Science;
- Sport en Business;
- Sport, Beleid en Bestuur;
- Sport and Community Development.

Ook kunnen studenten een domeinbrede minor volgen op het terrein van gezondheid en een actieve levensstijl. Het auditteam beoordeelt de minoren als relevant voor de opleiding en haar studenten. De inhoud van de minoren sluit aan bij de vakinhoudelijke component van SM&O. Studenten die een minor buiten de opleiding kiezen, dienen daartoe een gemotiveerde aanvraag in bij de examencommissie. Deze toetst de aanvraag en geeft toestemming of wijst af.

Studenten die de minor Sport and Science volgen kunnen een schakelprogramma volgen tijdens hun bachelor dat hen na het behalen toegang geeft tot specifieke wo-masteropleidingen in Utrecht en Amsterdam.

De opleiding kenmerkt zich door ambitie. Dit komt onder andere tot uiting in de ontwikkeling van excellentieprogramma's. Zo richt de opleiding zich op talentontwikkeling voor studenten met, eveneens, ambitie. Zo kent de opleiding voor eerste- en tweedejaarsstudenten een Studium Excellentie en voor derde- en vierdejaars studenten een Honourstraject. Deze zijn gericht op verdieping, verbreding en op praktijkgericht onderzoek. Het auditteam beoordeelt deze trajecten als waardevol en zeker passend bij de studenten die voor deze opleiding kiezen en bij de inhoud ervan.

Docent-studentratio

De docent-studentratio ligt boven hetgeen we in het hbo gemiddeld tegenkomen. Met een ratio van 1:32,8 ligt deze ruim boven het hbo-gemiddelde dat rond 1:26/27 ligt, de HvA-norm ligt op 1:30. Ruim 1/3^e van het personeel geeft aan dat er sprake is van een hoge werkdruk met daarbij de aantekening dat docenten wel veel plezier hebben in hun werk. De opleiding geeft in dit verband aan, dat zij maatregelen wil nemen om de werkdruk van docenten te verlagen. Een aandachtspunt dat volgens het auditteam op korte termijn om actie vraagt.

Docenten

De opleiding heeft goed zicht op de kwaliteiten van haar personeel (zie ook hierna). Bestudering van de cv's van docenten laat zien dat verreweg de meeste docenten óók werkzaam/actief zijn in de praktijk: 90 procent. Het docententeam is daarmee zoveel mogelijk samengesteld uit docenten die zelf ondernemend zijn en bij voorkeur een onderneming hebben of hebben gehad. Het aantal docenten met een hbo- of wo-master bedraagt 54%. Een docenten is inmiddels gepromoveerd, twee docenten binnen SM&O bereiden zich voor op een promotietraject en vijf docenten volgen op dit moment een masteropleiding. Vrijwel alle docenten beschikken over een didactische aantekening (op één na). Twee procent van het totale opleidingsbudget gebruikt de opleiding voor scholing van haar docenten. De wensen op dit terrein komen aan bod tijdens de functioneringsgesprekken. Indien de scholing van belang is voor de opleiding, wordt dit in de regel gehonoreerd.

De Hogeschool van Amsterdam formuleert in haar profiel- en prestatieafspraken dat bijna 75% van de docenten moet beschikken over een masteropleiding in 2015. Het domein, waartoe SM&O behoort, heeft in haar convenant benoemd dat al haar docenten de basiskwalificatie (BKO) hebben passend bij hun onderwijservaring, waaronder een didactische aantekening, en daarnaast allen een aantoonbaar extra: master HBO/WO, PhD of een bijzondere professionele kwalificatie. Het domein heeft met het College van Bestuur een doelstelling afgesproken van een jaarlijkse stijging van 2 a 3% van het aantal masteropgeleiden. In 2011 had 48% een master, 2012, 51% en in 2013 inmiddels 54%. Zij doet dat door haar huidige docenten te stimuleren een masteropleiding te laten volgen en dat als eis te stellen bij docenten die een vaste aanstelling willen en door vacatures preferent open te stellen voor masteropgeleiden. In 2014 zullen zeven medewerkers uit het domein, waaronder twee vanuit SM&O, een masteropleiding starten. Daarnaast is het domein actief om in samenwerking met partners binnen het landelijke Sporthogescholenoverleg 1 a 2 masters te gaan ontwikkelen die geschikt en relevant zijn voor docenten in sportopleidingen. In dit verband is het auditteam van mening dat de opleiding nadrukkelijk moet streven naar die 75 procentnorm, zonder dat het afbreuk doet aan de ervaring van docenten en hun relatie met het beroepenveld. Het feit dat een aantal SM&O-docenten een promotietraject start vindt het auditteam belangrijk. Met name gelet op de ambities die de opleiding heeft rond het lectoraat, onderzoek en kenniskring is het ook wenselijk en juist dat de opleiding dit onderschrijft. Dit neemt natuurlijk niet weg dat docenten zonder een afgeronde masteropleiding wel degelijk goede docenten kunnen zijn die van waarde zijn voor deze opleiding en studenten.

Studenten en alumni gaven tijdens de audit aan dat zij tevreden zijn/waren over de docenten. Gesproken werd over 'voorbeeldrollen'. Gelet op hun vakinhoudelijke deskundigheid, didactische kwaliteiten, begeleiding en inspiratie scoren docenten goed. De kennis van docenten over de beroepspraktijk scoort in de Nationale Studenten Enquête 2012 een 4,5 op een vijf puntsschaal.

Nieuwe docenten dienen niet alleen vakinhoudelijk goed te zijn, maar tevens te beschikken over kennis en ervaring van het beroepenveld en het ondernemerschap. De opleiding stimuleert haar docenten om óók in de beroepspraktijk te blijven werken naast hun docentschap. Nieuwe docenten begeleidt de opleiding gedurende hun eerste maanden waarbij deze een eigen buddy krijgen toegewezen. Deze begeleidt de docent door bijvoorbeeld lessen te bezoeken en deze na te bespreken; ook dient de buddy als een klankbord. Het inwerken van nieuwe docenten is daarmee goed vormgegeven.

Het management houdt nadrukkelijk een vinger aan de pols wat betreft de taakinzet van docenten en hun functioneren. Daartoe beschikt het domein waartoe SM&O behoort én de opleiding zelf over een aantal instrumenten waaronder functionerings- en beoordelingsgesprekken.

De opleiding hanteert daarbij vaste procedures, vaste gespreksonderwerpen en een format bij het vastleggen van het gesprek en de gemaakte afspraken. De zgn. taakinzetgesprekken dienen onder andere om de taakinzet voor het volgende studiejaar vast te leggen. De opleiding heeft de systematiek rond het functioneren en beoordelen van docenten goed uitgewerkt en vastgelegd. Positief is het auditteam over het feit dat de opleiding een goed overzicht heeft van de kwaliteiten van haar docenten. Daar waar kennis en ervaring niet voldoende blijken te zijn, voorziet de opleiding in vervanging door docenten van elders, bijvoorbeeld door de inzet van gastdocenten.

Ten aanzien het Bijzonder kenmerk Ondernemen, toetspunt 4a (*Staf*), heeft het auditteam nadrukkelijk gelet op de mate waarin het ondernemerschap is verankerd in het docententeam. Twintig procent van de SM&O docenten heeft een hoofdaanstelling in de beroepspraktijk, veelal als ondernemer. Tijdens de audit bleek dat de docenten (98 procent) ervaring hebben met het ondernemerschap, zowel theoretisch als praktisch. Zij zijn bijvoorbeeld adviseur op het terrein van sport, organiseren sportevenementen of zijn bestuurder (geweest) bij een sportorganisatie. Eén van de docenten bekleedde tot enkele jaren geleden een leidinggevende positie binnen de Nederlandse IJshockeybond. Positief is ook dat de opleiding in staat is gebleken om topsporters, waaronder olympische sporters, aan zich te binden. Zo is de onlangs teruggetreden opleidingsmanager olympisch turnster geweest. Door deze personen aan zich te binden, slaagt de opleiding erin om goede contacten te onderhouden met het werkveld. Van belang is in dit verband ook op te merken dat verschillende studenten óók naast hun studie topsport beoefenen. Docenten en studenten fungeren zo als visitekaartje van de opleiding en leiden er toe dat de opleiding beschikt over goede ingangen bij grote sportorganisaties waartoe behalve het NOC*NSF ook de KNVB, de KNWU, de IJshockeybond en professionele voetbalclubs als Ajax behoren. Eén van de studenten die het auditteam sprak, kon na zijn afstuderen aan de slag bij AFC Ajax.

Uit het bovenstaande blijkt verder, en hierbij sluiten we aan bij toetspunt 4b van het Bijzonder kenmerk Ondernemen (*faciliteiten*), dat de opleiding haar docenten nadrukkelijk aanmoedigt om werkzaam te blijven op het snijvlak van sport en ondernemen en om relevante praktijkkennis mee te nemen. Dus, docenten komen niet alleen via projecten en stages in aanraking met het beroepenveld, maar maken zelf deel uit van dat beroepenveld. Uit de gesprekken die het auditteam heeft gevoerd met docenten én ook studenten bleek dat zij beschikten over de noodzakelijke bagage op het terrein van ondernemen. Zo was er bij hen sprake van een uitgebreid netwerk in het 'veld' dat ten dienste staat van de opleiding.

Lectoraat

De opleiding kent sedert drie jaar een lectoraat onder de naam Sportbusiness Development. In een aparte bijlage bij de documentatie gaat de opleiding hier gedetailleerd op in. Op basis van deze informatie heeft het auditteam vervolgens gesproken met de lector en leden van de kenniskring.

Het lectoraat bestudeert het sportaanbod tegen de achtergrond van ontwikkelingen in de maatschappij in een brede context (sociaal-cultureel, economisch, politiek-bestuurlijk). De lector waarmee het auditteam heeft gesproken, geeft aan sedert zijn aantreden voor de opleiding onderzoeksopdrachten te hebben geformuleerd, gastcolleges te hebben verzorgd en bemoeienis te hebben gehad met het afstuderen/het afstudeerniveau van SM&O studenten. Ook heeft hij een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de excellentieprogramma's. Helaas blijft de toekenning van onderzoekssubsidies vooralsnog achter bij de inspanningen die opleiding en lector leveren. Een kwestie van lange adem zo constateert het auditteam.

Het is positief dat de opleiding studenten de gelegenheid biedt in tweedejaars praktijkstages en de vierdejaars afstudeerstage over een langere periode én intensiever binnen de kaders van het lectoraat te participeren. Enkele studenten maken hier inmiddels gebruik van.

De kennis en inzichten die het lectoraat levert, deelt zij met het beroepenveld. Uit de door het auditteam geraadpleegde documentatie blijkt dat het lectoraat en hier hieraan verbonden kenniskring regelmatig publiceren en presentaties verzorgen. De resultaten hiervan zijn relevant voor de opleiding SM&O.

Op initiatief van het lectoraat is er jaarlijks sprake van een bezoek van het hele opleidingsteam aan een sportorganisatie of hieraan gerelateerde organisatie zoals NOC*NSF en TNO-sport. De lector organiseert verder lunchbijeenkomsten voor docenten waarin actuele ontwikkelingen bediscussieerd worden en waarbij ook studenten welkom zijn. Docenten die deelnemen aan de kenniskring besteden binnen de kaders van hun colleges eveneens aandacht aan ontwikkelingen in het vakgebied en aan (onderzoeks)resultaten die voorkomen uit het lectoraat.

Literatuur

Het auditteam heeft de literatuurlijst van de opleiding bestudeerd en stelt vast dat hierin voor de opleiding relevante literatuur is opgenomen. Het betreft dan niet uitsluitend boeken maar tevens readers met daarin opgenomen artikelen uit (sport)tijdschriften en boeken. De literatuur bestrijkt een breed terrein, van bedrijfseconomie en financieel management tot en met biopsychologie. De in de readers opgenomen artikelen beoordeelt het auditteam als voor het vakgebied relevant en van voldoende diepgang.

Het auditteam stelt ook vast dat het onderwerp 'ondernemen' goed verankerd is in de verplicht door de student te bestuderen literatuur.

Studenten meldden tijdens de audit, en dit onderschrijven enquêtes onder studenten, dat zij tevreden zijn over de voorgeschreven literatuur.

Studielast, studeerbaarheid en begeleiden studenten

De studie is goed te doen, aldus de studenten tijdens de audit. Ook de Nationale Studenten Enquête laat zien dat studenten tevreden zijn over de studielast met een score van 3.7 op een vijfpuntsschaal. De spreiding van de studielast geeft een vergelijkbaar oordeel en een vergelijkbare score.

Tijdens de studieloopbaanbegeleiding besteedt de opleiding niet alleen aandacht aan studiegerelateerde kwesties, maar tevens aan aspecten die liggen op het terrein van de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Bestudering van het vierjarige studieprogramma laat zien dat in het eerste en tweede studiejaar studenten wekelijks gedurende twee lesuren een groepsbijeenkomst hebben met hun coach. Hierbij bespreken studenten hun ervaringen op het terrein van stages, projecten, en lessen. Het is voor de opleiding daarmee tevens een manier om de kwaliteit van de opleiding voortdurend te beoordelen. Iedere student heeft daarnaast ook nog twee keer per studieblok een gesprek met de coach. De coachlijn ondersteunt studenten in hun persoonlijke ontwikkeling die nodig is om ondernemingszin te ontwikkelen. De studeerbaarheid, en later in de studie, het Persoonlijk OpleidingsPlan (POP) vormen hierbij een belangrijk thema. Ten aanzien van het POP stelt het auditteam vast dat de student vanaf het derde studiejaar een POP opstelt. Hij beschrijft hierin zijn nog te volgen studieroute.

Tijdens de propedeuse volgt de student gemiddeld 21 uur les, naast één dag stage per week. In het tweede studiejaar volgt de student 18 uur les naast twee dagen stage. De eerste twee blokken van het derde studiejaar staat in het teken van ondernemen en zijn er gemiddeld 18 contacturen per week. Daarnaast is één dag per week gereserveerd voor de opzet van het ondernemingsplan. Voor het derde en vierde studiejaar geldt dat studenten een eigen studieroute volgen en tien contacturen hebben (afhankelijk van het semester). Het auditteam beschouwt daarmee het aantal contacturen als voldoende.

Voor het derde studiejaar geldt dat de begeleiding van de student op individuele basis plaatsvindt. Eén tot twee keer per blok hebben begeleider en student contact en bespreken opleidingsgerelateerde kwesties waaronder de studievoortgang. Als er aanleiding toe is, worden dan tevens persoonlijke omstandigheden die van invloed zijn op de studie besproken.

Begeleiders bespreken wekelijks de belangrijke onderwerpen die voortkomen uit de gesprekken met studenten besproken worden. Studenten zijn tevreden over de studiebegeleiding, zo blijkt uit gesprekken tijdens de audit. Uit de Nationale Studenten Enquête blijkt dat studenten de studieloopbaanbegeleiding waarderen met een 4.2 op een vijfpuntsschaal.

Het auditteam stelt vast dat de opleiding in het OER (Onderwijs en ExamenRegeling) de studieloopbaanbegeleiding en de procedure rond het studieadvies duidelijk heeft beschreven. Hier besteedt zij aandacht aan het studieadvies aan het einde van het eerste jaar van inschrijving, het bindend afwijzend studieadvies aan het eind van het tweede jaar van inschrijving, de verdere voorwaarden bindend afwijzend studieadvies, de gevolgen van een bindend afwijzend studieadvies en de doorstroom van propedeutisch naar postpropedeutische fase.

Tenslotte stelt het auditteam vast, dat de opleiding beschikt over een goed functionerende opleidingscommissie.

Instromende studenten en ondernemerschap

Instromende studenten dienen te voldoen aan de regulier instroomvereisten die gelden voor een hbo-opleiding. Deze zijn beschreven in de Onderwijs- en Examenregeling van de opleiding. Voor havisten geldt daarnaast een aanvullende eis Wiskunde A of B. De opleiding constateerde de afgelopen jaren een teruglopende beheersing van de taal- en rekenvaardigheden. Reden om hier fors op in te zetten: de dienst studentenzaken van de HvA biedt studenten een ondersteunend taal- en rekenprogramma aan. In de opleiding is een taaldeficiëntieprogramma opgenomen en in het tweede studiejaar is creatief en zakelijk schrijven in het curriculum verwerkt. In de propedeuse dienen studenten het studieonderdeel *Bedrijfsrekenen en Statistiek* te behalen.

Studenten die beschikken over een CIOS-diploma/een afgeronde mbo-4 opleiding Sport en Bewegen, kunnen onder voorwaarden instromen in het tweede studiejaar. Zij leggen dan een toelatingstoets af en volgen vervolgens het eerste studiejaar deels met een speciaal voor hen ontworpen studieprogramma (een zgn. deficiëntieprogramma). Het auditteam stelt vast dat de opleiding dit traject op een zorgvuldige wijze heeft vormgegeven waarbij uiteindelijk ook deze groep studenten een bindend studieadvies krijgt. Mbo'ers krijgen in het tweede studiejaar wel dispensatie voor het sportprogramma. Terecht, omdat zij al beschikken over een bevoegdheid Sportinstructie. De opleiding heeft dit duidelijk beschreven in de Onderwijs- en Examenregeling.

De opleiding biedt studenten de mogelijkheid in te stromen op grond van eerder verworven competenties (EVC). De examencommissie van de opleiding speelt hierbij een centrale rol. Zij is bevoegd om af te wijken van het advies dat op basis van een EVC-procedure is uitgebracht. Alvorens een student tot een EVC-procedure wordt toegelaten, voert (een lid van) de examencommissie een gesprek met de aspirant student met als doel een oordeel te vormen over diens geschiktheid voor de opleiding. De door de opleiding gehanteerde EVC-procedure is zorgvuldig opgezet en wordt eveneens nauwgezet uitgevoerd.

Het auditteam heeft tijdens de audit uitgebreid gesproken met studenten en alumni van de opleiding. Uit deze gesprekken is het beeld ontstaan dat studenten vanaf de start van hun studie goed op hun netvlies hebben waar zij aan beginnen. Hieraan levert ook de intakeprocedure een bijdrage, een instrument dat de opleiding terecht blijft inzetten de komende jaren. De opleiding heeft convenanten gesloten met het aanleverende mbo-onderwijs om zo deze groep studenten goed voor te bereiden op het studeren aan een hbo-instelling.

De opleiding heeft een goed beeld van de kwaliteit van haar studentenpopulatie die voor meer dan de helft (66 procent) uit mannen bestaat. Interessant in dit verband is dat de opleiding in de documentatie een verband legt tussen dit feit en de studieprestaties/rendementen. Zo meldt de opleiding dat zij bij het bepalen van het opleidingsconcept (in zover dat praktisch mogelijk is) rekening houdt met de kenmerken van de mannelijke studentenpopulatie (bijvoorbeeld wat betreft hun planningsvaardigheden).

Ten aanzien van toetspunt 3d van het beoordelingskader Bijzonder kenmerk Ondernemen (*Kenmerken studentenpopulatie*) stelt het auditteam vast dat de opleiding goed zicht heeft vanaf de start van de opleiding op de mate waarin studenten gericht zijn op het ondernemerschap. Studenten waar het auditteam mee heeft gesproken waren behalve student óók ondernemer.

Studenten wéten dit ook als ze zich aanmelden voor de opleiding omdat tijdens voorlichtingsbijeenkomsten en op de website van de opleiding duidelijk verwezen wordt naar het belang van de interesse in het ondernemerschap en de relatie tussen sport en ondernemen. Tijdens het intakeprocedure voorafgaand aan de opleiding is dit een belangrijk gespreksonderwerp waarbij de opleiding dit toetst.

Rendementen

De opleiding laat over de periode 2005-2012 een gestage toename zien van het aantal studenten. Zo is de omvang van het propedeusecohort in die periode toegenomen van 173 naar 254 studenten. Het aantal studenten voor de hoofdfase is dienovereenkomstig toegenomen van 102 naar 175 studenten.

Verreweg de meeste studenten zijn afkomstig van de havo: tussen de 50 en 60 procent. Tussen de 20 en 30 procent is afkomstig van het mbo en de rest van het vwo.

De opleiding hanteert streefwaarden als het gaat om de slagingspercentages voor de propedeuse en na de nominale studieduur van vier jaar. Beide percentages wijken in beperkte mate af van de gerealiseerde rendementen.

Het aantal studenten dat de propedeuse binnen één jaar haalt is vrij constant: ongeveer de helft lukt het om de propedeuse in één jaar te behalen. Na twee jaar heeft 60-70 procent de propedeuse met succes afgerond. Vwo'ers ronden de opleiding het snelste af, mbo'ers studeren het langst. Voor de opleiding is het van belang om al vroeg zicht te krijgen op de kwaliteit van de groep instromende mbo'ers.

Bijna 1/3^e van de studenten weet de opleiding af te ronden binnen ruim drie studiejaar. Na vier jaar heeft rond de 60 procent van de studenten die met de hoofdfase is gestart de opleiding succesvol afgerond. Na meer dan vijf jaar bijna ¾ van het hoofdfasecohort. Het auditteam stelt vast dat de uitval na één jaar studie in de hoofdfase onder de in de propedeuse gestarte studenten in de periode 2006-2010 gemiddeld onder de tien procent ligt. Hier heeft de propedeuse haar functie vervuld: het selecteren van studenten alvorens zij aan de hoofdfase kunnen beginnen.

De opleiding beschikt niet alleen over een goed uitgewerkt inzicht in de rendementen maar tracht mede op basis van die inzichten de rendementen verder te verhogen tot boven de streefwaarden. De opleiding analyseert de rendementen en komt op basis van deze analyse tot verbetermaatregelen. Ook heeft de opleiding een goed beeld van de redenen waarom studenten de opleiding (voortijdig) verlaten en welke studiefactoren het studiesucces (mede)bepalen. Vanaf het studiejaar 2010-2011 hanteert de opleiding voor de zij-instromers een strenge selectienorm in de toelatingstest hetgeen leidde tot meer afwijzingen en een geringere instroom bij een toename van het aantal aanmeldingen.

De opleiding hanteert een strikt beleid rond het Bindend Afwijzend Studieadvies (BAS). Uit de OER blijkt dat de opleiding een nieuwe norm hanteert wat betreft deze BAS: na één jaar is deze gesteld op het behalen van ten minste 50 studiepunten van het propedeutisch programma in het eerste jaar van inschrijving. Cijfers laten zien dat over de periode 2005-2011 tussen de 19 en 31 procent van de studenten een BAS kreeg. In de regel verlaat een klein aantal studenten, de laatste jaren minder dan vijf procent, uit eigen beweging de opleiding. De opleiding onderzoekt de mogelijkheid om te starten met een BAS in het tweede studiejaar.

Voorzieningen

Wat betreft dit aspect, zou het auditteam in deze rapportage kunnen volstaan met een uitspraak van het Belgische panellid om studenten van de Amsterdamse opleiding uit te nodigen voor een *reality check* naar Brussel te komen. Daarmee is aangegeven dat de voorzieningen voorbeeldig zijn. Het beeld ontstaat dat het gebouw om de opleiding of om het domein gebouwd is en niet, zoals gebruikelijk er een gebouw ontstaat waar de onderwijsinstelling vervolgens haar opleidingen in kwijt moet. In de directe omgeving van het gebouw liggen sportvoorzieningen zoals een zwembad, een atletiekhal, een tennisveld, fitnessruimten, een turnhal en verschillende sportvelden. De IT-voorzieningen zijn voldoende evenals de voorzieningen voor het volgen van colleges. In de bibliotheek is voldoende voor de opleiding relevant studiemateriaal opgenomen.

Weging en oordeel

Het auditteam komt bij Standaard 2 tot het oordeel: goed. De volgende overwegingen hebben tot dit oordeel geleid.

- De opleiding geeft de student de gelegenheid om op een zowel vakinhoudelijk als didactisch gestructureerd wijze de SM&O-competenties te bereiken.
- De onderzoekscomponent binnen de opleiding is duidelijk aanwezig en biedt docenten en studenten nadrukkelijk de gelegenheid om zichzelf én het vakgebied verder te ontwikkelen. De rol van het lectoraat hierbij én de kenniskring beoordeelt het auditteam als positief stimulerend.
- Het auditteam is tevreden over de wijze waarop de opleiding aansluit bij de instroomkwalificaties van studenten. Het curriculum is zo opgebouwd dat het de student gelegenheid biedt toe te werken naar zelfstandig ondernemerschap.
- De projecten waaraan studenten werken, zijn innovatief en bevatten een duidelijk herkenbare ondernemerscomponent. Zij bieden studenten de gelegenheid om toe te werken naar het verwerven van ondernemersvaardigheden op het terrein van sport.
- De stage is zodanig vormgegeven dat deze studenten de gelegenheid bieden om de theorie in de praktijk toe te passen vanuit het perspectief van het ondernemerschap.
- De opleiding biedt studenten de gelegenheid om iets extra's te doen tijdens de studie door excellentieprogramma's en minoren aan te bieden waarvan er één toegang geeft tot het wetenschappelijk onderwijs.
- De coachingslijn binnen de opleiding is goed vormgegeven. Het biedt de student handvatten te groeien als persoon.
- De studielast is adequaat evenals het aantal contacturen.

- De kwaliteit van de docenten is goed. Een aandachtspunt blijft het aantal wo-afgestudeerde docenten. Het auditteam stelt wel vast dat de opleiding recent twee wo-afgestudeerde docenten in haar docentenkorps heeft opgenomen en dat vijf docenten op dit moment een mastertraject volgen.
- De opleiding heeft goed zicht op de rendementen. De wijze waarop de opleiding de rendementen analyseert en vervolgens verbetermaatregelen neemt, is voorbeeldig.
- De studieloopbaanbegeleiding van de opleiding is gericht op een professionele beroepshouding en dient, zo is het tenslotte ook bedoeld, als een oriëntatie op het latere beroep.

Samenvattend stelt het auditteam vast dat de opleiding de afgelopen tien jaar een studieprogramma heeft samengesteld dat de kwalificatie 'uitgebalanceerd' verdient. Docenten en studenten zijn tevreden over de opleiding. Tijdens de audit, maar ook uit de documentatie blijkt dat de opleiding nadrukkelijk de vinger aan de pols houdt om de kwaliteit blijvend te waarborgen, een intensieve en dagelijks terugkerende exercitie die inmiddels wel vruchten afwerpt.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

De examen- en toetscommissie

Examencommissie

De opleiding SM&O beschikt over een examencommissie. De Onderwijs- en Examenregeling behandelt kort de positie van deze commissie binnen de Hogeschool van Amsterdam; de samenstelling, werkwijze, taken en bevoegdheden zijn uitgewerkt in het Reglement examencommissie van de onderwijsinstelling. Naast een examencommissie kent de opleiding ook een toetscommissie. De toetscommissie functioneert onder verantwoordelijkheid van de examencommissie.

Het auditteam heeft gesproken met vertegenwoordigers van beide commissies. Uit dit gesprek blijkt dat er altijd een lid van de toetscommissie zitting heeft in de examencommissie en dat de voorzitters van beide commissies tenminste één maal per kwartaal overleg voeren. Binnen de opleiding SM&O is de voorzitter van de examencommissie tevens afstudeercoördinator. Vanuit die laatste rol toetst hij de aanmelding voor afstuderen van studenten. De examencommissie geeft alle studenten bij aanvang van de studie voorlichting over plagiaat. Uit cijfers blijkt dat ieder jaar 10-15 keer gevallen van plagiaat bij de examencommissie gemeld worden.

Het auditteam stelt ten aanzien van de examencommissie het volgende vast:

- Zij bestaat uit drie leden: een voorzitter, een secretaris en een lid;
- Het opleidingsmanagement heeft geen bemoeienis met de examencommissie. Laatstgenoemde functioneert onafhankelijk van welke partij dan ook binnen de HvA;
- Zij rapporteert jaarlijks op basis van een jaarverslag aan het bestuur van de onderwijsinstelling;
- Alle leden volgden een training waarbij de eisen van de Wet Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) aan de examencommissie leidend waren;
- De examencommissie benoemt de examinatoren;
- Zij toetst de aanvragen van de student voor minoren;
- Zij heeft een rol bij het afstuderen van vierde- en laterejaarsstudenten: langstudeerders ontvangen bijvoorbeeld een 'waarschuwingsbrief' waarin zij gewezen worden op de beperkte geldigheid van toetsresultaten;

Namens de domeinvoorzitter brengt de examencommissie aan ieder student aan het einde van diens eerste jaar van inschrijving voor de propedeutische fase van de opleiding advies uit over de voortzetting van de door de student gekozen studie.

De examencommissie vergadert één keer per veertien dagen. Dan behandelt zij beleidsmatige thema's en verzoeken van studenten die betrekking op een veelheid van thema's. De leden van de examencommissie hebben sinds vorig studiejaar meer uren om hun werkzaamheden uit te voeren. De voorzitters van de drie examencommissies van het domein waartoe SM&O behoort, overleggen eens per kwartaal onder leiding van de domeinvoorzitter.

Toetscommissie

De verschillende leden van de toetscommissie blijken representanten te zijn van de onder Standaard 2 genoemde leerlijnen. De gehele toetscommissie is extra geschoold om de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen te kunnen beoordelen.

De aanscherping van de taken van de examencommissie in de Wet Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek in 2010, leidde tot een intensivering van het werk van de toetscommissie van de opleiding. Dit leidde tot het formaliseren van het vier-ogen-principe en de opbouw van een uitgebreid toetsarchief en deskundigheidsbevordering op het terrein van toetsen en beoordelen.

De opleiding heeft de procedures rond de ontwikkeling van toetsen en het proces van het afnemen van toetsen uitgebreid beschreven. Sinds 2009 beschikt SM&O over een toetsarchief waarin zij alle toetsen, een steekproef van gemaakte toetsen van studenten, nakijkmodellen en beoordelingsprotocollen opslaat. Nieuwe docenten kunnen door in dit archief te duiken, zicht krijgen op de wijze waarop de opleiding toetst en op het niveau van toetsen. Het auditteam heeft toetsen uit dit archief van de afgelopen jaren bestudeerd en stelt daarbij vast dat het toetsen op hbo-niveau betreft met voldoende diepgang.

De opleiding hanteert een goed uitgewerkte toetsmatrix waarin zijn opgenomen: de competenties, de beheersingscriteria en de verschillende toetsen/toetswijze. Een voorbeeld: Competentie 3: 'De SM&O'er staat voor kwaliteit van het sportprogramma'. Eén van de beheersingscriteria hierbij luidt: Is ondernemend bij het ontwikkelen van (nieuwe) activiteiten. Als toetsen hierbij noemt de opleiding onder andere het schrijven van een projectplan en een ondernemersplan.

De wijze waarop de opleiding de individuele toerekenbaarheid van de prestaties van studenten borgt, beoordeelt het auditteam als positief. Sinds twee jaar let de opleiding verscherpt op de individuele bijdrage van studenten aan groepsopdrachten. Zo vraagt zij studenten via taakevaluaties om hun inbreng en dient iedere student tijdens een presentatie verantwoording te kunnen afleggen rond de wijze waarop de groep een opdracht heeft aangepakt. Ook is een aantal groepsopdrachten teruggebracht naar individuele opdrachten.

Afstuderen, afstudeerwerkstukken en eindniveau

Onder deze standaard besteden wij tevens aandacht aan de beide laatste toetspunten uit het beoordelingskader Bijzonder kenmerk Ondernemen, toetspunt 5a (Gerealiseerd niveau) en toetspunt 5b (Afgestudeerden/alumni).

Het auditteam stelt vast dat de opleiding de afstudeerprocedure helder verwoordt en beschrijft in de documentatie. Zo heeft het auditteam de afstudeerhandleiding bestudeerd waarin de opleiding uitgebreid ingaat op de afstudeerprocedure en de voorwaarden waaronder het afstuderen plaatsvindt. Ook zijn hierin opgenomen het beoordelingsprotocol afstudeerproject en de structuur en eisen die de opleiding stelt aan het afstudeerverslag. Iedere student ontvangt een exemplaar van deze afstudeerhandleiding. Externe opdrachtgevers kunnen zich met behulp van deze handleiding een beeld vormen van de wijze waarop de opleiding het afstudeertraject inricht. In dit verband merken wij op dat studenten hun afstudeerwerkstuk kunnen schrijven gebaseerd op een probleemstelling uit de praktijk (=de opdrachtgever).

Alvorens de student start met afstuderen, dient hij alle stages te hebben afgerond, het ondernemingsplan te hebben geschreven, alle toetsen uit de hoofdfase 1 te hebben behaald en alle geschreven producten voor aanvang van afstuderen te hebben afgerond. Het aantal studiepunten achterstand in de tweede fase van de studie mag niet meer bedragen dan 12 EC's. Er kan afgeweken worden van genoemde eisen indien daarvoor een geldige reden bestaat die de student schriftelijk dient voor te leggen aan de opleiding.

De opleiding heeft er voor gekozen om vanaf dag één van de opleiding binnen elk studieonderdeel alle eindkwalificaties te doceren, te trainen en te toetsen. Ook de kwalificaties die betrekking hebben op ondernemen. Hierdoor zorgt de opleiding ervoor dat de student gedurende zijn opleiding vanaf dag één te maken krijgt met ondernemerschap en sport. De opleiding moedigt studenten aan, initiatief te tonen en daarbij op zoek te gaan naar bedrijven waar zij graag stage lopen en waar zij hun afstudeerwerk schrijven.

De opleiding heeft de afgelopen jaren maatregelen genomen om de schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid te verbeteren. In het studieonderdeel Creatief en Zakelijk Schrijven, dat de opleiding in het tweede jaar aanbiedt, leren studenten om hun gedachten correct op papier te zetten.

Het product dat studenten leveren bij het afstuderen dient aan een aantal eisen te voldoen, eisen die nadrukkelijk gerelateerd zijn aan ondernemen, aan ondernemerschap. We noemen:

- het afstudeerproject omvat ondernemen/ondernemerschap en is van een strategisch niveau dat past bij een startende beroepsbeoefenaar;
- om het ondernemen te accentueren, dient de opdracht in een breder strategisch perspectief te staan. Hij plaatst daartoe de opdracht in een organisatorische én maatschappelijke context;
- de student is zelf verantwoordelijk voor een vraagstuk binnen de onderneming waar hij zijn opdracht uitvoert;
- in het afstudeerproject dienen meer facetten aan bod te komen waaronder bedrijfsprocessen en bedrijfsfuncties;
- tenslotte moeten de resultaten bijdragen aan de ontwikkeling van de sportbranche en het beroep van ondernemer.

Studenten ronden hun afstudeerproject af met een eindpresentatie waarbij in ieder geval de opdrachtgever, de afstudeerdocent en de tweede lezer aanwezig zijn. De afstudeerdocent is eindverantwoordelijk voor de beoordeling van het hele afstudeertraject. De opdrachtgever heeft hierbij een adviserende rol. De tweede lezer leest mee en oordeelt daarbij over de kwaliteit van het geleverde werk en bepaalt tevens of de student voldaan heeft aan de instapeisen voor de presentatie. Hij heeft een adviserende stem bij de eindbeoordeling. Iedere afstudeerdocent heeft voor de begeleiding van een student 18 uur beschikbaar, de tweede lezer 4 uur.

Wat betreft de beoordeling van de eindwerkstukken stelt het auditteam vast dat dit op een adequate wijze gebeurt. Zo zijn de beoordelingscriteria duidelijk geformuleerd en heeft het docententeam het 'beoordelingsprotocol afstuderen' tijdens diverse bijeenkomsten en studiedagen besproken. Afstudeerdocenten beoordelen een keer per semester onafhankelijk van elkaar een afstudeerproject waarna herijking van de 'gezamenlijke meetlat', indien nodig, plaatsvindt.

Het auditteam heeft 15 eindwerkstukken bestudeerd. Het oordeel van het auditteam over deze eindwerkstukken luidt: relevant voor het vakgebied en zijn tenminste van ruim voldoende niveau op één eindwerkstuk na. Hierover heeft het auditteam gesproken met de docent die de student beoordeeld heeft. Het auditteam is tot de conclusie gekomen dat er sprake is van een incident. Het auditteam stelt verder vast dat de verhouding tussen kennis en kunde in relatie tot ondernemen meer in evenwicht gebracht kan worden. Ondernemerschap is in wisselende mate in de eindwerkstukken verwerkt; iedere student besteedt er in zijn eindwerkstuk aandacht aan. Ook de onderzoekscomponent kan nadrukkelijker/uitgebreider in de eindwerkstukken aan bod komen. Het zijn voor het werkveld zeker relevante, praktische én bruikbare werkstukken. Als het gaat om de aansluiting met het werkveld, dan richten veel studenten zich met hun eindwerkstukken op de commerciële sportsector.

Weging en oordeel

Het auditteam komt bij Standaard 3 tot het oordeel: goed. De volgende overwegingen hebben tot dit oordeel geleid.

- de examen- en de toetscommissie zijn toegerust voor hun taak.
- de toetsprocedure is duidelijk geformuleerd. De documentatie over dit onderwerp is duidelijk;
- de door de opleiding gebruikte toetsmatrix is verhelderend: het geeft zicht op te toetsen studieonderdelen en op de wijze waarop de opleiding toetst. De beheersingscriteria die deel uitmaken van de toetsmatrix zijn gekoppeld aan de competenties. Het ondernemerschap maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingscriteria;
- docenten zijn goed geschoold om adequate toetsen (validiteit en betrouwbaarheid) te produceren;
- de toetsen die het auditteam heeft bestudeerd, zijn op hbo-bachelorniveau;
- de afstudeerprocedure is duidelijk beschreven. De eisen aan studenten zijn helder beschreven evenals het beoordelingsprotocol dat de opleiding hanteert;
- de eindwerkstukken bevatten het aspect ondernemerschap; het aspect onderzoek kan nadrukkelijker in de eindwerkstukken verwerkt worden.

Samenvattend stelt het auditteam vast dat de opleiding een toetsprocedure hanteert die op een adequate wijze is uitgewerkt. Deze procedure leidt tot het opstellen van toetsen die van hbo-niveau zijn. De eindwerkstukken zijn *tenminste* van een ruim voldoende niveau waarbij het ondernemerschap een duidelijk plek inneemt. Reden voor het auditteam om Standaard 3 met een score 'goed' te beoordelen.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het auditteam heeft een opleiding beoordeeld die beschikt over een flinke portie gedrevenheid en die zich ook als zodanig naar buiten toe presenteert. Goed is daarbij nog niet goed genoeg, het kan altijd beter. Dat bleek uit de voorbereiding op de audit en tijdens de audit zelf. De voorzieningen zijn daarbij een aardige graadmeter van het niveau dat de opleiding nastreeft. Het auditteam stelt daarbij vast dat er sprake is van een opleiding waar sport, management en ondernemen een duidelijke plek hebben gekregen. De set competenties en de hiervan afgeleide doelstellingen zijn in overeenstemming met de eisen die het (sportgerelateerde) werkveld stelt aan hbo-bachelor afgestudeerden.

De opleiding speelt in op recente inzichten uit het vakgebied en verwerkt deze ontwikkelingen in het curriculum, dat tevens een balans laat zien tussen voldoende breedte en voldoende diepgang en maakt daarbij een wat vakinhoud betreft adequate indruk. Er is sprake van een samenhangende leeromgeving die studenten de mogelijkheid biedt de competenties te verwerven.

De opleiding beschikt over vakbekwame docenten wat betreft hun theoretische en praktische bagage. De samenwerking van de opleiding met het werkveld beoordeelt het auditteam positief. De voorzieningen zijn prima. Studenten zijn tevreden over de opleiding, i.c. de vakinhoud, de voorzieningen en over de begeleiding.

De examencommissie functioneert op een adequate wijze. Zij is recentelijk in de huidige vorm geïnstalleerd, heeft duidelijk ontwikkelingspotentieel, stelt de juiste prioriteiten en houdt een vinger aan de pols wat betreft de kwaliteit en het niveau van de opleiding.

Na bestudering van toetsen en eindwerkstukken stelt het auditteam vast dat de afgestudeerden na afronding van de opleiding beschikken over het hbo-bachelorniveau.

Het auditteam is op basis van het bovenstaande, van oordeel dat de kwaliteit van de opleiding SM&O goed is. Mede gelet op de beslisregels van de NVAO is het algemeen eindoordeel dan ook 'goed'.

Het auditteam adviseert de NVAO bovendien de opleiding Sport, Management & Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam het Bijzonder kenmerk 'Ondernemen' te verlenen.

6. AANBEVELINGEN

Hierna geeft het auditteam de opleiding een aantal aanbevelingen. Wij merken op dat deze adviezen vooral bedoeld zijn om de bestaande kwaliteit van de opleiding vast te houden en op een aantal gebieden nog verder te verbeteren. Zij doen géén afbreuk aan de door het auditteam in deze rapportage beschreven kwaliteit van de opleiding. Een aantal van de onderstaande aanbevelingen hebben wij al in deze rapportage verwerkt.

- het auditteam pleit er voor om in de afstudeerprojecten meer aandacht te besteden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zeker in een stad als Amsterdam (G-SPORT, achterstandswijken, pleintjesprojecten etc.).
- de eerste aanbeveling leidt direct tot de volgende constatering: tijdens de audit is de naam Amsterdam weinig gevallen. Hierbij integraal de opmerking van het auditteam: Amsterdam Arena en de (sport)events die er plaatsvinden, Heineken en zijn Experience, Ajax en zijn Experience, Olympisch Stadion en Olympisch Museum, WK Roeien dat eraan komt, EK Atletiek dat eraan komt, samenwerking met City Marketing-afdeling van de stad, etc.
- Oriëntatie op het werken buiten de sport en het verder inzetten op het bieden van meer perspectief op de waaier van mogelijkheden die de opleiding biedt tot het werkveld, zou voor studenten meer aandacht mogen krijgen.
- het drieluik 'Hoofd, Hart, Handelen' nog sterker profileren, uitspelen -> dit is een sterke tripartite met natuurlijk 'Handelen' als vertaling van 'Ondernemerschap'.
- het (verder) ontwikkelen van het vak 'Martial Arts' als managementvaardigheidstraining is sterk.
- de opleiding SM&O en dan vooral het aspect O sterker in de verf zetten in lokale (en nationale en internationale) pers (de projecten zijn er; activeer ze in de pers; hou het niet binnen de muren van SM&O. Het auditteam leest er toch in de pers te weinig over.
- het aantal protocollen en verantwoordingen is omvangrijk. Dat zou 'een tandje' minder kunnen. De opleiding mag meer vertrouwen op haar eigen kracht en het ondernemen (waarin ze echt onderscheidend zijn) en dit claimen als een USP. Het auditteam realiseert zich dat het van belang is dat procedures e.d. op papier dienen te staan, maar de kracht van de opleiding zit in haar personeel. Hun kennis en passie.
- concretiseer en prioriteer de ambities en laat deze kort en krachtig tot uiting komen in de communicatie.
- wat het afstuderen betreft, is het in de optiek van het auditteam zeker zinvol voor de kwaliteitsborging om volgend studiejaar een dagdeel te besteden met docenten aan het gezamenlijk bespreken van nieuwe eindwerkstukken. Op deze wijze houdt de opleiding ieder studiejaar een vinger aan de pols bij het op niveau houden van de eindwerkstukken.
- de groep studenten die het ISMB programma volgt, kan de opleiding nadrukkelijker dan thans het geval is inzetten als 'ambassador'.

BIJLAGE I Scoretabel

| Scoretabel paneloordelen hbo-bachelor Sport, Management & Ondernemen Hogeschool van Amsterdam voltijd | |
|--|----------------|
| Standaard | Oordeel |
| Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties | G |
| Standaard 2. Onderwijsleeromgeving | G |
| Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties | G |
| Algemeen eindoordeel | G |

BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

1. De SM&O-er heeft een zodanig eigen vaardigheidsniveau in sport dat hij vanuit doorleefde kennis en ervaring, met gevoel voor sport en sportbeoefening, kan handelen in een sportcontext.

| |
|--|
| De SM&O-er draagt passie voor sport in woord en daad uit |
|--|

Kennis

- kent overeenkomsten en verschillen tussen verschillende sportdisciplines
- kent essentie van breedte- en topsport
- kent technische aspecten van de volgende sporten
- kent tactische aspecten van de volgende sporten
- kent mentale aspecten van de volgende sporten
- kent fysieke aspecten van de volgende sporten
- kent materiele aspecten van de volgende sporten
- kent regelgeving van de volgende sporten

Vaardigheden

- kan doelen voor niveau eigen sportvaardigheid formuleren
- kan optimale techniek van de volgende sporten verklaren en demonstreren
- kan wedstrijd van de volgende sporten leiden

Attitudes

- respecteert regels
- gedraagt zich sportief
- heeft doorzettingsvermogen

Persoonlijke eigenschap

- is energiek

2. De SM&O-er verplaatst zich in de belevingswereld, wensen en behoeften van de diverse groepen binnen en buiten de organisatie en kan op adequate wijze communiceren, enthousiasmeren, stimuleren, motiveren en inspireren en de bedrijfsvoering leiden. Hierbij is de SM&O-er in staat signalen rondom waarden en normen uit de sportomgeving en de maatschappij te onderkennen.

| |
|--------------------------------------|
| De SM&O-er geeft inspirerend leiding |
|--------------------------------------|

Kennis

- kent motivatietheorieën
- kent theorieën over leiderschapsstijlen
- kent theorieën over (non-)verbale communicatie
- kent bouwstenen voor personeels- en vrijwilligersbeleid
- kent theorieën over verandermanagement
- kent theorieën over conflicthantering
- kent (internationale) sporthistorie
- kent (internationale) sportontwikkelingen
- kent verschillende (ook internationale) visies op sport en bewegen
- kent (ontwikkelingen in) opvattingen over waarden en normen van sport
- kent maatschappelijke betekenis van sport
- kent actuele problematiek in de sportwereld bijv. doping, supportersgeweld etc.
- kent sportfilosofie en -ethiek

Vaardigheden

- kan actief luisteren
- kan gevoelens verwoorden
- kan (non-)verbaal communiceren
- kan schriftelijk (digitaal) communiceren
- kan mening uitdragen
- kan anderen en zichzelf motiveren
- kan coachen
- kan coördineren
- kan leiding geven
- kan samenwerken
- kan verschillende gesprekstechnieken hanteren
- kan conflicten hanteren
- kan enthousiasmeren
- kan feedback geven en ontvangen
- kan communiceren in het Engels
- kan moderne communicatiemiddelen hanteren
- kan informeren
- kan redigeren
- kan presenteren
- kan relevante ontwikkelingen op gebied van sport signaleren
- kan consequenties van sport- en overheidbeleid vertalen naar eigen situatie
- kan omgaan met culturele verschillen
- kan eigen waarden en normen benoemen en motiveren
- kan inspelen op actuele problematiek in de sportwereld
- kan waarden en normen van de organisatie inzichtelijk maken
- kan eigen visie op sport en bewegen formuleren, motiveren en uitdragen
- kan discussiëren en debatteren

Attitudes

- staat open voor anderen
- heeft gevoel voor verhoudingen
- toont respect voor andere opvattingen
- staat voor eigen standpunten

Persoonlijke eigenschappen

- is invoelend
- is overtuigend
- is inspirerend
- is integer
- is authentiek
- is eerlijk

3. De SM&O-er heeft in- en overzicht op sporttechnisch, methodisch, didactisch gebied (alle onderdelen die bijdragen tot een optimale sportbeoefening) en zet dit in- en overzicht in ten behoeve van een sportorganisatie. Hierbij is hij in staat het aanbod te innoveren en ook nieuwe sport- en bewegingsaanbod te initiëren.

| |
|--|
| De SM&O-er staat voor kwaliteit van het sportprogramma |
|--|

Kennis

- kent mogelijkheden van internet en ICT
- kent factoren die kwaliteit sportaanbod bepalen
- kent bouwstenen sporttechnisch meerjarenplan
- kent inspanningsfysiologische principes
- kent sport relevante ontwikkelingspsychologische principes
- kent sportpsychologische principes
- kent methodiek en didactiek voor aanleren en verbeteren van de volgende sporten
- kent (veiligheids)eisen ten aanzien van sportaccommodaties en -materialen
- kent kwalificaties en opleidingsmogelijkheden sporttechnisch kader

Vaardigheden

- kan sporttrends en -vernieuwingen op waarde schatten
- kan sporttechnisch beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren
- kan talenten herkennen en ontwikkelen
- kan bewegingsanalyse uitvoeren
- kan (veiligheids)eisen aan sportaccommodatie en -materialen waarborgen
- kan randvoorwaarden voor sportaanbod benoemen en regelen
- kan geperiodiseerd meerjarenplan opstellen
- kan trainingsplan inclusief meet-/ evaluatiepunten opstellen
- kan zich inleven in beleving van top- en breedtesporters
- kan methodisch en didactisch verantwoorden trainingen/ sportlessen verzorgen
- kan trainingen op technisch, methodisch en didactische niveau kritisch beoordelen
- kan sportkader werven, selecteren, begeleiden, beoordelen en belonen
- kan feedback geven en ontvangen
- kan opleidingsbehoefte van trainers onderkennen
- kan sportleiders opleiden en bijscholen

Attitudes

- geeft de ander ruimte
- stelt eisen aan zichzelf en anderen
- respecteert integriteit van de sporter
- streeft naar zelfverantwoordelijkheid van de sporter
- is zich bewust van voorbeeldfunctie

Persoonlijke eigenschappen

- integer
- standvastig

4. De SM&O-er levert, rekening houdend met diverse groepen binnen een organisatie (sporters, trainers, vrijwilligers, bestuurders) een substantiële bijdrage aan een optimaal en stimulerend sport-, werk- en ondernemingsklimaat. De SM&O-er kan collegiale ondersteuning bij werkbegeleiding, intervisie en consultatie geven en accepteren

De SM&O-er creëert een positief sport-, werk en ondernemingsklimaat

Kennis

- kent verschillende organisatiestructuren (staf-lijn, matrix, project, netwerk)
- kent relatie tussen organisatiedoelen, -structuur en -cultuur
- kent impact van organisatiecultuur
- kent regelgeving op gebied van bejegening en ARBO
- kent verschillende evaluatie-instrumenten en -methoden
- kent verschillende methoden voor collegiale ondersteuning

Vaardigheden

- kan (in)formele structuur van sportorganisatie in kaart brengen
- kan motieven van sportvrijwilligers(werk) achterhalen en doorgronden
- kan cultuurbepalende factoren herkennen en beïnvloeden
- kan met tegengestelde belangen omgaan
- kan mensen op verantwoordelijkheden aanspreken
- kan conflicten hanteren
- kan enthousiasmeren
- kan evalueren
- kan een bijdrage aan intervisie leveren
- kan gevoelens verwoorden
- kan op de werkplek begeleiden
- kan begeleidingsplan opzetten en uitvoeren
- kan prestaties van anderen op waarde schatten

Attitude

- staat open voor anderen
- toont zich collegiaal / teamspeler
- houdt zich aan afspraken

Persoonlijke eigenschap

- is authentiek

5. De SM&O-er volgt en vertaalt ontwikkelingen en trends in de (sport)wereld (sportief, waarden en normen, commercieel, maatschappelijk, nationaal en internationaal) in beleid (sporttechnisch, strategisch, commercieel) en kan dit beleid planmatig en methodisch omzetten in het ondernemen van activiteiten, rekening houdend met de interne en externe context van de organisatie.

| |
|---|
| De SM&O-er ontwikkelt en realiseert sportbeleid |
|---|

Kennis

- kent mogelijkheden van internet en ICT
- kent (recente ontwikkelingen in nationale en internationale) sportinfrastructuur
- kent informatiebronnen
- kent (omgevings)analysemethoden (o.a. SWOT)
- kent methoden voor beleidsontwikkeling
- kent juridische basisbegrippen en uitgangspunten
- kent methoden van projectmanagement
- kent verschillende organisatiestructuren (staf-lijn, matrix, project, netwerk)
- kent verschillende marketingtheorieën en -strategieën
- kent bouwstenen voor PR en marketing
- kent verschillende management disciplines (HR, financieel, kennis en productie)

Vaardigheden

- kan relevante onderzoeksvragen formuleren
- kan onderzoeksopzet uitwerken
- kan meerjaren beleidsplan schrijven
- kan (Engelstalige) onderzoeksresultaten lezen en interpreteren
- kan met tegengestelde belangen omgaan
- kan draagkracht voor beleid creëren
- kan beleid vertalen in concrete activiteiten
- kan relevante informatie opzoeken en verwerven
- kan een (omgevings)analyse maken en conclusies uit trekken
- kan een beleidsnotitie schrijven
- kan regelingen en procedures opstellen
- kan juridische uitspraken op waarde schatten
- kan presenteren met behulp van communicatiemiddelen
- kan uitgangspunten financieel beleid formuleren
- kan overlegsituaties arrangeren
- kan kwaliteit operationaliseren
- kan marketingmix uitwerken
- kan PR-plan opstellen
- kan adviseren

Attitudes

- toont belangstelling
- heeft geduld
- kijkt over de grenzen

Persoonlijke eigenschap

- is alert (heeft 'antennes')
- is creatief
- is realistisch

6. De SM&O-er volgt kritisch de (nationale en internationale) ontwikkelingen binnen de sportomgeving zowel beleidsmatig als politiek en kan de consequenties overzien voor het beleid binnen de eigen organisatie. De SM&O-er ziet en creëert kansen op de sportmarkt.

| |
|---|
| De SM&O-er speelt actief in op de (nationale en internationale) ontwikkelingen in de sportmarkt |
|---|

Kennis

- kent (lokale, provinciale en landelijke) subsidiekanalen
- kent wet- en regelgeving die betrekking heeft op sport(organisaties)
- kent verschillende sponsormogelijkheden en fondsen
- kent (kwantitatieve en kwalitatieve) methoden van marktonderzoek
- kent marketingtheorieën
- kent sportmediawereld

Vaardigheden

- kan trends en ontwikkelingen op gebied van sport signaleren en beoordelen
- kan consequenties van sport- en overheidbeleid vertalen naar eigen situatie
- kan sportmarketingplannen opstellen en beoordelen
- kan marktonderzoek opzetten en uitvoeren
- kan resultaten marktonderzoek interpreteren
- kan adequaat omgaan met media
- kan PR beleidsplan ontwikkelen, uitvoeren en evalueren
- kan personeelsbeleidsplan voor vrijwillig en beroepsmatig kader ontwikkelen
- kan personeel werven, selecteren, begeleiden, beoordelen en belonen

Attitudes

- over de grenzen kijken

Persoonlijke eigenschap

- is kritisch
- is pro-actief (heeft antennes)
- is ondernemend

7. De SM&O-er is in staat om veranderingen in gang te zetten (zowel op verzoek van als op eigen initiatief), anderen daarvoor te enthousiasmeren en planmatig en methodisch de gewenste vernieuwingen te plannen en te bewaken. De SM&O-er draagt op deelgebieden zorg voor goede procedures en regelingen, rekening houdend met de belangen van de diverse geledingen binnen en buiten de eigen organisatie.

De SM&O-er initieert en implementeert veranderingen.

Kennis

- kent kenmerken van verschillende rechtspersonen
- kent strategieën voor organisatieverandering
- kent valkuilen in veranderingstrajecten
- kent theorieën over verandermanagement
- kent theorieën over leiderschapsstijlen
- kent theorieën over projectmanagement
- kent theorieën over groepsdynamica
- kent theorieën over teammanagement
- kent informatiebronnen
- kent verschillende rechtspersonen
- kent status van statuten en huishoudelijk reglement
- kent juridische consequentie van veranderingen in de organisatiestructuur
- kent verantwoordelijkheden en taken bestuur/ commissies sportorganisatie
- kent formele besluitvorming (ALV)

Vaardigheden

- kan een (omgevings)analyse maken en conclusies uit trekken
- kan projectplannen opstellen
- kan projecten managen
- kan beleidswijzigingen formuleren
- kan planmatig werken
- kan enthousiasmeren
- kan argumenteren
- kan leidinggeven
- kan omgaan met weerstanden
- kan organisatiestructuur kiezen en invoeren
- kan sportkader werven, selecteren, begeleiden, beoordelen en belonen
- kan met (externe) deskundigen sparren
- kan voorstellen tot reglementswijziging indienen
- kan naleving regelgeving bewaken
- kan functiebeschrijving opstellen
- kan een vergadering leiden

Attitudes

- neemt verantwoordelijkheid
- staat open voor de mening van anderen

Persoonlijke eigenschappen

- is optimistisch
- is geduldig
- is gedisciplineerd

8. De SM&O-er weet een adequaat netwerk op te bouwen en kan adequaat omgaan met het (regionale) politieke speelveld en kan politieke en juridische invloed, waaronder regelgeving en beleidsimplicaties op het gebied van de sport vertalen naar de eigen organisatie.

| |
|--|
| De SM&O-er vormt en onderhoudt een netwerk |
|--|

Kennis

- kent relevantie informatiebronnen
- kent (recente ontwikkelingen in nationale en internationale) sportinfrastructuur
- kent sportbeleid van grote politieke partijen
- kent stakeholders en sleutelfiguren in sportorganisatie
- kent sociale partners in de sport
- kent wet- en regelgeving die betrekking heeft op sport(organisaties)
- kent netwerktheorie
- kent theorieën over macht

Vaardigheden

- kan gebruik maken van moderne communicatiemiddelen
- kan contacten leggen en onderhouden
- kan lobbyen
- kan onderhandelen
- kan verschillende gesprekstechnieken hanteren
- kan presenteren
- kan netwerken

Attitude

- geeft anderen de ruimte

Persoonlijke eigenschappen

- is flexibel
- is standvastig

9. De SM&O-er heeft inzicht in het financiële management van de organisatie, stelt begrotingen en subsidieaanvragen op deelgebieden (mede) op en legt op onderdelen externe verantwoording af over het gevoerde financiële beleid.

De SM&O-er regisseert de financiën.

Kennis

- kent invloed van macro-economische omgeving op sport
- kent belang van een goede administratie
- kent bedrijfseconomische basisbegrippen

Vaardigheden

- kan begroting lezen en opstellen
- kan projectbegroting beheren
- kan budgetten lezen en opstellen
- kan balansen lezen en opstellen
- kan winst- en verliesrekening interpreteren
- kan resultatenrekening lezen en opstellen
- kan vertaalslag maken tussen cijfers en strategie/ beleid
- kan (in- en extern) financieel verslag opstellen
- kan loon- (en personeels)administratie opbouwen
- kan BTW-administratie voeren
- kan kostencalculatie maken
- kan subsidieaanvraag opstellen
- kan fondsen werven
- kan financiële aspect van een contract beoordelen
- kan onderhandelen
- kan sparren met financiële deskundigen
- kan economische ratio's hanteren
- kan financiële prognose lezen

Attitudes

- durft traag te zijn
- werkt zorgvuldig
- is zakelijk

Persoonlijke eigenschap

- is cool
- is creatief

10. De SM&O-er kan een eigen werkconcept hanteren voor de uitoefening van het beroep; heeft een eigen visie op ontwikkeling van de sport. De SM&O-er heeft een zelfkritische en zelfreflectieve houding en is gericht op het verder ontwikkelen van zijn professionele competenties in de sportomgeving.

De SM&O-er werkt en ontwikkelt zich vanuit een visie op sport

Kennis

- kent verschillende leertheorieën
- kent kennismanagement theorieën
- kent relatie tussen visie en handelen

Vaardigheden

- kan reflecteren op eigen gedrag/ professioneel handelen
- kan eigen visie op sport en sportorganisatie toelichten
- kan visie uitdragen
- kan eigen leerdoelen formuleren
- kan eigen werkzaamheden plannen en organiseren
- kan leermomenten benoemen
- kan feedback vragen en ontvangen
- kan persoonlijke competenties formuleren
- kan ontwikkelingen in vakgebied bijhouden
- kan een bijdrage leveren beroepsvorming
- kan eigen sterke en zwakke eigenschappen benoemen

Attitudes

- staat open voor nieuwe ontwikkelingen
- stimuleert beroepsvorming
- handelt in overeenstemming met visie

Persoonlijke eigenschap

- is authentiek
- is flexibel

BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Studiepunten en Toetschema Propedeuse cursus 2012-2013

| Onderwijs eenheden ¹ | | 1 ^e studiejaar | | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|----------|----------|----------|-----------|
| | | Blok | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | Tot. |
| Oriëntatie | | Studiepunten | | | | |
| | Biografie en presentatie (verslag en presentatie) | 1 | | | | |
| | Website (tentamen) | 2 | | | | |
| | Analyse Sportorganisatie (verslag) | 2 | | | | |
| | Sportfilosofie (tentamen) | 2 | | | | |
| | Totaal Oriëntatie | | | | | 7 |
| Management & Ondernemen | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Intern evenement | Offerte intern evenement | 2 | | | | |
| | Draaiboek intern evenement | | 2 | | | |
| | Uitvoering intern evenement | | 1 | | | |
| | Evaluatie intern evenement | | 1 | | | |
| | Procesdossier blok 1 | 1 | | | | |
| | Procesdossier Blok 2 | | 1 | | | |
| | Presentie intern evenement | | 1 | | | |
| | Totaal intern evenement | | | | | 9 |
| Extern evenement | Overeenkomst extern evenement | | | 2 | | |
| | Draaiboek extern evenement | | | | 2 | |
| | Uitvoering extern evenement | | | | 2 | |
| | Evaluatie extern evenement | | | | 1 | |
| | Procesdossier blok 3 | | | 1 | | |
| | Procesdossier blok 4 | | | | 1 | |
| | Totaal extern evenement | | | | | 9 |
| Tentamens M&O | Bedrijfsrekenen en statistiek | 2 | | | | |
| | Marketing 1 | | 2 | | | |
| | Marketing en organisatie | | | 2 | | |
| | Financieel management | | | 2 | | |
| | Marketing 2 | | | | 2 | |
| | Totaal M&O tentamens | | | | | 10 |
| Sport | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Outdoor | Analyse Outdoor | 1 | | | | |
| | Verslag management taken | 1 | | | | |
| | Presentie/attitude Outdoor | 1 | | | | |
| Teamsport | Adviesrapport sportbond | 1 | | | | |
| | Sportpsychologie 1 | 1 | | | | |
| | Presentie/attitude Teamsport | 1 | | | | |
| Presentatiesport | Optreden presentatiefestival | | 1 | | | |
| | Sportpsychologie 2 | | 1 | | | |
| | Presentie/attitude Presentatiesport | | 1 | | | |
| Technische sport | Analyse Atletiek | | 1 | | | |
| | Analyse schaatsen | | 1 | | | |
| | Presentie/attitude Technisch sport | | 1 | | | |
| Martial Arts | Performance Aikido/wushu | | | 1 | | |
| | Reflectie door gedicht+afbeeld. | | | 1 | | |
| | Presentie/attitude Martial Arts | | | 1 | | |
| Fitness | Trainingsschema | | | 1 | | |
| | Brochure ideale sportschool | | | 1 | | |
| | Presentie/attitude Fitness | | | 1 | | |
| Racketsport | Analyse Racketsport | | | | 1 | |
| | Sportpsychologie 3 | | | | 1 | |

| | | | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | Presentie/attitude Racketsport | | | | 1 | |
| | Duursport | Persoonlijk trainingsplan | | | | 1 | |
| | | Logboek/Triathlon | | | | 1 | |
| | | Presentie/attitude Duursport | | | | 1 | |
| | | Totaal Sport | | | | | 24 |
| | Projectweek Outdoor | | 1 | | | | 1 |
| | Totaal studiepunten | | 19 | 14 | 13 | 14 | 60 |

Studiepunten en Toetschema Hoofdfase1 cursus 2012-2013

| Onderwijs eenheden ¹ | Deeltoetsen | Blok | | | | PNT |
|---|--|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| M&O in de profit / non-profit sportorganisatie | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Producten non-profit organisatie | Analyse non-profit organisatie (verslag) | 4 | of | (4) | | |
| | Projectplan (verslag) | 2 | of | (2) | | |
| Totaal producten non-profit sportorganisatie | | | | | | 6 |
| Tentamens non-profit organisatie | Beleid & Organisatie (tentamen) | | 2 | of | (2) | |
| | Projectmanagement (tentamen) | 2 | of | (2) | | |
| Totaal tentamens non-profit sportorganisatie | | | | | | 4 |
| Stage ¹ non-profit organisatie | Projectresultaat&functioneren (stage) | | 5 | | (5) | |
| | Procesdossier stage non-profit (verslag) | | 1 | | (1) | |
| Totaal stage non-profit organisatie | | | | | | 6 |
| Producten profit organisatie | Marktonderzoek (verslag) | | (4) | of | 4 | |
| | Adviesrapport (verslag) | | (2) | of | 2 | |
| Totaal producten profit sportorganisatie | | | | | | 6 |
| Tentamens profit organisatie | Economie (tentamen) | | (2) | of | 2 | |
| | Marktonderzoek (tentamen) | (2) | of | 2 | | |
| SPSS (tentamen) | SPSS (tentamen) | (2) | of | 2 | | |
| | Totaal tentamens profit sportorganisatie | | | | | |
| Stage ¹ profit organisatie | Stagefunctie | | (5) | of | 5 | |
| | Procesdossier profit organisatie ³ | | (1) | | 1 | |
| Totaal stage profit organisatie | | | | | | 6 |
| Algemeen | Assessment MV | | | | 3 | |
| | Creatief, zakelijk schrijven | | | 2 | (2) | |
| Totaal algemeen | | | | | | 5 |
| Sport | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Examens training geven | Onderlinge instructie 1 ^e sem. | | 1 | | | |
| | Onderlinge instructie 2 ^e sem. | | | | 1 | |
| Presentie sport | Presentie/Attitude sport 1 ^e semester | | 2 | | | |
| | Presentie/Attitude sport 2 ^e semester | | | | 2 | |
| Totaal training geven | | | | | | 6 |
| Sportsociologie | Sportsociologie 1 | 2 | | | | |
| | Sportsociologie 2 | | 2 | | | |
| | Sportsociologie 3 | | | 2 | | |
| | Sportsociologie 4 | | | | 2 | |
| Totaal Sportsociologie | | | | | | 8 |
| SER | Theorie | | | | 1 | |
| | Praktijk | | | | VO | |
| Totaal Sportletsel, EHBO en Reanimatie | | | | | | 1 |
| Projecten / vrije studiepunten | | | | | | 6 |
| Totaal studiepunten | | | | | | 60 |

¹ In blok 1 en 2 loopt de helft van de studenten stage in een non-profit sportorganisatie. De andere helft loopt stage in profit sportorganisatie. In blok 3 en 4 worden deze rollen omgedraaid.

Studiepunten en Toetschema Hoofdfase 2 (derde jaar) cursus 2012-2014
(Studenten die in het huidige cursusjaar 2012-2013 starten met het 3^e jaar)

| Onderwijs eenheden | | 3 ^e en 4 ^e studiejaar ² | | | | |
|---|---------------------------------------|--|------------|-------------|------------|--------------|
| | | Jaar.blok | | | | |
| | | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | Tot. |
| 6.1. Thema ondernemen | | | | | | |
| 6.3. Ondernemen: theorie | | | | | | |
| 6.2. | Organization&Accounting (tentamen) | | 4 | | | |
| | Finance (tentamen) | | 4 | | | |
| | Marketing management ⁴ | | | | | |
| | Marketing management 1 (tentamen) | 2 | | | | |
| | Marketing management 2 (tentamen) | | 2 | | | |
| Totaal Ondernemen: theorie | | | | | | 12 |
| Ondernemen: plan | | | | | | |
| | Ondernemingsplan (verslag) | | 12 | | | |
| Totaal Ondernemen: plan | | | | | | 12 |
| 6.4. Thema onderzoeksvaardigheden | | | | | | |
| 6.6. Onderzoek | | | | | | |
| 6.5. | Deskresearch(verslag) | 1 | | | | |
| | Onderzoeksvoorstel + presentatie | | 1 | | | |
| | Onderzoeksverslag | | 2 | | | |
| | Totaal Onderzoek | | | | | |
| 6.7. Thema sport | | 6.8. | | 6.9. | | |
| Sport theorie | | | | | | |
| | Trainingsleer (tentamen) | 2 | | | | |
| | Sportcoaching (verslag) | | 2 | | | |
| Totaal Sport theorie | | | | | | |
| Sportlicentie | | | | | | |
| | Sportspecialisatie | | | | 4 | |
| Totaal Sportspecialisatie | | | | | | |
| Algemeen management | | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | |
| | Strategisch management (tentamen) | 3 | of | (3) | | |
| | Organisatietheorie (tentamen) | 3 | of | (3) | | |
| | Sportmarketingcommunicatie (tentamen) | 3 | of | (3) | | |
| | HRM (tentamen) | | 3 | of | (3) | |
| | Sport & Recht (tentamen) | | 3 | of | (3) | |
| | Facility & EventManag.(tentamen) | | 3 | of | (3) | |
| Totaal Algemeen management | | | | | | 18 |
| Minor² | | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | |
| Totaal Minor | | | | | | 30 |
| Stage Major³ | | | | | | |
| | Stage Major 1 | | 5 | of | (5) | 6.10. |
| | Stage Major 2 | | 5 | of | (5) | |
| Totaal Stage Major | | | | | | 10 |
| Afstudeerproject | | | | | | 6.11. |
| Projecten / vrije studiepunten (totaal 10 te behalen in hoofdfase) | | | | | | 2 |

| Coaching | | 1^e sem 3^e jr | 2^e sem 3^e jr | 1^e sem 4^e jr | |
|---|---|---|---|---|------------|
| | Procesdossier 1e sem. 3ejr POP ¹ | 1 | | | |
| | Procesdossier 2e sem. 3e jr | | 1 | | |
| | Procesdossier 1e sem. 4e jr | | | 1 | |
| | Totaal Coaching | | | | 3 |
| Totaal studiepunten Hoofdfase 2 en 3 | | | | | 120 |

¹ Elke student ontwerpt in samenspraak met de coach een persoonlijke leerroute over de periode vanaf hoofdfase 2 blok 3 tot hoofdfase 3 blok 4. Dit wordt vastgelegd in het persoonlijk opleidingsplan (POP). Bovenstaande tabel toont alle onderwijseenheden en onderliggende toetsen met bijbehorende studiepunten die in hoofdfase 2 en 3 moeten worden behaald inclusief de keuzemogelijkheden.

² Zie specificatie Minor programma's hierna.

³ Als een SM&O-minor wordt gevolgd (SBU, SBB of SCD), dan worden naast de 10 studiepunten van de major-stage ook nog 18 studiepunten minor-stage behaald. Als een externe minor wordt gevolgd hangt het af van het toetschema van die externe minor óf en hoeveel studiepunten zijn gekoppeld aan stage.

Studiepunten en Toetschema Hooffase 2 en 3 (vierde jaar) cursus 2011-2013

 (Studenten die in het cursusjaar 2011-2012 zijn gestart met het 3^e jaar)

| Onderwijs eenheden | | 3 ^e en 4 ^e studiejaar ² | | | | |
|---|-----------------------------------|--|---|---|------------|--------------|
| | | Jaar.blok | | | | |
| | | 3.1 | 3.2 | 3.3 | 3.4 | Tot. |
| 6.12. Thema ondernemen | | | | | | |
| 6.14. Ondernemen: theorie | | | | | | |
| 6.14 | Organization&Account.(tentamen) | | 4 | | | |
| | Finance (tentamen) | | 4 | | | |
| | Marketing management | | 4 | | | |
| | Marketing management 1 (tentamen) | (2) | | | | |
| | Marketing management 2 (tentamen) | | (2) | | | |
| | Totaal Ondernemen: theorie | | | | | |
| Ondernemen: plan | | | | | | |
| | Ondernemingsplan | | 12 | | | |
| | Totaal Ondernemen: plan | | | | | 12 |
| 6.15. Thema onderzoeksvaardigheden | | | | | | |
| 6.17. Onderzoek | | | | | | |
| 6.17 | Deskresearch | 1 | | | | |
| | Onderzoeksvoorstel + presentatie | | 1 | | | |
| | Onderzoeksverslag | | | 2 | | |
| | Totaal Onderzoek | | | | | |
| 6.18. Thema sport | | 6.19. | | | | 6.20. |
| Sport theorie | | | | | | |
| | Trainingsleer (tentamen) | 2 | | | | |
| | Sportcoaching (verslag) | | | 2 | | |
| | Totaal Sport theorie | | | | | |
| Sportlicentie | | | | | | |
| | Sportspecialisatie | | | | 4 | |
| | Totaal Sportspecialisatie | | | | | |
| Algemeen management | | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | |
| | HRM (tentamen) | 3 | of | (3) | | |
| | Sportmarketingcom (tentamen) | 3 | of | (3) | | |
| | Sport & Recht (tentamen) | | 3 | of | (3) | |
| | Facility & EventManag.(tentamen) | | 3 | of | (3) | |
| | Totaal Algemeen management | | | | | 12 |
| Minor¹ | | 3.3 | 3.4 | 4.1 | 4.2 | |
| | Totaal Minor | | | | | |
| Stage Major² | | | | | | |
| | Stage Major 1 | | 6 | of | (6) | 6.21. |
| | Stage Major 2 | | 6 | of | (6) | |
| | Totaal Stage Major | | | | | |
| Afstudeerproject | | | | | | |
| 6.22. | | | | | | |
| Projecten / vrije studiepunten | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| Coaching | | 1^e sem 3^e jr | 2^e sem 3^e jr | 1^e sem 4^e jr | | |

| | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Procesdoss.1e sem. 3ejr POP | 1 | | | | | |
| Procesdossier 2e sem. 3e jr | | 1 | | | | |
| Procesdossier 1e sem. 4e jr | | | 1 | | | |
| Totaal Coaching | | | | | | 3 |
| Totaal studiepunten Hoofdphase 2 en 3 | | | | | | 120 |
| Totaal studiepunten | 19 | 14 | 13 | 14 | 60 | |

¹ Zie specificatie Minor programma's hierna.

² Als een SM&O-minor wordt gevolgd (SBU, SBB of SCD), dan worden naast de 12 studiepunten van de major-stage ook nog 18 studiepunten minor-stage behaald. Als een externe minor wordt gevolgd hangt het af van het toetschema van die externe minor óf en hoeveel studiepunten zijn gekoppeld aan stage.

BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Beperkte Opleidingsbeoordeling t.b.v. bachelor Sport, Management en Ondernemen – Hogeschool van Amsterdam 18 en 19 april 2013

Hogeschool van Amsterdam
18 april 2013, middagprogramma

| Tijd | | Gespreksonderwerpen |
|---------------|---------------------------------------|--|
| 11.45 – 12.00 | Inloop & ontvangst auditteam | |
| 12.00 – 13.00 | Lunch en intern overleg auditteam | |
| 13.00 – 13.45 | Managementteam | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Eigenheid opleiding - ambities - niveau professional master - relatie beroepenveld - internationalisering - onderzoeksdimensie - relatie met KMR: lectoraten en andere masters – Bijzonder Kenmerk Ondernemen |
| 13.45 – 14.45 | Docenten en curriculumontwikkelaars | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Competenties - realisatie samenhangende onderwijsleeromgeving - inhoud en vormgeving programma - eigen inkleuring programma - keuze werkvormen – onderzoekslijn – toetsing en beoordeling - (borging) niveau – relatie docenten beroepenveld – deskundigheid docenten - internationale component – opleidingsspecifieke voorzieningen – Bijzonder Kenmerk Ondernemen |
| 14.45 – 15.00 | Pauze | |
| 15.00 – 16.00 | Studenten (brede vertegenwoordiging) | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Kwaliteit en relevantie programma - studeerbaarheid - intake en aansluiting - toetsing en beoordeling - kwaliteit docenten - opleidingsspecifieke voorzieningen - eigen producten |
| 16.00 – 16.45 | Internationale afstudeerrichting ISMB | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> (borging) niveau – relatie docenten beroepenveld – deskundigheid docenten – internationale component |
| 16.45 – 17.30 | Beraad auditteam | |

19 april 2013

| Tijd | | Gespreksonderwerpen |
|---------------|---|--|
| 08.30 – 09.00 | Intern overleg auditteam | |
| 09.00 – 09.45 | 'Ondernemen': studenten en docenten | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Kwaliteit en relevantie programma op het terrein van ondernemen – relevantie praktijk – vakinhoudelijk component rond ondernemen - relatie met de praktijk - kwaliteit docenten - eigen producten |
| 09.45 – 10.45 | Afstuderen: docenten en studenten | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Proces en procedures rondom afstudeerprojecten en toelichting daarop |
| 10.45 – 11.00 | Pauze At random lessenbezoek deel panel | |
| 11.00 – 11.45 | Examencommissie SM&O At random lessenbezoek deel panel | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Bevoegdheden en taken – bewaking eindniveau – borging niveau toetsing - deskundigheidsbevordering |
| 11.45 – 12.30 | Spreekuur personeel / studenten At random lessenbezoek deel panel | |
| | Rondleiding opleidingsspecifieke voorzieningen + inzien materiaal At random lessenbezoek deel panel | |
| 12.30 – 13.15 | Lunch auditteam | |
| 13.15 – 14.00 | Lector en leden kenniskring | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Bijdrage aan vakinhoud – relatie met ondernemerschap – bijdrage kenniscomponent bij docenten – publicaties – rol docenten en studenten bij de kenniskring – taken en bevoegdheden van de lector |
| 14.00 – 15.00 | Werkveldvertegenwoordiging en alumni At random lessenbezoek deel panel | <u>Focus gespreksonderwerpen</u> Contacten met opleiding over onder andere: actuele ontwikkelingen en doorvertaling naar programma - andere wensen vanuit het werkveld - eigen inkleuring opleiding – inbedding onderzoek / project in de werksituatie - tevredenheid over afgestudeerdenniveau |
| 15.00 – 15.15 | Pauze | |
| 15.15 – 15.30 | Interne terugkoppeling: bepaling pending issues | |
| 15.30 – 16.00 | Pending issues | |
| | Inzien materiaal | |
| 16.00 – 17.00 | Interne terugkoppeling | |
| 17.00 – 17.30 | Terugkoppeling voorlopige auditresultaten eerste en tweede auditdag | |

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende voltijd opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs' van 22 november 2011. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een Evaluatiebureau zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan een Evaluatiebureau moet bepalen of de basiskwaliteit van die opleiding als voldoende kan worden beoordeeld.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditteam zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de voltijd.

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditteam geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Verantwoording keuze gesprekspartners

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditteam met in achtname van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditteam heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Tijdens het locatiebezoek heeft het auditteam at random een aantal lessen bezocht en met de daar aanwezige studenten gesproken.

Het oordeel van het auditteam vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en duaal), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de basiskwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde standaarden voor basiskwaliteit.

Beperkte opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 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 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 3.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

Lijst geraadpleegde documenten, conform richtlijn van de NVAO

- Kritische reflectie opleiding
 - Organigram instelling / Organigram opleiding.
 - Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties / Schematisch programmaoverzicht (beroepsprofiel en landelijk opleidingsprofiel SBM-6).
 - Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docent(en) en studiepunten.
 - Onderwijs- en examenregeling – OER.
 - Overzicht van het ingezette personeel
 - naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
 - differentiatie in graad uitgedrukt in % van het totaal.
 - Overzichtslijst van *alle* afstudeerwerkstukken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
 - Overzicht van de contacten met het werkveld.
 - Samenvatting en analyse recente evaluatieresultaten en relevante managementinformatie.
 - Verslagen overleg in relevante commissies / organen.
 - Documentatie over student- en docenttevredenheid.
 - Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
 - Handboeken en overig studiemateriaal.
 - Opleidingsconcept SM&O.
 - Beleidsplan Onderzoek in relatie tot de aangeboden opleiding.
 - Door het panel te bepalen representatieve selectie van afstudeerwerkstukken van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering.
- Overzicht van 15 afstudeerwerkstukken op studentnummer:

1. 500172934
2. 500512753
3. 500512793
4. 500511566
5. 500248710
6. 500231188
7. 500229396
8. 500247312
9. 500248086
10. 500530562
11. 500516386
12. 500534195
13. 500512782
14. 500539207
15. 500529614

BIJLAGE VI Overzicht auditteam

Samenstelling, korte functiebeschrijvingen (cv's) en onafhankelijkheidsverklaringen van voorzitter, leden en secretaris.

Samenstelling en expertise van het auditteam laten zich als volgt weergeven:

| Panelleden | Expertise - audit - kwaliteitzorg | Expertise - onderwijs | Expertise - werkveld | Expertise - vakinhoud | Expertise - internationaal | Expertise - student- zaken |
|--|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Voorzitter Drs. W.G. van Raaijen | x | | | | | |
| Domein deskundige drs. H. Donkervoort | x | x | x | x | x | |
| Domein deskundige Drs. K. Horsting | | | X | | | |
| Domeindeskundige Drs. J. Verschueren | | x | x | x | X | |
| Student S. de Brito Roque | | | | | | X |

Op 20 maart 2013 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel sport, Management en Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam (dossiernummer 001600).

Korte functiebeschrijvingen panelleden

| | |
|---|---|
| 1 | De heer Van Raaijen is binnen Hobéon werkzaam als senior adviseur. Hij heeft sinds de start van de accreditatie van opleidingen in het hoger onderwijs als voorzitter van panels deelgenomen aan meer dan honderd audits. |
| 2 | Mevrouw Donkervoort is thans voorzitter CvB van het ROC Drenthe. Daarvóór was zij o.a. associé binnen Boer & Croon waar zij onder andere opdrachten heeft uitgevoerd met daarin de component sport . |
| 3 | Mevrouw Horsting is thans eigenares van een bedrijf op het terrein van sportinnovatie. Zij heeft gewerkt voor NOC*NSF en als verenigingsmanager bij SV Kampong. |
| 4 | De heer Verschueren is directeur Sport Management binnen de Academie voor Sportbeleid en Management in Brussel en docent aan de V.U.B. en (tot 2011) de Hogeschool-Universiteit in Brussel. |
| 5 | De heer De Brico Roque is student Sportmanagement aan de Haagse Hogeschool sinds 2009. |

Secretaris/Coördinator

| | |
|----------------------|-----------------------------|
| heer G.W.M.C. Broers | Gecertificeerd oktober 2010 |
|----------------------|-----------------------------|

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer W. van Raaijen.

Zandje Voorhout 14 - 2514 ED DEN HAAG

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sport Management & Ondernemen.

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool van Amsterdam.

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

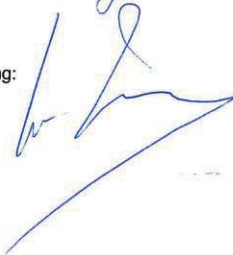
Plaats:

Den Haag

Datum:

14-2-2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Mevrouw H. Donkervoort.

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sport Management & Ondernemen.

aangevraagd door de instelling:

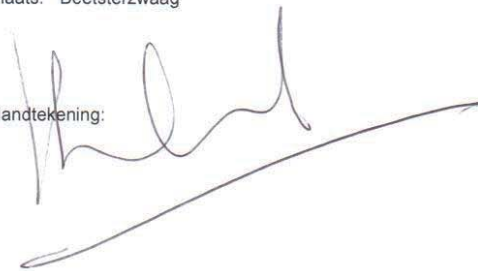
Hogeschool van Amsterdam.

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Beetsterzwaag

Datum: 14-2-2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Mevrouw K. Horsting.

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sport Management & Ondernemen.

aangevraagd door de instelling:

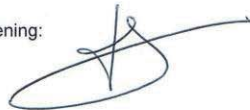
Hogeschool van Amsterdam.

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Woerden

Datum: 14 februari 2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer J. Verschuere. J. VERSCHUEREN

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding.

Sport Management & Ondernemen. ✓

aangevraagd door de instelling: ✓

Hogeschool van Amsterdam.

- ✓ - Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- ✓ - Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- ✓ - Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- ✓ - Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Lennik - België

Datum: 20-2-13

Handtekening:

J. Verschuere
J. VERSCHUEREN

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer S. de Brito Roque.

is als student gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sport Management & Ondernemen.

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool van Amsterdam.

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats:

Capelle aan den IJssel

Datum: 11-02-2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer G. Broers.

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sport Management & Ondernemen.

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool van Amsterdam.

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

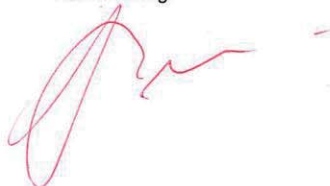
Plaats:

Oudstg

Datum:

14/2/2013

Handtekening:





Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl