

## Besluit

### Besluit strekkende tot het verlenen van accreditatie aan de opleiding hbo-bachelor Sport en Bewegen van De Haagse Hogeschool

#### Gegevens

<b>datum</b>	Naam instelling	:	De Haagse Hogeschool
31 maart 2014	Naam opleiding	:	hbo-bachelor
<b>onderwerp</b>			Sport en Bewegen (240 ECTS)
Besluit	Datum aanvraag	:	28 november 2013
accreditatie hbo-bachelor	Variant opleiding	:	voltijd
Sport en Bewegen van	Locatie opleiding	:	Den Haag
De Haagse Hogeschool	Datum goedkeuren panel	:	23 april 2013
(002203)	Datum locatiebezoeken	:	3 en 4 juni 2013
<b>uw kenmerk</b>	Datum visitatierapport	:	15 november 2013
BB-1.429/PD/SM/Gr			
<b>ons kenmerk</b>			
NVAO/20140934/AH	<b>Beoordelingskader</b>		
<b>bijlagen</b>	Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Strct. 2010, nr 21523).		
3			

#### Bevindingen

De NVAO stelt vast dat in het visitatierapport deugdelijk en kenbaar is gemotiveerd op welke gronden het panel de kwaliteit van de opleiding voldoende heeft bevonden.

#### Advies van het visitatiepanel

Samenvatting bevindingen en overwegingen van het panel.

De opleiding Sport en Bewegen (hierna Sportmanagement) van De Haagse Hogeschool leidt studenten op tot sportmanagers in het brede werkveld van sport en bewegen: overheden, sportorganisaties, commerciële bedrijven. Afgestudeerden komen terecht in functies als (project)manager, beleidsmedewerker, adviseur en startende ondernemer. Ook functies waar het gaat om het ontwikkelen en coördineren van beweegprogramma's voor specifieke doelgroepen behoren tot de mogelijkheden.

#### 1. Beoogde eindkwalificaties

Het landelijk erkende Kwalificatieprofiel voor Sportmanager uit 2007 vormt een stevig fundament voor de beoogde eindkwalificaties van de opleiding Sport en Bewegen (hierna Sportmanagement) in Den Haag. Dit profiel is in 2012-2013 herijkt en bestaat nu uit vijf kerntaken en negen beroepscompetenties. Het nieuwe profiel is niet wezenlijk gewijzigd, maar is in zijn beschrijving een betere afspiegeling van de toegenomen complexiteit in de

Pagina 2 van 9 samenleving en in de sportsector en het als gevolg hiervan grotere aantal professionele functies. Praktijkgericht onderzoek en de internationale oriëntatie hebben een herkenbare plek in het kwalificatieprofiel. Dit laatste element staat overigens ook expliciet beschreven in het Haagse profiel (beheersing van de Engelse taal; culturele sensitiviteit; inspelen op internationale ontwikkelingen). De door de opleiding nagestreefde eindkwalificaties reflecteren volgens het panel een inhoud en een niveau, passend bij een afgestudeerde hbo-bachelor Sportmanagement. De opleiding zorgt er via regelmatig contact met de andere opleiders en het werkveld op een adequate manier voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven.

De opleiding Sportmanagement heeft de herijking aangegrepen om een Haags profiel Sport, Management en Maatschappij op te stellen en om vanaf september 2013 te kiezen voor een sterke focus op de (semi)-publieke sector. Er is nog winst te halen in het beter neerzetten van deze profilering en de vertaling hiervan in de uitwerking van de eindkwalificaties.

Een bijkomend vraagstuk in deze is het zoeken naar de balans tussen enerzijds de gekozen profilering die voor de opleiding een regionale inbedding impliceert en anderzijds de internationale ambities met plannen om een English stream op te zetten. De opleiding hinkt hier op twee gedachten. Het panel is voorstander van het verder door ontwikkelen van de reguliere opleiding met het nieuwe curriculum als drager van de ambities. Zou er voor een English stream besloten worden, dan hoort hier een aparte uitwerking van de eindkwalificaties bij die passen in een meer internationale context.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoende'.

## 2. Programma

Er staat een gedegen opleiding met een doordacht, samenhangend programma dat positief gewaardeerd wordt door studenten en werkveld. Het panel heeft het volgende waargenomen:

- De interactie met en de ontwikkelingen in het beroepenveld zijn in het programma goed zichtbaar door o.a. het veelvuldig inbrengen van gastdocenten en –sprekers, de aansprekende projecten, zoals Teamplayers en de bewegingspraktijkdagen, en de stages waarbij de student de verschillende werkvelden in de sportsector verkent (publiek, sport en commercieel).
- Het programma stelt de studenten in staat de eindkwalificaties op het niveau van de startende sportmanager te ontwikkelen. De eindkwalificaties zijn op een doordachte en consistente manier vertaald in leerdoelstellingen per onderwijseenheid. Het competentieprofiel is uitgewerkt in een programma met drie inhoudelijke thema's: 1) Onderzoek & Beleid, 2) Ondernemen & Marketing en 3) Management en Organisatie. De "sport lijn" ligt als een rode draad in het programma over deze inhoudelijke themalijnen heen. Het panel vindt de opbouw van het programma via de vakinhoudelijke themalijnen erg fraai. De opleiding verschuift hierbij het accent van een focus op kennis, begrip en toepassen in de eerste twee studie jaren naar analyseren, synthetiseren en evalueren in de laatste twee studie jaren.
- Naast de hierboven genoemde vakinhoudelijke leerlijnen kent de opleiding een doorlopende onderzoeksvaardighedenlijn. Kennisontwikkeling via praktijkgericht onderzoek was een prioriteit voor de opleiding vanaf de vorige accreditatie. Het resultaat is een stevige leerlijn, waarmee de opleiding haar studenten goed voorbereidt op het uitvoeren van een onderzoek.

- In lijn met de doelstellingen krijgt ook internationalisering plaats in het programma. Studenten krijgen Engels en leren tijdens de opleiding het vakjargon beheersen door het lezen van Engelstalig studiemateriaal. Ook is er voldoende aandacht voor internationale ontwikkelingen in de sport.
- De vormgeving van het programma is goed in lijn met de in de eindkwalificaties opgenomen generieke en beroepsspecifieke eisen. De opleiding heeft een gevarieerd aanbod aan werkvormen (hoor- en werkcolleges, praktijkleren met passende aandacht voor de bewegingspraktijk). De aanpak met docent-duo's die intensieve, activerende bijeenkomsten geven vindt het panel zeer interessant. Voor studenten betekent het meer aandacht en interactie; voor docenten een extra mogelijkheid om van elkaar te leren.
- Het programma sluit, mede door efficiëntieprogramma's en verkorte leerroutes voor specifieke groepen, op een goede manier aan bij de kwalificaties van alle instromende studenten. De mooi uitgewerkte leerlijn mbo-hbo is hier een uitstekend voorbeeld van. Er is winst te behalen in het opzetten van excellentie- of honoursprogramma's; iets waar de opleiding reeds over aan het nadenken is.
- Het programma is qua inhoud en niveau studeerbaar. Toch vallen de studieresultaten wat tegen. De opleiding heeft verschillende maatregelen genomen om studie-uitval en –vertraging te voorkomen: op het gebied van de opbouw van het programma, de roostering en organisatorische zaken. Het effect van deze maatregelen zal pas in de komende studie jaren waarneembaar zijn.

Per september 2013 biedt de opleiding, onder meer naar aanleiding van het herijkte profiel, een nieuwe programma aan. Het gaat hier om een opdrachtgericht curriculum waarbij beroepsrelevante opdrachten, gericht op het verwerven van competenties, een sleutelrol spelen. Deze opdrachten zijn afgeleid van beroepsproducten of –taken die de startbekwame sportmanager moet kunnen leveren/uitvoeren. De traditionele relatie docent – student verandert hierbij meer richting het zogenaamde 'leermeester-gezel'-model. Het panel heeft kennis genomen van het nieuwe curriculum en is van mening dat de opzet van dit opdrachtgestuurd programma volgens de leerlijnen van Ploegman en De Bie goed is doordacht. Het programma sluit mooi aan bij het nieuwe profiel en biedt veel mogelijkheden voor verdere kwalitatieve doorontwikkeling.

Voor de standaarden 2 t/m 5 komt het panel uit op het oordeel 'goed'. Standaard 6 beoordeelt het panel als 'voldoende' (vanwege het recente karakter van de doorgevoerde maatregelen en het nog niet kunnen constateren van daadwerkelijke bestending van de resultaten van die maatregelen). Voor standaard 7 geldt het oordeel 'voldaan'.

### *3. Personeel*

De kwaliteit van het docentencorps is merkbaar verstevigd sinds de vorige accreditatie – er is ingezet op kennis van management & organisatie, onderzoek en beoordeling en toetsing – en is nu niet anders dan goed te noemen: er is een hoog opleidingsniveau binnen de opleiding; docenten zijn didactisch geschoold; ze zijn afkomstig uit de relevante beroepspraktijk of hebben aantoonbare affiniteit met sport en/of sportmanagement; ze zijn goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen en weten hun passie voor het vak met veel enthousiasme en bevlogenheid over te brengen richting studenten (en panel!). De omvang van het personeel is met een docent-student ratio van 1:26 toereikend voor de beoogde eindkwalificaties en de realisatie van het programma.

Pagina 4 van 9 Het personeelsbeleid dat de opleiding hanteert, zorgt ervoor dat de vereiste kwaliteit en kwantiteit van het personeel gewaarborgd blijft. Dit gebeurt onder meer door een doordacht aannamebeleid, een jaarlijkse beoordeling van docenten en adequaat beleid op scholing en deskundigheidsbevordering. Het panel was onder de indruk van de manier waarop de opleiding de implementatie van het nieuwe curriculum begeleidde. Docenten hebben in de jaartaken ontwikkeltijd gekregen en zijn ook intensief voorbereid op de nieuwe manier van werken (de 'leermeester-gezel'-rolverdeling en het formuleren van opdrachten).

Voor alle standaarden komt het panel tot het oordeel 'goed'.

#### *4. Voorzieningen*

De ruimtelijke en materiële voorzieningen die nodig zijn voor het kunnen volgen c.q. aanbieden van het programma, zijn beschikbaar. Wel begint de huisvesting enigszins, zeker in de benchmark, gedateerd te geraken. De nieuwe locatie in het Zuiderpark zal de opleiding helpen in haar ambitie om zich te ontwikkelen tot het toonaangevende centrum voor Sport en Bewegen dat zij wil zijn. Als alles volgens schema verloopt wordt de Sportcampus Zuiderpark in 2016 realiteit.

De studiebegeleiding en de informatievoorziening acht het panel adequaat met het oog op de studievoortgang. Door de kleinschalige opzet van de opleiding – beleid van 'korte lijnen en open deuren' – kan er meer aandacht zijn voor de individuele student en worden opvallende studieresultaten tijdig gesignaleerd. Aandachtspunt is de stagebegeleiding. De opleiding heeft reeds ingezet op sterkere afstemming tussen studenten, stagedocenten vanuit de opleiding en stagementoren uit het bedrijfsleven.

De standaarden 11 en 12 beoordeelt het panel als 'voldoende'.

#### *5. Kwaliteitszorg*

De opleiding beschikt over een goed functionerend systeem m.b.t. kwaliteitsbewaking van het onderwijs. Zij maakt gebruik van de inmiddels beproefde hogeschoolsystematiek. Er vinden conform de PDCA-cyclus in ruime mate en op regelmatige en zorgvuldige basis evaluaties plaats. De opleiding neemt waar nodig effectieve verbetermaatregelen op basis van de evaluatieresultaten. Prioriteitsstelling en het consistent bewaken van de effecten van de ingevoerde verbetermaatregelen behoeven nog aandacht. Betrokkenheid van de stakeholders is evident. We noemen opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten en werkveld. De relatie met alumni is momenteel nog een informele en hier is dus nog winst te behalen. Een opleiding die zichzelf in tien jaar heeft waargemaakt, verdient volgens het panel een serieuze alumnivereniging. Ook ligt er nog ruimte voor verbetering in het tijdig en systematisch informeren van betrokken partijen over de wijze waarop de opleiding de evaluatieresultaten en andere signalen gebruikt in de verdere ontwikkeling van de opleiding.

Het panel beoordeelt standaard 13 als 'goed' en standaard 14 en 15 beide als 'voldoende'.

#### *6. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties*

De opleiding toetst en beoordeelt op een transparante, valide en betrouwbare wijze of de studenten de tussen- en einddoelen hebben bereikt. De verschillende vormen van de toetsen sluiten aan bij de competenties, het gestelde competentieniveau, de lesstof en de gestelde beoordelingscriteria. Er is een sterke, overtuigende examen- en toetscommissie.

Pagina 5 van 9 Het panel heeft degelijke, relevante scripties gezien waarmee studenten aantonen, dat zij het hbo-denkniveau hebben dat je van een startende beroepsbeoefenaar mag verwachten. Werkveld en alumni zijn ook positief over het niveau van de afgestudeerden Sportmanagement. Op een aantal punten heeft het panel nog opmerkingen gemaakt. Al met al is het panel van oordeel dat de kwaliteit van de scripties het hbo-bachelorniveau weerspiegelt, maar hier niet bovenuit stijgt. Het nieuwe curriculum biedt mogelijkheden om op zoek te gaan naar andere vormen van afstudeerproducten (bijvoorbeeld beroepsproducten) die studenten wellicht ook kunnen stimuleren tot meer creativiteit.

Het panel beoordeeld standaard 16 als 'voldoende'.

*Algemene conclusie: voldoende*

De opleiding Sportmanagement heeft ten opzichte van de vorige accreditatie een enorme ontwikkeling in positieve zin doorgemaakt. Deze ontwikkeling toont de motivatie en de capaciteit van de opleiding om (zich) te verbeteren. Het curriculum heeft inhoudelijk meer body gekregen; de kwaliteit van het personeel is merkbaar verstevigd en het gerealiseerd niveau, zoals zichtbaar gemaakt in de eindschetsen, is aan de maat en getuigt van onmiskenbaar hbo-bachelorniveau. Ofwel: er is sprake van een stevige ruggengraat. Samenvattend is de opleiding Sportmanagement een opleiding die gefundeerd is op een goede basis vanuit het beroepenveld. Het panel sluit zich aan bij de steekwoorden die studenten gaven: veelzijdig, leerzaam, afwisselend, warm en gezellig.

Ingevolge het bepaalde in artikel 5a.10, derde lid, van de WHW heeft de NVAO het college van bestuur van De Haagse Hogeschool te Den Haag in de gelegenheid gesteld zijn zienswijze op het voornemen tot besluit van 10 februari 2014 naar voren te brengen. Per e-mail van 20 februari 2014 heeft de instelling van de gelegenheid gebruik gemaakt om te reageren. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen.

De NVAO besluit accreditatie te verlenen aan de hbo-bachelor Sport en Bewegen (240 ECTS; variant: voltijd; locatie: Den Haag) van De Haagse Hogeschool te Den Haag. De NVAO beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

Dit besluit treedt in werking op 31 maart 2014 en is van kracht tot en met 30 maart 2020.

Den Haag, 31 maart 2014

De NVAO  
Voor deze:



Lucien Bollaert  
(bestuurder)

Tegen dit besluit kan op grond van het bepaalde in de Algemene wet bestuursrecht door een belanghebbende bezwaar worden gemaakt bij de NVAO. De termijn voor het indienen van bezwaar bedraagt zes weken.

Onderwerp	Standaard	Beoordeling door het panel voltijd
1. Beoogde eindkwalificaties	De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	<b>Voldoende</b>
2. Oriëntatie programma	De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.	<b>Goed</b>
3. Inhoud programma	De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	<b>Goed</b>
4. Vormgeving programma	De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.	<b>Goed</b>
5. Instroom	Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.	<b>Goed</b>
6. Studeerbaarheid	Het programma is studeerbaar.	<b>Voldoende</b>
7. Duur	De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.	<b>Voldaan</b>
8. Personeelsbeleid	De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.	<b>Goed</b>
9. Kwaliteit personeel	Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.	<b>Goed</b>
10. Omvang personeel	De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.	<b>Goed</b>
11. Huisvesting	De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.	<b>Voldoende</b>
12. Studiebegeleiding	De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.	<b>Voldoende</b>
13. Evaluatie en KZ	De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.	<b>Goed</b>
14. Verbetermaatregelen	De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.	<b>Voldoende</b>
15. Betrokkenheid	Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	<b>Voldoende</b>
16. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	<b>Voldoende</b>
<b>Eindoordeel</b>		<b>Voldoende</b>

De standaarden krijgen het oordeel onvoldoende, voldoende, goed of excellent.

Het eindoordeel over de opleiding als geheel wordt op dezelfde schaal gegeven.

**Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar.**

Cohort	2007	2008	2009	2010	2011
Uitval	32,2%	26,4%	28,0%	40,6%	31,4%

**Tabel 2: Rendement.**

Cohort	2006	2007	2008
Rendement	64,7%	55,7%	39,7%

**Tabel 4: Docentkwaliteit.**

Graad	Ba	Ma	PhD	Anders
Percentage	21	66	8	5

**Tabel 5: Student-docentratio.**

Ratio	1:26,55
-------	---------

**Tabel 6: Contacturen.**

Studiejaar	1	2	3	4
Contacturen	20	15	12	Afhankelijk van keuze minoren



- Drs. W.G. van Raaijen, (voorzitter) is partner bij Hobéon en veelvuldig betrokken geweest bij audits, waaronder accreditatieaudits;
- Dr. ir. H.J.J. van der Poel, (lid) is momenteel directeur van het Mulier Instituut en bekleedt diverse bestuurs- en adviesfuncties in de wereld van de sport, en was onder meer lector Vrijetijds- en Sportmanagement bij de NHTV Breda;
- Drs. B. Rubbingh, (lid) is directeur en senior organisatieadviseur van Manage to Manage, bureau voor management- en organisatieontwikkeling, en is als adviseur met name actief in de sportwereld;
- J.M. van Zanen-Nieberg RA, (lid) is algemeen directeur Audit Dienst Rijk, Ministerie van Financiën en is onder meer voorzitter van de stichting Fonds Arbeidsaangelegenheden in de Sport (FAS), penningmeester bij NOC\*NSF en bestuurslid bij Stichting Werkgever Sportclubs Den Haag;
- M. Mol, (student-lid) is student aan de opleiding Sport, Management en Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam (excellentietraject).

Het panel werd ondersteund door D.P.M. de Koning MSc, secretaris (gecertificeerd).