



## **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Sport en Bewegen (Sportmanagement)**  
voltijd

**De Haagse Hogeschool**

**De kracht van**  
**kennis.**



# **BEOORDELINGSRAPPORT**

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bacheloropleiding**  
**Sport en Bewegen (Sportmanagement)**  
voltijd

**De Haagse Hogeschool**

CROHO nr. 34040

Hobéon Certificering

**Datum**

15 november 2013

**Auditteam**

Drs. W.G. van Raaijen

Dr. ir. H.J.J. van der Poel

Drs. B. Rubingh

J.M. van Zanen-Nieberg RA

M. Mol

**Secretaris**

D.P.M. de Koning MSc



## **INHOUDSOPGAVE**

<b>1.</b>	<b>BASISGEGEVENS</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
3.1.	Toezicht op en beoordeling van de opleiding	7
3.2.	Kenschets van de opleiding	7
3.3.	Ontwikkelingen na vorige audit	9
<b>4.</b>	<b>OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>ALGEMEEN EINDOORDEEL</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>47</b>
BIJLAGE I	Scoretabel	49
BIJLAGE II	Opleidingsspecifieke eindkwalificaties	51
BIJLAGE III	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	53
BIJLAGE IV	Programma, werkwijze en beslisregels	59
BIJLAGE V	Lijst geraadpleegde documenten	63
BIJLAGE VI	Overzicht auditteam	65



## 1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	De Haagse Hogeschool
status instelling	Bekostigd
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	HBO Sport en Bewegen
registratienummer croho	34040
domein/sector croho	Economie
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Sports
aantal studiepunten (ec's)	240
afstudeerrichtingen	Niet van toepassing
Onderwijsvorm	Competentiegericht onderwijs
locatie	Academie voor Sportstudies (Laan van Poot 363, Den Haag)
variant	Voltijd
relevante lectoraten	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revalidatie</li><li>▪ Innovatieve Beweegstimulering</li><li>▪ Leefstijlverandering bij Jongeren</li></ul>
datum audit / opleidingsbeoordeling	3 en 4 juni 2013

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Sport en Bewegen (Sportmanagement)**, voltijd

Instroom (aantal)		2007	2008	2009	2010	2011	2012	
▪	voltijd	118	110	107	106	156	143	
Uitval (percentage)								
Uit het eerste jaar		2007	2008	2009	2010	2011	2012	
▪	voltijd	32,2	26,4	28,0	40,6	31,4		
Uit de hoofdfase					2006	2007	2008	
▪	voltijd				7,8	10,2	9,1	
Rendement (percentage)					2006	2007	2008	
▪	voltijd				64,7	55,7	39,7	
Docenten (aantal + fte)				aantal		Fte		
▪	voltijd	Fulltime		6		6,0		
		Parttime		14		9,2		
		Medewerkers tevens werkzaam in de beroepspraktijk		4		2,04		
		Gastdocenten		5 - 20		0,75		
Opleidingsniveau docenten (percentage)				Bachelor	Master	PhD	Anders	
▪	voltijd			21	66	8	5	
Docent-student ratio								
▪	voltijd							1:26,55
Contacturen (aantal) *				1 <sup>e</sup> jaar	2 <sup>e</sup> jaar	3 <sup>e</sup> jaar	4 <sup>e</sup> jaar	
▪	voltijd			20	15	12	Afhankelijk van keuze minoren	

\* De contacturen van de verkorte leerroute 1 is 17 uur en van de verkorte leerroute 2 is 12 uur.



## 2. SAMENVATTING

*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 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 auditpanel 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<sup>1</sup> 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 auditpanel 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).

---

<sup>1</sup> Na de audit – ten tijde van het definitief maken van het rapport – heeft de opleiding aangegeven, dat de naamgeving van het Haags profiel niet meer actueel is, maar dat de focus op de (semi)-publieke sector blijft.

- 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 auditpanel 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 deficiëntieprogramma'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 auditpanel 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 bevoegenheid over te brengen richting studenten (en auditpanel!). 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.

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 aannemebeleid, 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 auditpanel 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 raken. 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 auditpanel 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 auditpanel 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.

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 auditpanel 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 auditpanel 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.

Den Haag, 15 november 2013



Drs. W.G. van Raaijen,  
voorzitter



D.P.M. de Koning MSc,  
secretaris

## 3. INLEIDING

### 3.1. Toezicht op en beoordeling van de opleiding

Alle opleidingen in het Nederlandse hoger onderwijsbestel dienen eenmaal per zes jaar te worden geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). Doordat De Haagse Hogeschool vooralsnog niet opteert voor een toets op instellingsniveau, komen de opleidingen van De Haagse Hogeschool in aanmerking voor een uitgebreide in plaats van een beperkte opleidingsbeoordeling.

Dit beoordelingsrapport bevat de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Sport en Bewegen (Sportmanagement), die in een voltijd wordt aangeboden. Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van een visitatiepanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage VI voor een toelichting) op de zestien standaarden van de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Deze zijn op hoofdlijnen te clusteren in de volgende thema's: 1) beoogde eindkwalificaties, 2) programma, 3) personeel, 4) voorzieningen, 5) kwaliteitszorg en 6) toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties. Het rapport is opgesteld conform het Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie d.d. 22-11-2011.

De beoordeling heeft op 3 en 4 juni 2013 plaatsgevonden. Het auditpanel is door Hobéon in opdracht van De Haagse Hogeschool en in overleg met de opleiding samengesteld en is goedgekeurd door de NVAO.

### 3.2. Kenschets van de opleiding

De opleiding maakt samen met de Haagse Academie Lichamelijke Opvoeding (HALO) deel uit van de Academie voor Sportstudies. De academie wordt geleid door een academiedirecteur die eindverantwoordelijk is voor de beide opleidingen. Hij legt verantwoording af aan het College van Bestuur. De teamleider van de opleiding Sportmanagement is verantwoordelijk voor de tactische uitvoering.

#### Benchmark

De zeven sportmanagementopleidingen<sup>2</sup> kennen een drietal crohonummers, met daarbij behorende benamingen:

1. Sport en Bewegen (De Haagse Hogeschool, Hogeschool Windesheim, Inholland Haarlem),
2. Sport, gezondheid en management (Hanze Hogeschool, HAN),
3. Sport, Management & Ondernemen, Hogeschool van Amsterdam (HvA).

Deze opleidingen leiden managers op in sport en bewegen, gezondheid en fitness, die ervaring hebben met sport en bewegen, affiniteit met het werkveld en die de bijzondere karakteristieken van de sector kennen. Daarbij kiezen de opleidingen vanuit het brede profiel voor een eigen karakteristiek kenmerk: voor Amsterdam is dat ondernemen, voor Groningen en Nijmegen gezondheid, Eindhoven kiest voor wellness en outdoor, Zwolle kent een breed profiel van de sportmanager.

Ook Den Haag had tot nu als kenmerk het brede profiel, maar kiest vanaf september 2013 voor het profiel Sport, Management en Maatschappij<sup>3</sup>. Hoewel de croho-registratie Sport en Bewegen is, is er dan ook voor gekozen om vanaf de start van de opleiding de naam Sportmanagement (SPM) te voeren.

---

<sup>2</sup> Inholland Haarlem behoort als enige sportopleiding niet tot de SBM6.

<sup>3</sup> Voor de volledigheid herhalen wij hier (zie ook voetnoot 1) dat de opleiding – ten tijde van het definitief maken van het rapport – heeft aangegeven, dat de naamgeving van het Haags profiel niet meer actueel is, maar dat de focus op de (semi)-publieke sector blijft.

De omschrijving dekt beter de lading van de opleiding, omdat zij professionals aflevert die met nadruk actief zijn op het terrein van management en beleid in de sport. Dit onderscheidt hen van de professionals die direct betrokken zijn bij de uitoefening van sport- en beweegactiviteiten.

### **Karakteristiek**

De Haagse opleiding SPM stelt zich ten doel studenten op te leiden tot competente, zelf regisserende, startende sportmanagers, in het brede werkveld van sport en bewegen – overheden, sportorganisaties, commerciële bedrijven – met een ondernemende en onderzoekende beroepshouding. 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. Afgestudeerden zijn in staat om actuele ontwikkelingen binnen het vakgebied te integreren en een actieve bijdrage te leveren aan verdere professionalisering van het beroep van de sportmanager.

Het huidige curriculum is gebaseerd op het Kwalificatieprofiel Sportmanager op niveau 5, zoals vastgesteld in 2006 door de zes Sportmanagement opleidingen, die verbonden zijn aan een Academie Lichamelijke Opvoeding en is gevalideerd door de HBO raad in 2007. De opleiding Sportmanagement van De Haagse Hogeschool onderscheidt een negende competentie: sportbewustzijn. 'Sportbewustzijn' veronderstelt dat studenten handelen vanuit inzicht in de specifieke eigenheid van het werkveld van Sport en Bewegen.

Binnen de eisen die gesteld worden aan de studenten vanuit het Kwalificatieprofiel Sportmanagement kiest de opleiding vanaf september 2013 voor een sterke focus op de (semi)-publieke sector.

De opleiding is Nederlandstalig. Wel is er een wens om een Engelstalige opleidingsvariant te ontwikkelen. In 2012 is het haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar mogelijke ontwikkeling van een Engelstalige opleiding Sportmanagement. De resultaten zijn inmiddels voorgelegd aan het College van Bestuur (CvB). Het CvB heeft op basis van het haalbaarheidsonderzoek de Academiedirecteur in juli 2013 de opdracht gegeven een business-case op te stellen.

De opleiding kent twee varianten; een voltijd variant en een variant voor mbo-instroom deelnemers, die op basis van verkregen individuele vrijstellingen een verkort programma volgen.

### **Programma**

De opleiding kent een competentiegericht curriculum, gefundeerd in een kennisbasis van verschillende kennisdomeinen binnen de drie thema's Onderzoek & Beleid, Management & Organisatie en Ondernemen & Marketing. De kennisbasis omvat o.a. onderdelen uit de kennisdomeinen van de sportsociologie, organisatieontwikkeling, marketing en ondernemerschap, (project)management, methoden van onderzoek en financiën (zie verder standaard 4).

De opleiding bestaat uit een propedeutisch jaar en 3 hoofdfase jaren: 16 blokken van elk 10 weken. Hieronder schematisch de opbouw van het programma.

Tabel 1 – Opbouw programma

Opbouw programma	
Jaar 1	In het propedeusejaar van de bachelor Sportmanagement sport je ongeveer 15 procent van de tijd. Verder werk je door middel van opdrachten aan een brede oriëntatie op management & organisatie, marketing & ondernemen en onderzoek & beleid. Ook zetten we stevig in op studieloopbaanontwikkeling. Je eerste stage volg je vanaf eind blok 1.
Jaar 2	Dit jaar kijk je hoe jij juist anderen kunt laten bewegen: bijvoorbeeld ouderen, allochtone vrouwen en kinderen met overgewicht. Een evenement organiseren is een goede manier om mensen in beweging te krijgen. Er komen allerlei interessante vragen bij kijken. Voor wie organiseer ik het evenement? Hoe maak ik het evenement aantrekkelijk voor die doelgroep? Wat kost het? Ook in het tweede jaar van de studie SPM loop je stage. Aan het einde van het tweede studiejaar volgen studenten gedurende het hele blok een stage.
Jaar 3	Gedurende het gehele derde jaar van de opleiding Sportmanagement loop je anderhalve dag per week stage in een teamplayersproject. Daarin werk je samen met HALO-studenten en mbo-studenten van de opleiding Sport & Bewegen (ROC Mondriaan) aan een opdracht in de bewegingspraktijk. In hoofdfase 2 volgen studenten een door de opleiding aangeboden keuzeminor (vb. Evenementmanagement, Gedrag en Gezondheid of Ondernemen en Marketing). In de overige blokken wordt theoretisch onderwijs afgewisseld met leren in de beroepspraktijk en de bewegingspraktijk.
Jaar 4	In het vierde jaar werk je niet meer in blokken. Je bepaalt zelf, aan de hand van je persoonlijk ontwikkelingsplan, hoe het studiejaar eruit ziet en welke richting je kiest. Bijvoorbeeld publieke sector, sportvereniging en sportbonden. Bij alle profielen is het mogelijk om een deel van de studie SPM in het buitenland te volgen. Kortom, je maakt een planning voor je minors en je afstudeeronderzoek in het werkveld. Het laatste jaar bestaat de studie uit een individuele invulling met minors (vb. sportpsychologie, sportcoaching en volunteermanagement) voor 30 studiepunten en een afstudeeropdracht van 30 studiepunten.

### 3.3. Ontwikkelingen na vorige audit

Het oordeel van de auditcommissie na het bezoek in juni 2007 en een aanvullend bezoek in september 2008 was een voldoende op alle onderwerpen.

Na de accreditatie in 2008 heeft de NVAO verzocht om een aanvullend onderzoek naar de effecten van de aangekondigde verbetermaatregelen en naar de kwaliteit van het gerealiseerde niveau, mede in samenhang met de facetten 2.2 (Relatie tussen Doelstellingen en inhoud programma) en 2.3 (Samenhang programma). In september 2008 heeft vervolgonderzoek geresulteerd in een addendum bij het VBI-rapport. Op basis van het oorspronkelijke rapport en dit addendum heeft de NVAO een positief besluit genomen.

Hieronder geven wij een overzicht van belangrijke verbeteringen die zijn doorgevoerd na de vorige accreditatieaudit.

Tabel 2 – Doorgevoerde verbeteringen na vorige audit

Relevante wijzigingen in opleiding sinds laatste accreditatie	
Praktijkgericht onderzoek	In 2007 is een projectplan Onderzoekslijnen opgesteld, gericht op de verankering van onderzoek binnen de opleiding.
Internationalisering	Internationalisering krijgt vorm binnen het onderwijs, in de stages, maar ook daarbuiten. Jaarlijks wordt een studiereis georganiseerd voor studenten naar een internationaal sportevenement, zoals de Paralympische Spelen in Londen (2012), Kufstein (2013), en (in de planning) Sotsji (2014) en Rio de Janeiro (2016).
Programma	De componenten 'visieontwikkeling', 'onderzoeks(vaardigheden)' en 'management: skills & vaardigheden' zijn sinds 2009 substantieel verzaamd en verankerd binnen het curriculum met een bijbehorende herwaardering van deze onderdelen. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van hoorcolleges naar intensieve onderwijsvormen, zoals werkcolleges met een dubbele docentbezetting om interactie met de student en het leren van elkaar te versterken (2010-2011). Er is ruimte voor innovaties in het onderwijs; ontwikkeling van het door het HPBO gehonoreerde Teamplayers-concept, digitale lesvormen, gecombineerde vakken en/of toetsen.
Contacturen	Het aantal contacturen is geïntensiveerd en periodieke herberekening van de studielast heeft geleid tot aanpassingen (verzwaring) van het curriculum 2009-2010.
Personeel	<p>De kwaliteit van het team is versterkt door inzet van nieuwe docenten met managementervaring en/of ondernemersachtergrond en kennis en ervaring in de beroepspraktijk van Sport en Bewegen en van onderzoeksvaardigheden.</p> <p>Bij de vorige accreditatie is geconstateerd dat de kwaliteit van het docerend personeel met betrekking tot inhoudelijke expertise over onderzoek en management, zowel skills als theorie, nog niet op het vereiste niveau was. Ook waren er onvoldoende docenten die de kwaliteit van het afstuderen naar een hoger niveau konden brengen. Maatregelen die daarop genomen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uitbreiding van de formatie met 2 fte, ingezet op het verbeteren van de onderzoekslijn en het afstuderen;</li> <li>▪ Aanstelling van een nieuwe teamleider;</li> <li>▪ Beëindiging van enkele arbeidsovereenkomsten om ruimte te creëren voor de aanstelling van ervaren managementdocenten;</li> <li>▪ Het volgen van een intensief traject voor het hele team, onder externe begeleiding, gericht op samenwerking, visieontwikkeling en teambuilding;</li> <li>▪ Werving van externe docenten op gespecialiseerde onderdelen zoals accommodatiemanagement, marketing en pr, creatief denken, onderhandelen en argumenteren, politieke sensitiviteit; hiervoor is structureel 0,75 fte beschikbaar;</li> <li>▪ Wijziging van de teamsamenstelling door het aantrekken van docenten met kleine aanstellingen, die onderwijs verzorgen en in het werkveld actief zijn. Zij beschikken allen over een didactische bevoegdheid;</li> <li>▪ Het aanbrengen van een heldere organisatiestructuur, met daarbij geformuleerde taken, verantwoordelijkheden.</li> </ul>
Kleine kwaliteit	Er is veel aandacht besteed aan de kleine k, die voor studenten vaak een grote K is: betere roostering, tijdig bekend maken van resultaten in Osiris, aandacht voor communicatie, tijdig informeren van studenten en terugkoppeling.
Toetsing en beoordeling	Het toetsbeleid is volledig ontwikkeld en wordt door het hele team nageleefd; door collectieve cursussen over toetsontwikkeling is de deskundigheid vergroot. Met ingang van 2009 begeleiden alleen master opgeleide docenten studenten in de afstudeerfase; beoordeling is volledig los gekoppeld van begeleiding. Beoordeling van de afstudeerrapportage gebeurt door een docent (1e beoordelaar) en een externe beoordelaar (2e beoordelaar).



## 4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

### Beoogde eindkwalificaties

**Standaard 1: De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat inhoud, niveau en oriëntatie 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

#### De beoogde eindkwalificaties

##### *Beroepsprofiel*

De sector heeft behoefte aan opgeleide en breed inzetbare professionals, die zich in verschillende sectoren van de maatschappij kunnen bewegen en daarbij denken vanuit de sport. In navolging van de arbeidsmonitor sport 2011 wordt onderscheid gemaakt in sporteigen en overige sectoren. Onder de sporteigen sector worden geschaard: sportverenigingen, sportbonden, sportondersteuning, overheidsdiensten met betrekking tot sport, de zwembranche, outdoor, fitness en overige commerciële organisaties. De sporteigen sector kan worden onderverdeeld in de georganiseerde, de publieke en de commerciële sportsector alsmede mengvormen hiervan, de hybride sector. De overige sectoren waarin sportmanagers werkzaam zijn, betreffen: gezondheidszorg, welzijn, toerisme, recreatie, onderwijs en veiligheid. In deze sectoren gebruikt de sportmanager sport en bewegen als middel om aan de betreffende sector gerelateerde doelen te realiseren.

Afgestudeerde studenten Sportmanagement (Sport en Bewegen) kunnen in een veelheid van functies terecht komen, onder andere: sport- en beweegmanager, verenigingsmanager, verenigingsondersteuner, topsportmanager, project- of programmamanager, beleidsmedewerker sport/bewegen/gezondheid/welzijn, sportaccommodatiebeheerder, sportondernemer, sportbedrijfsleider, combinatiefunctionaris, sportbuurtwerker, buurtsportcoach, sportadviseur en dit alles op niveau van senior en/of leidinggevend.

##### *Competentieprofiel*

De eindkwalificaties<sup>4</sup> van de hbo-bacheloropleiding Sport en Bewegen (Sportmanagement) van De Haagse Hogeschool zijn gebaseerd op het Kwalificatieprofiel Sportmanager, zoals vastgesteld in 2006 door zes Sportmanagementopleidingen (SBM6) en gevalideerd door de HBO-raad in 2007. Het landelijke Kwalificatieprofiel Sportmanager 2007 bestaat uit vijf kerntaken en acht beroepscompetenties, welke zijn uitgewerkt in handelingscriteria. Daarnaast hanteert de opleiding vijf competenties die door De Haagse Hogeschool zijn opgesteld voor al haar bacheloropleidingen. Het betreft een brede set competenties die zijn erkend en gewaardeerd door het beroepenveld. Deze 'Haagse competenties' – het 'Haagse profiel' – worden bij de opleiding Sportmanagement afgedekt door de beroepscompetenties.

De Haagse opleiding Sportmanagement (SPM) onderscheidt een negende beroepscompetentie 'Sportbewustzijn'. Het panel had aanvankelijk de vraag of iets als 'sportbewustzijn' niet intrinsiek hoort te zijn bij een opleiding Sportmanagement. Waarom een aparte competentie? Het is in de gesprekken tijdens de audit dan ook op zoek gegaan de betekenis van deze competentie. Met name in het gesprek met de werkveldvertegenwoordigers kwam de significantie van de negende competentie naar voren. De gesprekspartners gaven aan dat je om te kunnen werken in de sport een bepaalde affiniteit met sport nodig hebt.

<sup>4</sup> Zie bijlage II voor een volledig overzicht van de eindkwalificaties

Sportbewustzijn veronderstelt dat studenten en professionals denken en handelen vanuit inzicht in de specifieke eigenheid van het werkveld van sport en bewegen. Dit gaat verder dan de uiteenlopende betekenissen en functies van sport kennen; weten hoe een sport in elkaar zit of hoe je zelf kunt sporten; het gaat ook over het voelen van de cultuur in de complexe sportwereld met alle emoties die gepaard gaan met sport(en). De student onderscheidt de intrinsieke en de extrinsieke waarde van sport en kan dit vertalen naar beleid waarbij sport als doel of sport als middel wordt ingezet. De negende competentie is dus echt bedoeld om het speciale karakter van deze opleiding te onderstrepen.

Het belang van de competentie 'Sportbewustzijn' blijkt uit het feit dat deze competentie in het nieuwe landelijke Kwalificatieprofiel Sportmanagement (2013) voor alle opleidingen is toegevoegd. Door de toename van het aantal professionele functies was actualisering van het beroeps- en kwalificatieprofiel van belang. Het landelijk overleg SBM6 heeft hierin het voortouw genomen en heeft in 2012-2013 het beroeps- en kwalificatieprofiel herijkt. Het nieuwe profiel is niet wezenlijk gewijzigd. De belangrijkste wijziging is de verbreding van de 4e kerntaak. In de nieuwe omschrijving zien we de complexiteit van de sector en samenleving terug. Het gaat erom dat professionals vanuit een ondernemende houding in staat zijn om partijen aan zich te binden, kansen te zien en breed middelen weten te verwerven (zowel financieel, materieel, als voor ideeën).

#### *Geijkt aan het Nederlandse kwalificatieraamwerk*

De beroepscompetenties zijn geijkt aan vijf Dublin Descriptoren. De opleiding heeft zeer uitgebreid de relatie weergegeven tussen de beroepscompetenties en de Dublin Descriptoren. In een schema zijn de beroepscompetenties weergegeven met de onderliggende handelingscriteria en op het niveau van deze handelingscriteria heeft de opleiding de relatie gelegd met de Dublin Descriptoren.

#### *Profilering*

In de inleiding is reeds aangegeven dat de sportmanagementopleidingen vanuit een breed profiel voor een eigen karakteristiek kiezen. De Opleiding Sportmanagement van De Haagse Hogeschool bouwde haar curriculum tot nu toe vanuit het brede profiel, maar kiest vanaf september 2013 voor het profiel 'Sport, Management en Maatschappij'<sup>5</sup>. Alhoewel de opleiding oog blijft houden voor het brede palet aan werkvelden – de opleiding onderscheidt 1) commerciële sportbedrijven, 2) overheid en 3) georganiseerde sport – komt er een sterke focus te liggen op de (semi-)publieke sector. Deze focus komt voort uit de regionale context waarbinnen de opleiding zich beweegt en uit een analyse van de arbeidsmarktmonitor waaruit volgens de opleiding blijkt dat een groeiend aantal mensen terechtkomt in banen in de overheidssector. De gekozen profilering past binnen een van de hogeschoolzwaartepunten 'Kwaliteit van leven'. Dit zwaartepunt, zo gaf het management aan, is het vertrekpunt voor verdere toekomstige invulling van de academie, waarbij 'Kwaliteit van leven' onder meer vertaald wordt in het onderwerp 'Vitale(re) maatschappij'.

Ook wil de opleiding zich profileren met het opzetten van een *English stream*. Hiermee wil zij zich enerzijds richten op instroom van vwo-ers en de groeiende groep inwonende expats in Den Haag en omgeving<sup>6</sup> en anderzijds op een internationaal opererend werkveld.

Het auditpanel heeft gemerkt dat de opleiding ten tijde van de audit inzake haar profilering nog enigszins zoekende was. Op basis van de aangeleverde stukken kreeg het panel van tevoren geen eenduidig beeld van de profilering. De opleiding leek nog te zoeken naar de precieze balans tussen de gekozen focus op de maatschappelijk component en de wens om toch vooral ook nog een brede oriëntatie te bieden op de velden commercie – georganiseerde sport – overheid. Gezien de ontwikkelfase waarin de opleiding zich bevond ten tijde van de audit kan het panel dit billijken.

---

<sup>5</sup> Zie voetnoot 1 en 3: naamgeving van het Haagse profiel vervalt; de focus op de (semi-)publieke sector blijft.

<sup>6</sup> In Den Haag wonen ongeveer 60.000 expats, inclusief partners en kinderen en deze groep is groeiende.

De gesprekken tijdens de audit, onder meer met het management, gaven meer duidelijkheid over de gekozen profilering en de onderliggende visie. Het panel adviseert om deze visie scherper (op papier) te krijgen en terug te laten komen in de uitwerking van de eindkwalificaties, zodat het eigen karakter van de opleiding echt invulling kan krijgen.

In het door de opleiding zoeken naar een deels nieuwe profilering constateert het auditpanel daarnaast een zekere spanning tussen a) de keuze voor de maatschappelijke component, ingebed in de regio en b) de keuze voor het Haagse met een duidelijke interculturele component en internationale ambities. Het auditpanel 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 zou dat in de optiek van het panel – vanuit de gedachte dat het werkveld van de internationale sportmanager een wezenlijk andere is dan het werkveld van de meer regionaal werkzame sportmanager – een aparte opleiding kunnen zijn met een eigen – ook internationaal samengesteld – kernteam, leiding en schil van gastdocenten afkomstig van vooraanstaande internationale en internationaal georiënteerde organisaties en bedrijven. Deze opleiding dient dan studenten af te leveren die zich onmiddellijk in een internationale context staande kunnen houden, ook in de benchmark van studenten van vooraanstaande sportmanagement-opleidingen uit andere landen. Dit vraagt om een duidelijke explicitering van de alsdan benodigde kennis, expertise en vaardigheden.

### **Internationale oriëntatie**

Het Kwalificatieprofiel Sportmanagement is getoetst aan een model curriculum dat in internationaal verband voor de sportmanager is opgesteld, genaamd 'Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science (AEHESIS)'. De competenties en leerresultaten in dit model curriculum zijn te herkennen in de kerntaken van het Nederlandse kwalificatieprofiel.

Internationale legitimering van de eindkwalificaties van de opleiding is één; een tweede vraag is of studenten ook worden opgeleid om de uitoefening van het beroep in een internationale context te plaatsen. Dit is in de eindkwalificaties geborgd door de vijfde competentie van de Haagse bachelor: "De Haagse professional oefent het beroep uit in een internationaal en multicultureel perspectief." De opleiding heeft deze competentie vertaald naar de volgende handelingscriteria:

- De student speelt in op internationale ontwikkelingen (omgevingsbewustzijn);
- De student communiceert op B2 niveau in de Engelse taal;
- De student is cultureel sensitief;
- De student bouwt aan een internationaal netwerk.

### **Praktijkgericht onderzoek**

In het herijkte kwalificatieprofiel voor de sportmanager staat beschreven dat het werkveld van startende professionals mag verwachten dat ze de geleerde kennis kunnen vertalen en gebruiken in de praktijksituatie. Daarnaast is het van belang dat ze over een onderzoekend vermogen beschikken dat leidt tot reflectie, tot evidence-based practice en tot innovatie. Om deze reden is de kerntaak "verrichten van praktijkgericht onderzoek" opgenomen in de opleidingskwalificaties. De kerntaak is in het herijkte profiel uitgewerkt in de competentie "onderzoeken" met de bijbehorende handelingscriteria:

- formuleert onderzoeksvragen;
- analyseert een aan de beroepspraktijk gerelateerd probleem;
- ontwerpt een bij de onderzoeksvraag passend praktijkgericht onderzoek;
- voert het praktijkgerichte onderzoek uit;
- analyseert de verzamelde gegevens;
- evalueert de onderzoeksresultaten en geeft aan waar verbetering en aanpassing van de eigen beroepspraktijk mogelijk is;
- legt het praktijkgericht onderzoek vast in een onderzoeksrapport.

De opleiding heeft dit vertaald door in haar leerdoelen de verschillende aspecten van het kunnen uitvoeren van praktijkgericht onderzoek te verwerken: probleemanalyse, onderzoeksontwerp, dataverzameling, data-analyse en rapportage. De opleiding volgt hiermee de werkcyclus van praktijkgericht onderzoek.

Sinds september 2012 heeft de opleiding een eigen onderzoekscoördinator. De belangrijkste taak van de onderzoekscoördinator is zorgdragen voor de kennistransfer tussen praktijk, praktijkgericht onderzoek en onderwijs.

### **Validering door het werkveld**

De toetsing van het opleidingsprofiel en eventuele herijking ervan gebeurt gelaagd:

- Validatie in internationaal verband – op macroniveau – vindt plaats in EASM<sup>7</sup>-verband en door toetsing aan het model curriculum AEHESIS (zie eerder).
- Op mesoniveau vindt toetsing plaats binnen de overlegstructuur van de sportmanagementopleidingen (SBM6).
- Op microniveau vindt toetsing plaats via de werkveldadviescommissie (WAC) waarin sleutelfiguren uit het regionaal en landelijk werkveld zitting hebben. De werkveldadviescommissie komt minimaal 3x per jaar bijeen en heeft door haar adviserende rol over het curriculum en beleid van de opleiding een belangrijke rol in de kwaliteitscyclus.

Daarnaast zijn er vanuit de opleiding veel directe contacten met het beroepenveld. Naast relaties met het directe beroepenveld waarvoor de opleiding professionals opleidt, zoals de Nederlandse Volleybalbond en het Koninklijk Nederlands Watersport Verbond, is er ook een grotere doelgroep van maatschappelijke stakeholders, die gezien hun geformuleerde maatschappelijke ambities belang hebben bij de ontwikkeling van sportactiviteiten als instrument voor hun eigen maatschappelijke doelen, zoals de gemeente Den Haag en Den Haag Topsport.

Het panel is van oordeel dat de opleiding Sportmanagement sterk gericht is op ontwikkeling en versteviging van contacten met haar afnemend werkveld in de regio en deze contacten op een goede manier inzet bij de toetsing en herijking van haar profiel. Vertegenwoordigers van bedrijven voelen zich sterk geëngageerd aan deze opleiding.

### **Weging en Oordeel: voldoende**

De opleiding baseert de beoogde eindkwalificaties op het landelijk erkende Kwalificatieprofiel voor sportmanager. De internationale oriëntatie die van een hbo-bachelor mag worden verwacht, wordt in de beoogde eindcompetenties tot uitdrukking gebracht; ook onderzoeksvaardigheden zijn in de (formuleringen van de) eindkwalificaties geïntegreerd. De door de opleiding nagestreefde eindkwalificaties reflecteren volgens het auditpanel 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 – in nationaal en internationaal verband – op een adequate manier voor dat de eindkwalificaties actueel zijn en blijven.

Er is nog winst te halen in het expliciteren van de door de opleiding gekozen profilering op de (semi-)publieke sector en de internationale ambities in de uitwerking van de eindkwalificaties.

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

---

<sup>7</sup> European Association for Sport Management

## Programma

**Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.**

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

## Bevindingen

### Ontwikkeling beroepsvaardigheden en actualiteit programma

Vanaf de start in 2003 vindt er naar de mening van het panel gedurende de opleiding op een intensieve en doordachte wijze een permanente oriëntatie plaats op de beroepspraktijk: meer dan 60 studiepunten zijn in direct contact met de beroepspraktijk ingevuld. De volgende voorbeelden illustreren dit:

- In de propedeuse worden studenten ingezet bij zes à acht verschillende evenementen waarbij het zelf ervaren een belangrijk doel is.
- Hoofdfase 2: in dit studiejaar moeten studenten in een projectgroep een "bewegingspraktijkdag" organiseren voor een opdrachtgever uit het werkveld. Het betreft een omvangrijk evenement – het ontwikkelen en organiseren van een sport- of beweegactiviteit – uitgevoerd voor een bestaande organisatie die de studenten of zelf hebben gevonden of die door docenten is aangereikt. Voor het project is bij aanvang geen draaiboek voorhanden en alle onderdelen dienen te worden uitgevoerd volgens de theorie van Grit "projectmatig werken". Het panel heeft drie mooie voorbeelden gezien van ontwikkelde evenementen, te weten: de Winter Xperience, een doenvolleybaltoernooi en de Lansingerland Cup (voetbal).
- In alle studie jaren lopen studenten stage (zie tabel 3). Stages vinden plaats in de drie werkvelden van Sport en Bewegen: overheid, georganiseerde sport en de commerciële sector. De student oriënteert zich in het 1e jaar (propedeuse) op twee van deze drie sectoren (publiek, sport of commercieel). In het 2e jaar (hoofdfase 1) wordt deze oriëntatiefase afgesloten met een stage in het derde werkveld. Hierdoor krijgt de student een realistisch beeld van het volledige beroepenveld. De stage in het 3e jaar (hoofdfase 2) is gekoppeld aan een keuze minor die de student in dat studiejaar kiest. Hij of zij verdiept zich dan theoretisch en praktisch in een specifiek onderdeel. De minoren zijn "eventmanagement", "gezondheid en gedrag" en "ondernemen en marketing".

Tabel 3 – overzicht stageperiodes

	Blok	Blok 2	Blok 3	Blok 4
Propedeuse	Vanaf herfstvak. 1 dag p/w	1 dag p/w	1 dag p/w	1 dag p/w
Hoofdfase 1				5 dagen p/w
Hoofdfase 2	1,5 dag p/w (Teampayers stage)	1,5 dag p/w (Teampayers stage) OF: minorstage 3 dagen p/w	1,5 dag p/w (Teampayers stage) OF: minorstage 3 dagen p/w	1,5 dag p/w (Teampayers stage)
Hoofdfase 3			Afstudeerstage / opdracht	Afstudeerstage / opdracht

- Naast de stages dienen studenten in de hoofdfase 1 en hoofdfase 2 projecten zelfstandig op te zetten en uit te voeren. Deze projecten zijn gebaseerd op praktijk gerelateerde opdrachten van zowel werkveld als de opleiding zelf; studenten worden begeleid door een docent. Hieronder wil het auditpanel een bijzonder project (concept) belichten waar tijdens de audit expliciet aandacht aan is besteed in het programma. Het Teampayers project is nu toegankelijk voor een beperkt aantal studenten (toewijzing gebeurt op basis van open inschrijving). In het nieuwe curriculum zal het als standaard onderdeel worden aangewezen (zie o.a. standaard 3 en 4).

Tabel 4 – Teamplayers

Uitwerking 'Onderwijsconcept Teamplayer'	
Wat?	<p>Sinds najaar 2011 werken studenten van de niveaus 2 tot en met 5 van mbo (sport &amp; bewegen; lifestyle) en hbo (HALO en SPM) aan concrete opdrachten binnen de wereld van sport en beweging. De hbo-studenten geven leiding aan mbo-studenten en docenten sturen het proces in de praktijk bij. De meeste Teamplayer projecten betreffen evenementen-organisatie en bewegingsstimuleringsprojecten. Voorbeelden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ een beweegstimuleringsproject gericht op verstandelijk en lichamelijk gehandicapten, opdrachtgever Steinmetz de Compaan;</li> <li>▪ een project om kinderen met een motorische achterstand te betrekken bij voetbalvereniging Quick in samenwerking met Sophia Kinderrevalidatie;</li> <li>▪ het organiseren van de Haagse Schoolsportolympiade voor 3000 kinderen van het basisonderwijs.</li> </ul> <p>Organisatorisch is de uitvoering van het project ondergebracht bij het Sportbureau: een organisatie die onder verantwoordelijkheid van de Academie voor Sportstudies en Sport en Bewegen (ROC Mondriaan) docenten en studenten inzet. Het Sportbureau vormt zo een leeromgeving voor buitenschools leren in het veld van sport en bewegen.</p>
Omvang	<p>In 2011 is men begonnen met zes projecten. In studiejaar 2012-2013 draaiden er elf Teamplayers projecten en voor studiejaar 2013-2014 staan er reeds 34 projecten op de agenda.</p> <p>Studenten lopen gedurende het collegejaar 1,5 dag per week stage.</p>

Actualiteit in het programma wordt onder andere ingebracht door de inzet van gastdocenten. Het panel heeft een overzicht gezien van de inzet in studiejaar 2012-2013 van:

1. gastdocenten (verzorging van een volledige onderwijseenheid) en
2. gastsprekers (verzorging van een gastcollege binnen een onderwijseenheid).

Uit het overzicht blijkt een structurele inzet van aansprekende werkveldvertegenwoordigers. Zo heeft de bondscoach van het dames hockey een gastles verzorgd in de minor sportcoaching; heeft het NISB<sup>8</sup> het vak 'Trends en thema's' verzorgd voor de hoofdfase 1 studenten, geeft de directeur van de WOS het vak 'Onderhandelen en argumenteren' en heeft NOC\*NSF het vak 'Politieke sensitiviteit' nieuwe inhoud gegeven. Daarnaast is er de afgelopen jaren beleid gevoerd om een aantal docenten in deeltijd aan te stellen die zelf nog in de praktijk als manager en/of ondernemer werkzaam zijn (zie ook 'Personeel').

*Nieuw curriculum (zie ook standaard 3 en 4)*

Het ontwikkelen van beroepsvaardigheden en het praktijkleren zal in het nieuwe curriculum nog verder worden gestimuleerd door de keuze van de opleiding om beroepsproducten en -taken centraal te stellen. Studenten worden op deze manier nog beter voorbereid zijn op vraagstellingen die zij in hun toekomstige werkomgeving tegen komen.

### **Vaardigheden praktijkgericht onderzoek**

Kennisontwikkeling via praktijkgericht onderzoek was een prioriteit voor de opleiding vanaf de vorige accreditatie. Begin 2007 is door de opleiding een projectplan opgesteld voor het ontwikkelen van een onderzoeksvaardighedenlijn. De stand van zaken anno 2013 is dat er een stevige, doorlopende onderzoekslijn is uitgerold. In het huidige curriculum is de studielast voor onderwijseenheden onderzoeksvaardigheden 23 EC (excl. de afstudeeropdracht van 30 EC). Het uitgangspunt van de onderwijseenheden op het gebied van onderzoeksvaardigheden is, dat studenten vanaf jaar 1 in toenemende mate van zelfstandigheid de volledige werkcyclus van praktijkgericht onderzoek doorlopen. In de beoordeling van de verschillende onderwijseenheden wordt rekening gehouden met de kennis en vaardigheden die op dat moment van een student verwacht kunnen worden. Zo zal de onderzoeksrapportage van een propedeusestudent vooral worden beoordeeld op een beschrijving van de gebruikte methoden en resultaten, terwijl voor een hoofdfase 2 student het zwaartepunt van de beoordeling komt te liggen bij de conclusies, aanbevelingen en discussie. Daarnaast zullen docenten studenten in de propedeuse en hoofdfase 1 voorzien van relevante voorbeelden die zij direct kunnen toepassen op het eigen onderwerp, terwijl van een hoofdfase 2 en hoofdfase 3 studenten verwacht wordt dat hij of zij zelf in staat is om naar voorbeelden op zoek te gaan.

<sup>8</sup> Nederlands Instituut voor Sport en Beweging

In alle studie jaren worden studenten begeleid door de vakdocent, projectbegeleider of afstudeercoach. De uit te voeren onderzoeksopdrachten hebben altijd een raakvlak met de beroepspraktijk.

Het panel deelt de mening van de opleiding, dat de borging van vaardigheden op het gebied van onderzoek goed in het programma verankerd is. Het vindt dat de opleiding met deze doorlopende leerlijn een solide basis heeft gelegd om het eindniveau nog verder te versterken. Daarnaast heeft het panel geconstateerd dat de opleiding een adequaat plan van aanpak heeft voor de plek die onderwijseenheden met betrekking tot onderzoeksvaardigheden krijgen in het nieuwe herziene curriculum dat vanaf studiejaar 2013-2014 start.

De ambities op het terrein voor onderzoek gaan echter verder dan het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden onderwijseenheden. De opleiding wil – binnen de vier kerntaken van het nieuwe kwalificatieprofiel – de verbinding versterken tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk. Dit wil zij doen, zo geeft ze aan in het ‘Plan van Aanpak Praktijkgericht onderzoek’, door onder meer de relatie met diverse lectoraten te verankeren. Het gaat om de lectoraten: Revalidatie, Innovatieve Beweegstimulering en Sport en Leefstijlverandering bij Jongeren. Op dit moment komt de verbinding tussen de opleiding en de verschillende lectoraten tot stand via incidentele opdrachten, bijvoorbeeld van de gemeente Den Haag voor het WK Hockey 2014.

### **Tevredenheid studenten**

Studenten zijn volgens de evaluatieresultaten tevreden over de verhouding theorie en praktijk binnen de opleiding. Zij vinden dat de opleiding voldoende inspeelt op actuele ontwikkelingen en ook vinden zij dat de opleiding voldoende mogelijkheden heeft om hun onderzoeksvaardigheden te ontwikkelen.

### **Weging en Oordeel: goed**

Het panel geeft het oordeel ‘goed’ op grond van de volgende overwegingen:

- Het panel is uitermate gecharmeerd van de manier waarop de opleiding de relatie legt met de praktijk. Dit wordt o.a. geïllustreerd door het veelvuldig (structureel!) inbrengen van gastdocenten en –sprekers, de stages waarbij de student de drie werkvelden van de opleiding Sportmanagement dient te verkennen en aansprekende projecten. Kortom: er is een duidelijk link met de beroepspraktijk.
- Met de overstap naar een opdrachtgestuurd curriculum waarin beroepsproducten en –taken centraal staan én de verankering van het concept Teamplayers, zal de relatie met het werkveld alleen nog maar verder verstevigen.
- Daarnaast heeft het panel vastgesteld, dat de opleiding sinds de vorige accreditatie sterk heeft ingezet op het neerzetten van een onderzoekslijn in het programma. Er is hard gewerkt op dit vlak. Het auditpanel heeft geconstateerd dat de onderzoekslijn traceerbaar is en een verticale opbouw kent: onderzoek komt telkens terug met een toenemende complexiteit en reikwijdte.

Al met al vindt het panel, dat het programma studenten goed ondersteunt bij de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden en bij kennis en vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk.



**Standaard 3: De inhoud van het programma biedt de studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.**

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een samenhangend studieprogramma.

## Bevindingen

### Drie onderwijsthema's

Het panel is van mening dat de opleiding een goed samenhangend programma aanbiedt dat studenten de mogelijkheid biedt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De opleiding kent een competentiegericht curriculum, gefundeerd in een kennisbasis van verschillende kennisdomeinen: sportsociologie, organisatieontwikkeling, marketing en ondernemerschap, (project)management, methoden van onderzoek en financiën. Het onderwijs is verdeeld in drie inhoudelijke thema's:

1. Onderzoek & Beleid;
2. Ondernemen & Marketing;
3. Management en Organisatie.

Binnen de drie thema's krijgt de student vakken als werkveldoriëntatie, sportontwikkeling, financiële administratie, management, bedrijfsadministratie, sportsponsoring, eventmanagement, beleidsontwikkeling, kwaliteitsmanagement, Engels, onderzoeksvaardigheden, marketing en natuurlijk sport. De "sport lijn" (bewegingspraktijk) ligt eigenlijk als een rode draad – als een matrix – in het programma over deze inhoudelijke themalijnen heen.

De drie thema's zijn gerelateerd aan de beroepscompetenties (BC) van de sportmanager. Per thema onderscheidt de opleiding 'kern beroepscompetenties' en 'ondersteunende beroepscompetenties'. Bij elke BC horen verschillende processen; ook wel, zoals reeds is aangegeven in standaard 1, handelingscriteria genoemd. Deze processen zijn in feite een toelichting op de BC. BC en processen leiden uiteindelijk tot leerdoelstellingen per onderwijseenheid. De processen en leerdoelen zijn te vinden in de onderwijsbeschrijvingen in de studiegids.

Tabel 5 – overzicht thema's en gerelateerde beroepscompetenties

Thema	beroepscompetenties
Onderzoek & Beleid	BC 1: Ontwikkelen, implementeren, verantwoorden en evalueren van strategie en beleid BC 2: Ontwerpen, organiseren en zorgen voor kwaliteit BC 9: Sportbewustzijn
Ondernemen & Marketing	BC 3: Ondernemen en ontwikkelen activiteiten BC 5: Hanteren marketing & PR BC 8: Managen financiën BC 9: Sportbewustzijn
Management & Organisatie	BC 2: Ontwerpen, organiseren en zorgen voor kwaliteit BC 4: Leidinggeven en managen van personeel BC 6: Samenwerken, netwerken en communiceren BC 7: Reflecteren en managen eigen functioneren BC 9: Sportbewustzijn

### Niveaubepaling

De opbouw van het onderwijsprogramma is volgens de taxonomie van Bloom.

- In de eerste twee studiejaren wordt de student toegerust met actuele kennis, inzicht, houding en vaardigheden die aansluiten bij recente (wetenschappelijke) kennis, inzichten, concepten en onderzoeksresultaten. Daarna leert de student kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden te gebruiken om steeds complexere probleemsituaties op te lossen.
- De laatste twee studiejaren zijn gericht op het aanleren van de hogere gedragsniveaus analyseren, synthetiseren en evalueren.



De opbouw van de gedragsniveaus zorgt ervoor dat de student in staat is om een oordeel te vormen over het (beroepsmatig) handelen op basis van het verzamelen en analyseren van relevante informatie. Het communiceren over informatie, ideeën en oplossingen komt in alle leerjaren aan bod, waarbij de vraagstukken steeds complexer zullen worden. De opdrachten/projecten gaan van eenvoudig naar complex, waarin studenten steeds meer vaardigheden moeten tonen. In de afstudeeropdracht laat de student zien dat hij presteert op het beoogde eindniveau.

De relatie tussen de negen beroepscompetenties en de verschillende onderwijseenheden heeft de opleiding per leerjaar inzichtelijk gemaakt in een matrix. Hierbij is eveneens aangegeven onder welk onderwijsthema de desbetreffende onderwijseenheid valt. In een ander schema is dit geheel zelfs nog verder uitgewerkt door ook nog aan te geven op welk gedragsniveau van de taxonomie van Bloom de beroepscompetentie wordt getoetst in de onderwijseenheid: kennis(k), begrip (b), toepassen (t), analyseren (a), synthetiseren (s), evalueren (e). Het auditpanel heeft de verschillende schema's bestudeerd en heeft vastgesteld dat de verschillende programmaonderdelen tezamen dekkend zijn voor het realiseren van de eindkwalificaties.

### Nieuwe curriculum

Met ingang van studiejaar 2013-2014 komt er een nieuw curriculum bij de opleiding. Een belangrijke aanleiding wordt gevormd door de aangepaste profilering waarvoor de opleiding heeft gekozen heeft (zie standaard 1). De opleiding maakt de overgang naar 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.

Voor de inrichting van het nieuwe curriculum heeft de opleiding tien beroepsproducten gedefinieerd en deze gekoppeld aan de kerntaken van het herijkte kwalificatieprofiel Sportmanager (zie tabel 6). Afhankelijk van de kerntaak zal het product anders worden ingevuld (externe analyse; marktonderzoek; beleids- of productevaluatie). Niet genoemd in tabel 6 is kerntaak 5: "verricht praktijkgericht onderzoek". In relatie tot deze kerntaak zijn twee producten benoemd: omgevingsonderzoek en evaluatieonderzoek.

Tabel 6 – Relatie beroepsproducten en kerntaken van het kwalificatieprofiel Sportmanager

	<b>KT 1: Ontwikkelt en adviseert over strategie en beleid in sport en bewegen</b>	<b>KT 2: Ontwikkelt, coördineert en positioneert sport- en bewegingsprogramma's</b>	<b>KT 3: Managet de bedrijfsvoering van een sportorganisatie</b>	<b>KT 4: Creëert kansen en genereert middelen voor sport en bewegen</b>
<b>Beroepsproducten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch adviesrapport</li> <li>- Beleidsplan</li> <li>- Omgevingsonderzoek</li> <li>- Evaluatieonderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsonderzoek</li> <li>- Evaluatieonderzoek</li> <li>- Product markt combinatie (PMC) ontwikkelen en uitvoeren</li> <li>- marketingplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operationeel jaarplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omgevingsonderzoek</li> <li>- Sponsorplan</li> <li>- Subsidieplan</li> <li>- Samenwerkingsovereenkomst</li> </ul>

### **Internationale competenties**

Het panel heeft vastgesteld dat de internationale dimensie op een aantal plaatsen terugkomt in de opleiding. Een aantal voorbeelden:

- Naast hun studieboeken die voor het merendeel in het Nederlands zijn, maken studenten gebruik van Engelstalig onderliggend studiemateriaal (artikelen, naslagwerken, readers).
- In het eerste en tweede jaar wordt het vak Engels gegeven.
- In jaar drie (blok 1) wordt een eerste Engelstalig vak 'International Sport Developments' verzorgd. Studenten dienen een beschouwing te schrijven over internationale ontwikkelingen in de sport en moeten een (ethisch) dilemma beschrijven uit de internationale sportwereld dat een relatie heeft met de eerder geschreven beschouwing. Gekozen is voor een koppeling met het doen van een literatuurstudie, waardoor het lezen van internationale literatuur gestimuleerd wordt.
- De interactie tussen verschillende culturen wordt bevorderd door de heterogene instroom bij De Haagse Hogeschool en de stadsdelen waar de opleiding actief is.
- Daarnaast biedt de vrije minorruimte in het vierde studiejaar ruimte voor het opdoen van internationale ervaringen, bijvoorbeeld doordat studenten een minor volgen aan een buitenlandse universiteit of een minor volgen in het Engels.
- Ook kunnen studenten mee op een buitenlandse studiereis. Zo is er in 2012 een groep studenten op studiereis naar de Paralympische Spelen in Londen geweest.
- Tweedejaars stage en het afstuderen kunnen in het buitenland worden uitgevoerd. Nog maar een beperkt aantal studenten maakt hiervan echter gebruik. Een buitenlandstage is in de opleiding geen verplichting.

Het panel denkt dat internationalisering nog verder ontwikkeld kan worden in de opleiding, maar ziet tegelijkertijd dat dit met het nieuwe curriculum reeds wordt opgevangen. In het nieuwe programma zijn 30 EC gewijd aan de ontwikkeling van internationale competenties, o.a. door Engelstalige onderwijsenheden. In het Internationaliseringsplan Academie voor Sportstudies heeft de academie op een heldere wijze beschreven via welk palet van maatregelen en acties zij haar internationalisering verder wil vormgeven.

### **Tevredenheid studenten**

Studenten zijn, zo blijkt uit de evaluatieresultaten, tevreden over de inhoud van de opleiding; zij vinden dat er een goede samenhang is tussen de verschillende programmaonderdelen en geven aan dat de opleiding voldoende aandacht heeft voor internationale ontwikkelingen.

### **Weging en Oordeel: goed**

Er ligt een stevig, samenhangend programma waarbij de eindkwalificaties op een doordachte en consistente manier vertaald zijn in leerdoelstellingen per onderwijsenheden. De keuze voor een opbouw via vakinhoudelijke themalijnen vindt het panel fraai. Het programma kent een mooie accentverschuiving van een focus op kennis, begrip en toepassen in de eerste twee studiejaar naar analyseren, synthetiseren en evalueren in de laatste twee studiejaar. Ook het nieuwe opdrachtgerichte curriculum is goed doordacht en zorgt voor een goede koppeling met de eindkwalificaties. De opleiding stelt studenten in voldoende mate in staat om hun internationale competenties te behalen. De internationale gerichtheid neemt in het nieuwe curriculum toe.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 3 tot het oordeel 'goed'.

**Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid de beoogde eindkwalificaties te bereiken.**

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

**Bevindingen**

Het onderwijs wordt binnen de drie thema's, zoals genoemd in standaard 3, aangeboden in theorie- en projectvorm, door leren in de beroepspraktijk, door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek en de bewegingspraktijk. Voor de manier waarop de opleiding het 'leren in de beroepspraktijk' en het 'uitvoeren van praktijkgericht onderzoek' heeft vormgegeven in het programma, verwijzen wij naar standaard 2.

In de theoretische onderwijseenheden krijgen studenten les van gespecialiseerde docenten, met als doel het opdoen van kennis en inzicht zoals geformuleerd in de *Body of Knowledge* (BoK). Daarbij leggen docenten verbinding met de beroepspraktijk, zowel in de theorie als bij projecten. In de hogere studiejaren passen zij die toe op steeds complexere vraagstukken. De gebruikte werkvormen binnen de theoretische onderwijseenheden lopen uiteen van hoorcolleges, gastcolleges, werkcolleges tot meer activerende colleges waarin stukken hoorcollege worden afgewisseld met het maken van opdrachten tijdens de les.

Het panel was erg gecharmeerd van de opzet van de werkcolleges: intensieve bijeenkomsten van 1,5 uur waarbij voor de meeste onderwijseenheden wordt gewerkt met docent-duo's. Zowel voor de studenten als voor de docenten was deze opzet met tweetallen van docenten even wennen, maar beide groepen geven aan nu vooral de voordelen te plukken. Voor de studenten betekent dit, dat zij meer aandacht krijgen en dat er meer interactie mogelijk is. Voor de docenten betekent dit, dat zij kunnen leren van elkaars expertise; zeker omdat de opleiding poogt om docenten te koppelen die elkaar aanvullen.

*Bewegingspraktijk*

In de onderwijseenheden bewegingspraktijk gaan studenten op een adequate manier van 'zelf ervaren' naar 'doen ervaren' en werken zij onder meer aan competenties als leidinggeven, organiseren, samenwerken en projectmatig werken.

- In de propedeuse staat het zelf ervaren centraal. Studenten maken o.a. kennis met algemene, technische en tactische aspecten van sport en algemene fysieke en mentale trainingsmethoden. De bewegingspraktijk maakt hierbij gebruik van praktijklessen waarin studenten beoordeeld worden op actieve participatie (sportlessen).
- In de hoofdfase 1 vindt de omslag plaats van zelf ervaren naar doen ervaren. Het doel van de lessen is dat de student samen met medestudenten een bewegingsactiviteit ontwerpt, uitwerkt en presenteert aan de eigen klas en vervolgens aan een propedeuse klas.
- De vaardigheden uit de hoofdfase 1 heeft de student vervolgens nodig om samen met medestudenten succesvol een bewegingspraktijkdag (zie standaard 2) te organiseren voor een opdrachtgever (extern of intern) in de hoofdfase 2.

Het panel is van mening dat de onderwijseenheden bewegingspraktijk de studenten op een goede manier bewustzijn geven over de wijze waarop zij voor een groep staan en leren welke stijl van leidinggeven ingezet moet worden om effectief tot resultaten te komen.

**Nieuwe curriculum**

In het nieuwe curriculum heeft de opleiding de keuze gemaakt om over te gaan van een curriculum waar theorie en vaardigheden centraal staan naar een opdrachtgestuurd curriculum; dit vanuit de gedachte om studenten nog beter voor te bereiden op de beroepspraktijk van nu. Dit gaat de opleiding doen door studenten al vanaf het begin meer te laten leren op basis van problemen en/of opdrachten die zij in de beroepspraktijk zullen gaan tegenkomen. Ook de zelfsturendheid van studenten die in de beroepspraktijk zo belangrijk is, zal meer onderdeel van het leren gaan uitmaken.

Voor de inrichting van het onderwijs is gekozen voor het leerlijnenmodel van Ploegman & de Bie (2008). De opleiding gaat werken met vijf didactische leerlijnen: de stagelijn, integrale lijn, conceptuele lijn, vaardighedenlijn en de regielijn. Binnen het leerlijnenmodel gaat men uit van het feit dat wanneer leren en werken op elkaar lijkt, de motivatie van de student het hoogst is en het leerrendement het grootst. Opdrachten in de stage-, integrale, conceptuele en vaardighedenlijn hebben een eigen leerdynamiek en dragen alle bij aan het bevorderen van de beroepsbekwaamheid van de student. Opdrachten in de regielijn zijn niet gericht op leren, maar op het ondersteunen van de student bij het nemen van beslissingen die zich tijdens de studie voor kunnen doen.

De praktijk is leidend: docenten leiden de opdrachten af van de beroepsproducten die de afgestudeerde sportmanager ook daadwerkelijk in de beroepspraktijk moet maken. Kennis is voorwaardelijk voor het goed uitvoeren van de opdrachten. De student dient zich dus te verdiepen in de theorie van verschillende, voor die opdracht terzake doende discipline(s) en verwerft op deze manier de vereiste Body of Knowledge. De opleiding maakt hierbij onderscheid tussen de kennis 'wat te doen' en de kennis 'waarom dit gedaan behoort te worden'. Ofwel de theorie met de kleine t (werkmodellen) en de Theorie met de grote T (verantwoording).

Ook voor de invulling van de onderwijseenheden bewegingspraktijk wordt de beroepspraktijk leidend. Studenten zullen nog steeds "de vloer op gaan", maar waar voorheen meer accent lag op het verwerven van algemene beroepscompetenties (samenwerken, leidinggeven e.d.), gaan studenten nu vooral *hands-on* ervaring opdoen met het toepassen van beroepstaken die zij als afgestudeerden ook gaan uitvoeren in toekomstige functies.

#### *Leermeester-gezel-model*

Met het opdrachtgestuurd curriculum komen docenten en student in een zgn. 'leermeester-gezel'-rolverdeling. De docent is leermeester, in die zin dat hij of zij deskundig is wat het leren in *dit* beroep (i.c. sportmanager) betreft. Hij of zij weet wat het betekent om dit beroep te leren, om welke opdrachten dat gaat en om welke hulp en ondersteuning. Die hulp kan bestaan uit het stellen van vragen, maar ook uit het uitleggen van een Theorie in relatie met werkmodellen en werkpraktijk of uit het voordoen van vaardigheden. Voor docenten betekent de 'leermeester-gezel'-rolverdeling een omslag in hun werken; een omslag die om andere vaardigheden vraagt. De opleiding ondersteunt hen hier op een goede manier in (zie standaarden 8, 9 en 10 inzake 'Personeel').

#### **Tevredenheid studenten**

Studenten zijn tevreden over de in de opleiding gehanteerde werkvormen en vinden de opleiding stimulerend.

#### **Weging en Oordeel: goed**

De opleiding is van mening dat de vormgeving van het programma goed in lijn is met de in de eindkwalificaties opgenomen generieke en beroepsspecifieke eisen. Het sterke accent op het leren in de beroepspraktijk en de ontwikkelingen daarin, vormen een extra pluspunt. De aanpak met docent-duo's vindt het panel zeer interessant. Het nieuwe opdrachtgestuurd curriculum volgens de leerlijnen van Ploegman en De Bie sluit mooi aan bij het nieuwe profiel en biedt veel mogelijkheden voor verdere kwalitatieve doorontwikkeling.

Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 4 tot het oordeel 'goed'.

## **Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.**

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

### **Bevindingen**

#### **Toelating**

De opleiding heeft de toelatingseisen duidelijk vastgelegd. Dat geldt ook voor de criteria en procedure voor toelating van studenten ouder dan 21 jaar zonder vereist diploma. Met alle kandidaat studenten die voor het reguliere programma kiezen, wordt een individueel intakegesprek gevoerd. Input voor dit gesprek is onder meer de 'Reality-check' die de potentiële student van tevoren op de computer moet uitvoeren. Deze check geeft de student informatie over de opleiding en de beroepsmogelijkheden en de opleiding over de achtergrond en motivatie van de student. Tijdens de intake wordt ook aandacht besteed aan het sportbewustzijn van de student.

#### **Aansluiting**

Het auditpanel is van mening dat de opleiding op een doordachte manier zorgt voor aansluiting van het onderwijs op het niveau van de verschillende instromende studenten. Dit doet de opleiding o.a. door het aanbieden van:

- deficiëntieprogramma's: studenten kunnen bijlessen ontvangen van ouderejaars of ondersteunende lessen binnen De Haagse Hogeschool en voor studenten met een niet-Nederlandse vooropleiding of niet westerse achtergrond wordt deelname vergoed aan een cursus 'Taal op maat';
- een verkorte leerroute voor mbo'ers Sport en Bewegen (niveau 4);
- een verkorte leerroute voor hbo'ers van de HALO;
- de mogelijkheid om vrijstellingen aan te vragen.

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding op een nauwkeurige wijze omgaat met de studenten die in aanmerking willen komen voor vrijstellingen. Aanvragen dienen altijd op individuele basis te worden gedaan en worden behandeld door de examencommissie. Deze procedure wordt ook gevolgd, wanneer studenten in aanmerking willen komen voor de verkorte leerroutes. Voor de mbo-studenten geldt hierbij, dat zij bovendien niet alleen het diploma moeten overleggen, maar dat zij ook via een schriftelijke én mondelinge verantwoording moeten laten zien dat zij het vereiste niveau aankunnen. De speciale leerroutes zijn vormgegeven aan de hand van een uitgebreide programmavergelijking tussen SPM en resp. de mbo-opleiding Sport en Bewegen en de HALO. Bovendien heeft de examencommissie de verkorte routes langs de lat gelegd van het Inspectieonderzoek 'Goed verkort'.

De maatregelen die genomen zijn voor het optimaliseren van de mbo-instroom worden door de samenwerkingspartners in de regio<sup>9</sup> én door het panel zeer gewaardeerd. Na studiejaar 2013-2014 stopt de opleiding voorlopig met deze route. Het opnieuw maken van een programmavergelijking tussen de mbo-opleiding en het nieuwe curriculum SPM is noodzakelijk bij het maken van keuzes over een toekomstige leerlijn mbo-hbo.

Voor excellente studenten heeft de opleiding vooralsnog geen apart programma opgesteld. Wel heeft zij oog voor deze groep studenten. Zo worden goede studenten uitgenodigd te participeren in moeilijkere en meer uitdagende opdrachten (onderzoeken), aangeboden vanuit het werkveld en het lectoraat. De hogeschoolhoofddocent onderzoeksvaardigheden, tevens onderzoekskoördinator, begeleidt deze studenten hierin. De opleiding spreekt de verwachting uit dat de *English stream* de uitdaging gaat bieden waar deze groep studenten naar op zoek is.

---

<sup>9</sup> De route is vormgegeven in samenwerking met zeven regionale mbo-opleiding Sport en Bewegen.

Het panel wil de opleiding meegeven om na te denken over de gewenste invulling van excellentie- of honoursprogramma's, onafhankelijk van de vraag of de *English stream* er komt of niet.

**Weging en Oordeel: goed**

Het panel is van mening dat de opleiding excellentiebeleid dient te ontwikkelen met een concreet uitgewerkt bijbehorend programma. Niettemin komt het panel voor standaard 5 tot het oordeel 'goed'. Allereerst is er het feit dat de opleiding bovenstaand aandachtspunt zelf al in het vizier heeft, maar doorslaggevend voor het oordeel van het auditpanel is de doordachte wijze waarop de opleiding rekening houdt met de gedifferentieerde instroom. De mooi uitgewerkte leerlijn mbo-hbo is hier een goed voorbeeld van. De examencommissie handelt zeer nauwkeurig bij haar besluitvorming inzake het verlenen van vrijstellingen. Daarnaast kent de opleiding voorzieningen om eventuele deficiënties weg te werken.

## **Standaard 6: Het programma is studeerbaar.**

Toelichting NVAO: Factoren die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren, worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

### **Bevindingen**

#### **Studielast en studiesucces**

De afgelopen jaren bleek, dat de studieresultaten – zowel het propedeuse- als het hoofdfaserendement – tegen vielen en dat de uitval in het eerste jaar hoog was. In november 2010 is een notitie opgesteld over 'Studiesucces', gericht op een systematische aanpak om het studiesucces te vergroten, conform hogeschoolbeleid. In deze notitie komen de analyse van de oorzaken van vertraging en uitval aan de orde en maatregelen om het studiesucces te verhogen.

Een belangrijke reden voor de uitval blijkt een verkeerde studiekeuze te zijn, vaak gecombineerd met andere factoren. De ondervraagden in het onderzoek geven aan, dat de opleiding weinig had kunnen doen om de uitval te voorkomen. De opleiding gaat door met haar intakegesprekken die de voorlichting over de studie beogen te versterken en in een zo vroeg mogelijk stadium een dam op te werpen tegen de uitval in de propedeuse. Daarnaast gaat zij haar voorlichtingsinstrumentarium aanpassen aan het vernieuwde opleidingsleerplan.

Een van de oorzaken van vertraging<sup>10</sup> lijkt te liggen in de relatief lage tijdsinvestering van studenten. De belasting van 240 studiepunten is volgens het curriculum over vier jaar verspreid met een gemiddeld tijdsinvestering van 38 uur per week. De gerealiseerde tijdsbesteding komt echter niet overeen met de uren die studenten per week aan de studie besteden: zij besteden zo'n 30% minder tijd aan hun studie dan de norm van 38 uur. Dit is overigens een landelijke trend. Om studenten te motiveren om te studeren en daarmee uiteindelijk een hoger post p-ndement te behalen had de opleiding tot en met studiejaar 2012-2013 een norm van 40 studiepunten met een kwalitatieve eis voor relevante inhoudelijke vakken Management & Organisatie (blok 1) en Onderzoek & Beleid (blok 3). Vanaf het studiejaar 2013-2014 heeft De Haagse Hogeschool de eis van 50 studiepunten ingevoerd. Het panel steunt deze maatregelen.

Daarnaast heeft de opleiding een aantal passende maatregelen genomen ten aanzien van de opbouw van het studieprogramma om de studievoortgang te bevorderen en de studeerbaarheid te vergroten. We noemen:

- betere spreiding van de studielast over de verschillende blokken;
- het afnemen van deeltolsten (als pilot);
- samenvoeging van losse vakken tot grotere eenheden en minder toetsing.

Ook ten aanzien van de begeleiding heeft de opleiding suggesties gedaan voor verbeteringen: uitbreiding van SLB – naast de begeleiding van de afstudeercoach – voor hogere jaars studenten en het invoeren van het model van een bezemklas voor derdejaars.

Het panel vindt dit adequate maatregelen om de aansluiting van het onderwijs voor verschillende groepen (instromende) studenten te bevorderen en om studie-uitval en/of – vertraging te voorkomen. Vooralsnog hebben de genomen maatregelen slechts beperkt effect gehad. Het effect van de genomen maatregelen zal naar verwachting in de komende jaren pas volledig zichtbaar worden.

---

<sup>10</sup> Het percentage afgestudeerden na 5 en 6 jaar is resp. 66,7% en 85,2%.

### *Begeleiding in de studievoortgang*

Binnen de opleiding zijn er momenteel ruim 20 studenten met een functiebeperking verdeeld over alle leerjaren. Dyslexie is de meest voorkomende beperking; daarnaast zijn er nog enkele studenten met AD(H)D. Studenten met een functiebeperking worden in het programma geaccommodeerd (verlenging toetstijd; aparte afname e.d.) en krijgen, indien nodig, extra studieloopbaanbegeleiding. De opleiding conformeert zich hierbij aan het beleid van de hogeschool rond functiebeperking.

Daarnaast is er extra ondersteuning voor topsporters. Een van de studenten die het panel heeft gesproken, sportte op hoog niveau. Hij gaf aan, dat hij zich voor extra begeleiding tot de officieel hiervoor aangewezen topsportcoördinatoren kan wenden, maar dat hij ook afspraken kan maken met de docenten van wie hij les heeft.

Door het kleinschalige karakter van de opleiding kennen de docenten de studenten persoonlijk. Studieproblemen – of persoonlijke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het verloop van de studie – worden derhalve in een vroeg stadium al gesignaleerd en besproken en leiden tot hetzij verbeteringen in het programma, hetzij een maatwerktraject voor een student.

### **Weging en Oordeel: voldoende**

Samenvattend is het panel – op basis van de beschrijving van de uitvoering van het onderwijsprogramma in de kritische reflectie en de onderliggende bijlagen en op basis van de gesprekken tijdens de audit – van mening dat opleiding een studeerbaar programma aanbiedt. De opleiding treft eveneens, indien noodzakelijk, remediërende maatregelen ten behoeve van de individuele student. Niettemin zijn zowel de opleiding als het auditpanel van oordeel, dat de rendementen verbeterd moeten worden. In dat verband beveelt het panel aan om de reeds in gang gezette verbetermaatregelen – op het gebied van de opbouw van het programma, de roostering en organisatorische zaken – met kracht voort te zetten.

Op grond van deze overwegingen komt het panel voor standaard 6 tot het oordeel 'voldoende'



**Standaard 7: De opleiding voldoet aan de wettelijke eis m.b.t. omvang en duur van het programma.**

Toelichting NVAO: hbo bachelor: 240 ec's. / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

wo bachelor: (: in beginsel minimaal) 180 ec's / master: (in beginsel minimaal) 60 ec's

**Bevindingen**

De omvang van het programma is in overeenstemming met de eisen voor een hbo-bachelor en bedraagt 240 studiepunten. De nominale studieduur is 4 jaar.

**Weging en Oordeel: voldaan**

Het auditpanel stelt vast dat de opleiding voldoet aan de formele, kwantitatieve eis die aan hbo-bacheloropleidingen wordt gesteld.

## Personeel

### **Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid**

Toelichting NVAO: Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

#### **Bevindingen**

Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding over een doeltreffend personeelsbeleid beschikt. Het beleid is helder vastgelegd in het Strategisch Personeelsplan 2010-2014 en het HRM Beleidsplan 2009-2013 en voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel. De opleiding luistert hierbij goed naar de signalen die zij verkrijgt uit interne en externe evaluaties. Zo heeft zij naar aanleiding van aanbevelingen van het panel dat de vorige accreditatie heeft uitgevoerd, sterk ingezet op de kwaliteit van de docenten met betrekking tot inhoudelijke expertise over onderzoek en management (zie tabel 1 in de inleiding).

#### **Aannamebeleid / beoogde kwalificaties**

Het beleid van de opleiding is, dat het onderwijs wordt verzorgd door docenten die ervaring in het werkveld en affiniteit met sport hebben. Verder geldt dat nieuwe medewerkers minimaal een afgeronde masteropleiding moeten hebben<sup>11</sup>. Hiermee volgt de opleiding de lijn van de hogeschool die streeft naar een percentage van 90% op masterniveau opgeleide docenten. Daarnaast is er uitdrukkelijk aandacht voor andere culturele achtergronden om zo de diversiteit en pluriformiteit in het team te bevorderen. Bij de werving van nieuw personeel zal, naast de gestelde normen van masteropleiding en diversiteit, extra aandacht worden besteed aan competenties voor het geven van Engelstalig onderwijs.

Verder is er, zoals reeds aangegeven bij standaard 2, beleid gevoerd om – mede met het oog op de ontwikkeling en uitvoering van het curriculum – een aantal docenten in deeltijd aan te stellen die zelf nog in de praktijk als manager en/of ondernemer werkzaam zijn.

#### **Beoordeling van docenten**

Jaarlijks worden de docenten beoordeeld in de Resultaat & Ontwikkelingscyclus (R&O-cyclus). Twee keer per jaar vindt een gesprek plaats: een gecombineerd beoordelings- en planningsgesprek in juni en een voortgangsgesprek in februari. Het resultaat van deze gesprekken kan ook gevolgen hebben voor arbeidsvoorwaarden. Onderwerpen in deze gesprekken zijn resultaatafspraken, voortgang van het werk en wensen in verband met deskundigheidsbevordering. In 2009 hebben alle teamleden deelgenomen aan een ontwikkelassessment. De uitkomsten van dit assessment zijn binnen de R&O-cyclus individueel besproken.

#### **Beleid op scholing en deskundigheidsbevordering**

Samen met de docenten wordt steeds in beeld gebracht hoe zij zich kunnen ontwikkelen voor 1) onderwijstaken en 2) andere taken, zoals coördinerende taken, projecten leiden (internationalisering, Teamplayers), minorontwikkeling, vormgeven van onderwijsvernieuwing. Scholing kan geïnitieerd worden:

- op verzoek van de individuele docent. Iedere docent mag 10% van zijn werktijd besteden aan scholing en cursussen; voorstellen worden voorgelegd aan de teamleider
- naar aanleiding van het beoordelingsgesprek (zie hierboven)
- vanuit structureel beleid van de opleiding en/of de academie. Zo is er in 2009 een training gegeven op het gebied van toetsconstructie. Daarnaast is er een extern coachingsbureau ingeschakeld om binnen de opleiding het samenwerken in het team te versterken.

<sup>11</sup> Deze eis wordt niet gesteld aan alle gastdocenten; er is (en blijft) een groep mensen die door hun werkervaring van grote toegevoegde waarde zijn voor het onderwijs.

Het panel is positief gestemd over de manier waarop de opleiding de afgelopen periode heeft gewerkt aan de professionalisering van de docenten. Ook de manier waarop de docenten voorbereid zijn en worden op het geven en (verder) ontwikkelen van het nieuwe curriculum vindt het panel goed. In het nieuwe curriculum worden beoordeling en toetsing anders vormgegeven. Daarom heeft de training op het gebied van toetsconstructie in 2011 een vervolg gekregen waarbij er met name aandacht was voor het ontwikkelen en beoordelen van projectopdrachten. Ook verandert de rol van de docent. De 'leermeester-gezel'-rolverdeling (zie ook standaard 4) vraagt een omslag in hun werken; een omslag waarbij met name meer gevraagd wordt van de coachingvaardigheden van de docenten. In april 2011 is het team derhalve gestart met de eenjarige training 'de docent als coach' (School voor Coaching). Deze 5-daagse training is in 2012 afgerond. Bovendien heeft het docentencorps ondersteuning gekregen vanuit Marjolein Ploegman, de mede-ontwikkelaar van het leerlijnenconcept. Zij ondersteunt docenten i.s.m. de curriculumwerkgroep bij de vertaling van het leerplanschema naar studiehandleidingen en het vormgeven van het onderwijs door individuele docenten.

### **Personeelsplanning**

Het opleidingsmanagement heeft een duidelijke visie m.b.t. de aanvulling van het docentencorps. Het legt de focus op a) het aannemen van jonge docenten en b) het behoud van zittend personeel. Om ervoor te zorgen dat de jonge docenten doorstromen en het zittend personeel bij de opleiding blijft, biedt de opleiding docenten, naast hun ontwikkeling als docent, een bredere ontwikkeling, bijvoorbeeld als projectleider of onderzoeker (via een kenniskring).

De opleiding heeft aandacht voor de begeleiding van de nieuwe docenten. Dit gebeurt onder meer in het model van de docent-duo's waar de nieuwe docent wordt gekoppeld aan een ervaren docent. Er worden dus niet alleen duo's samengesteld die elkaar aanvullen qua expertise (zie standaard 4), maar ook duo's die van elkaar kunnen leren.

### **Tevredenheid docenten**

Docenten geven in het Kompas aan dat zij voldoende mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Bij de vraagstelling naar professionele ontwikkeling is een verbetering zichtbaar en wat minstens zo belangrijk is: docenten geven in toenemende mate aan invloed te hebben op de manier van werken binnen de opleiding.

In de auditgesprekken geven docenten unaniem aan, dat zij de begeleiding bij de overgang van het oude naar het nieuwe curriculum zeer op prijs stellen. Op een zogenaamde 'heidag' hebben docenten langzaam kennis kunnen maken met alle veranderingen die op de agenda stonden. Op deze dag én daarna hebben ze alle gelegenheid gehad om vragen te stellen. Ook is open en eerlijk het gesprek gevoeld in situaties waar docenten onzekerheid en/of weerstand voelde bij de nieuwe situatie, omdat een onderwijseenheid zou verdwijnen of veranderen. Mede door deze aandacht, maar ook door de intrinsieke motivatie en verbeterdrang bij de docenten, is de veranderbereidheid hoog. Bij het schrijven van de studenthandleidingen per onderwijseenheid en de bijbehorende projectopdrachten voor het nieuwe curriculum zijn schrijfteams samengesteld met mensen die vanuit de theorie input kunnen leveren en met mensen die dit vanuit de praktijk kunnen. Er is een aantal coördinatoren die daarnaast feedback geven op geleverde werk.

### **Weging en Oordeel: goed**

Het personeelsbeleid is doordacht, is duidelijk vastgelegd en voorziet op een goede manier in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel. De opleiding luistert hierbij goed naar haar docenten en naar de signalen die zij verkrijgt uit interne en externe evaluaties. De opleiding heeft goed zicht op de aanwezige en vereiste expertise van docenten en borgt de kwaliteit van docenten door o.a. goed in te zetten op passende deskundigheidsbevordering en scholing. De opleiding ondersteunt de docenten op een goede manier in het veranderproces richting het nieuwe curriculum; enerzijds door in te zetten op deskundigheidsbevordering op het gebied van coaching en beoordeling en toetsing, anderzijds door aandacht te hebben voor de 'zachte kant' van verandermanagement.

**Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorisch realisatie van het programma.**

Toelichting NVAO: De feitelijke bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo opleiding.

**Bevindingen**

Het auditpanel heeft geconstateerd dat de opleiding sinds de vorige accreditatie de kwaliteit van het personeel merkbaar heeft verstevigd met mensen die bepaalde gebieden (management & organisatie, onderzoek, beoordeling en toetsing) naar een hoger plan kunnen trekken. Het panel is van mening dat het team van de opleiding Sportmanagement goed is toegerust om zowel onderwijs-, ontwikkel- als organisatorische taken uit te voeren.

Zestien docenten hebben een masteropleiding (74% opgeleid op masterniveau of hoger). Het gaat hier om opleidingen als Sportmanagement, Bedrijfskunde, Pedagogiek (met richting Sport, Bewegen en Beleid), Bewegingswetenschappen en Onderwijskunde. Vijf docenten (21%) hebben een afgeronde hbo-opleiding. 5% is anders opgeleid. Bovendien zijn twee docenten binnen het thema Onderzoek & Beleid gepromoveerd. Met het aantrekken van een derde gepromoveerde docent zal de doelstelling van 10% gepromoveerde docenten in de nabije toekomst gerealiseerd worden. Ook de doelstelling van 90% masteropgeleide docenten zal in de nabije toekomst worden gerealiseerd (i.c. 2015), daar twee docenten momenteel een masteropleiding volgen (afronding juni 2013 en februari 2014) en er met een derde docent afspraken zijn gemaakt over de start van een masteropleiding in 2014. Alle docenten met een dienstverband voor onbepaalde tijd (80%) hebben een didactische bevoegdheid.

Docenten zijn afkomstig uit de relevante beroepspraktijk of hebben aantoonbare affiniteit met sport en/of sportmanagement. De opleiding is ook alert op kennis van en ervaring met nieuwe ontwikkelingen in het veld. Daarom heeft zij ingezet (zie standaard 8) op de aanname van medewerkers die recente praktijkervaring kunnen inbrengen en die vanuit hun netwerk en kennisgebied een verbinding met de praktijk kunnen leggen. Veel docenten zijn via nevenfuncties nog betrokken in de praktijk.

Twee docenten zijn lid geweest van de kenniskring van het Lectoraat Leefstijlverandering bij Jongeren. Transfer van opgedane kennis gebeurde door het uitzetten van afstudeeropdrachten en het vormgeven van de minor Gezondheid & Gedrag waarin de nieuwste ontwikkelingen vanuit het praktijkgerichte onderzoek zijn meegenomen. Door het aflopen van de aanstelling van een lector en het verschuiven van taken was er tijdelijk geen docent lid van een kenniskring. Met ingang van studiejaar 2013-2014 worden er nieuwe docenten in de kenniskring afgevaardigd.

Voor de komende twee jaar zijn er een aantal speerpunten vastgesteld. Een van deze speerpunten is het vormgeven aan de *international classroom*, conform het internationaliseringsbeleid. Om een beeld te krijgen van het niveau van de beheersing van de Engelse taal hebben alle docenten een intake-examen gedaan. Er is reeds een native speaker voor de Engelse lessen. Daarnaast zullen verschillende docenten taalcursussen Engels gaan volgen; voor enkele geldt dat zij ook onderwijs in het Engels gaan verzorgen.

Al met al is het panel positief over het docententeam. Er is kennis, kunde, enthousiasme, bevoegdheid, betrokkenheid ten opzichte van de studenten en een directe binding met het werkveld aanwezig. Docenten vullen elkaar aan en vormen een hecht team. Ook studenten zijn positief over de docenten, zowel ten aanzien van hun inhoudelijke deskundigheid en hun kennis over de beroepspraktijk als hun didactische kwaliteiten.

**Weging en Oordeel: goed**

Het panel heeft een gedreven goed opgeleid team ontmoet dat energie en plezier uitstraalt en dat met zijn kennis en kunde in staat is om alle hoofdgebieden van het vak sportmanagement af te dekken. De relatie met het beroepenveld is sterk aanwezig en docenten dragen hun vak uit met veel bevoegdheid.

**Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.**

**Bevindingen**

De personeelsomvang is toereikend voor de realisatie van het programma. De academie hanteert voor de opleiding al jaren een docent-studentratio van 1 op 26,55. Bij deze toekenning aan de opleiding is rekening gehouden met uitleen aan kenniskringen, deelname aan promotieonderzoek, uitleen binnen de hogeschool, detachering, tijd die beschikbaar wordt gesteld voor het volgen van een masteropleiding en de tijdsbesteding aan het lidmaatschap van Hogeschool- en Academieraad. De uitleen gaat niet ten koste van de netto beschikbare tijd voor de onderwijsuitvoering.

Jaarlijks wordt per docent de jaartaak vastgesteld. Bij het vaststellen van deze jaartaak wordt rekening gehouden met uren voor:

- deskundigheidsbevordering (10%);
- organisatie/beheeruren (10%);
- ontwikkeltijd (5%).

Curriculumvernieuwing vraagt naast de zorg voor de dagelijkse onderwijspraktijk extra inspanningen van de teamleden, waardoor de werkdruk groot is, maar er is in de jaartaken expliciet rekening gehouden met het ontwikkeltraject naar het nieuwe curriculum. Zo wordt de inzet van docenten, indien noodzakelijk, gewijzigd of verschoven in verband met andere docentrollen en het ontwikkelen van het nieuwe curriculum. In de auditgesprekken bevestigen docenten dat zij gefaciliteerd zijn bij de ontwikkeling van het nieuwe programma; hetzij doordat taken naar andere collega's zijn gegaan, hetzij doordat zij extra tijd hebben gekregen. Dit gaf duidelijkheid en rust. Ook is het team uitgebreid met 1 fte.

Uit de tweejaarlijkse enquête naar docenttevredenheid blijkt dat de werkdruk geen negatieve invloed heeft op het werkplezier. De resultaten laten zien dat dit zich positief ontwikkelt. Het plezier in het werk is licht gestegen, evenals het algemeen oordeel over de werkbeleving. In de auditgesprekken geeft een van de docenten aan dat de ontwikkeling van het nieuwe curriculum uiteraard voor extra werk zorgt, maar dat dit niet per se betekent dat er ook extra werkdruk is. Het werken aan het nieuwe curriculum wordt als uitdagend ervaren en geeft ook weer nieuwe energie. Andere docenten beamen dit. Vermeldenswaardig is dat het ziekteverzuim bij de academie met 1,13% (resultaat 2012) het laagste is van de hele hogeschool.

Het panel wil alleen een opmerking maken over de leeftijdsopbouw. Alhoewel deze zeker niet onevenwichtig verdeeld is, is de groep tussen 35 en 45 relatief klein. Het panel wil dit als aandachtspunt meegeven, maar kan de situatie tegelijkertijd billijken, aangezien de opleiding de afgelopen periode sterk heeft ingezet op het aannemen van docenten die in de praktijk werkzaam zijn (geweest). Dit verklaart de instroom van docenten van 45 jaar en ouder. Daarnaast zet de opleiding sterk in op de instroom van jonge(re) docenten en hun doorstroom en dit stemt het panel positief, omdat op deze manier vanzelf de groep 35-45 wordt (aan)gevuld.

**Weging en Oordeel: goed**

Het panel heeft geconstateerd dat de personeelsomvang toereikend is voor de realisatie van het programma. De opleiding maakt weloverwogen keuzes om de continuïteit van de programma-uitvoering te waarborgen en heeft ook oog voor de benodigde capaciteit voor innovatie. Op grond van deze afwegingen komt het panel voor standaard 10 tot het oordeel 'goed'.

## Voorzieningen

**Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.**

### Bevindingen

De Academie voor Sportstudies is gehuisvest op een eigen locatie aan de Laan van Poot, decentraal van de hoofdvestiging. Door de studenttoename heeft het gebouw een capaciteitsprobleem. Dit wordt opgelost door een deel van de lessen van de opleiding Sportmanagement te verzorgen op de hoofdlocatie, aan het Johanna Westerdijkplein, of bij het aanpalende congrescentrum Regardz. Deze lessen worden dan op één dag of dagdeel voor studenten ingeroosterd om het wisselen van locatie op één dag te voorkomen.

In de huidige locatie zijn theorielokalen, projectruimtes, gym- en sportzalen en sportvelden beschikbaar.

- Alle theorielokalen beschikken over een Smartboard.
- In twee gymzalen zijn ICT- en videofaciliteiten aangebracht, zodat deze geïntegreerd in het onderwijs gebruikt kunnen worden. Directe feedback is met behulp van deze apparatuur mogelijk.
- De kwantitatieve en kwalitatieve computercapaciteit is op sterkte. De dienst ICT hanteert het criterium 1:15; wat betekent dat 1 werkstation/computer voor 15 studenten beschikbaar is. Het gebouw beschikt verder over een draadloos netwerk.
- De locatie beschikt over een bibliotheek. Daarnaast kunnen studenten en medewerkers gebruik maken van de bibliotheekfaciliteiten in het hoofdgebouw.

### Nieuwbouw

Al enkele jaren werkt de Hogeschool, in samenwerking met de Gemeente Den Haag en woningbouwcorporatie Vestia, aan het realiseren van een nieuwe locatie voor de academie in het Zuiderpark. Vestia heeft zich in juli 2012 teruggetrokken uit het project, wat tot een vertraging van dit nieuwbouwproject heeft geleid. Inmiddels hebben de gemeente en de hogeschool de plannen bijgesteld. De nieuwbouwplannen dienen nu in de eerste helft van 2016 gereed te komen. Tot de verhuizing vindt er gewoon onderhoud plaats aan het huidige gebouw en wordt er een tijdelijke uitbreiding op de binnenplaats overwogen.

### Tevredenheid studenten

Studenten zijn tevreden over de faciliteiten, zij het dat zij iets minder tevreden zijn over de beschikbaarheid van werkplekken. Er zijn grote verschillen te zien met de andere SBM-opleidingen, waar nieuwbouw inmiddels al wel gerealiseerd is. Tegenover de mindere kanten van het oude gebouw staat het pluspunt van de sfeer en de veiligheid van het schoolgebouw. Studenten scoren hiervoor het rapportcijfer 7,8.

### Weging en Oordeel: voldoende

Het panel beoordeelt standaard 11 met een 'voldoende'. De ruimtelijke en materiële voorzieningen beginnen inmiddels, zeker in de benchmark, gedateerd te geraken, maar zijn nog steeds van aanvaardbaar niveau en staan de realisatie van het programma niet in de weg. Bij capaciteitsproblemen wordt uitgeweken naar het hoofdgebouw. De ruimten zijn afgestemd op de inhoudelijke en onderwijskundige eisen die het programma stelt. Op het vlak van ICT zijn de voorzieningen op peil en er is een gedegen onderhoudsplan voor de praktijkruimten en het gebouw als geheel.

**Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.**

**Bevindingen**

**Studiebegeleiding**

De opleiding organiseert de studiebegeleiding in verschillende contexten van de opleiding en op verschillende niveaus:

- A. Begeleiding bij de inhoud van de studie ligt bij de docent in zijn of haar rol van inhoudelijk expert; deze ondersteunt het leerproces van de student met instructie en toetsing;
- B. Elke student krijgt een studieloopbaanbegeleider (SLB'er) aangewezen; deze begeleidt de studenten in hun studie (individueel en in groepen) bespreekt regelmatig de studievoortgang (minimaal 6x per jaar in de propedeuse inclusief de NBSA gesprekken) en adviseert over keuzes die de student tijdens de studie maakt. De specifieke invulling van de studie(loopbaan)begeleiding hebben wij hieronder weergegeven in tabel 7.

Tabel 7 – Uitwerking SLB

Beschrijving SLB	
Propedeuse	Tijdens de propedeuse moet de student zichzelf leren kennen, de opleiding en het werkveld. Daarnaast is er in de eerste blokken uitdrukkelijk aandacht voor studievaardigheden, waarbij timemanagement het startpunt is. In de tweede helft van de propedeuse werkt de student vooral aan een digitaal portfolio, waarin een Persoonlijk Talent Ontwikkelplan, een analytisch deel, een CV en een Persoonlijk Activiteiten Plan (PAP).
Hoofdphase	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het doel in deze jaren is dat de student inzicht krijgt over het eigen leren (de zelfregie), de student inzicht krijgt in zijn eigen talenten en gaat proberen zich aan de hand van die talenten verder te ontwikkelen in de studie, als persoon en als professional. Verder gaat de student proactief aan de slag met loopbaanontwikkeling. De student leert alle leermomenten en producten reflecterend te verwerken in zijn portfolio.</li> <li>2. Om de voortgang van de studenten tijdens de studie beter te monitoren zijn er sinds studiejaar 2011-2012 per groep per blok bijeenkomsten ingeroosterd, waar aan de hand van de Osiris-lijst de studievoortgang besproken wordt.</li> <li>3. In het 4e jaar is een "bezemklas" gevormd, waar studenten die na het 3e jaar een achterstand hebben opgelopen onder begeleiding van 2 docenten en elkaar die achterstand kunnen inlopen.</li> </ol>

- C. In zijn of haar stage wordt de student vanuit de opleiding ondersteund door de stagedocent en de stagecoördinator. Daarnaast is er een externe stagebegeleider (mentor) vanuit het bedrijf. Studenten waren, zo bleek uit NSE-resultaten, niet tevreden over de kwaliteit van stagebegeleiding vanuit de opleiding. De opleiding heeft naar aanleiding van deze resultaten de opdracht gegeven aan een extern bureau om te adviseren over een verbetering van de inrichting van stages. Daar kwam onder meer het advies uit dat de opleiding het hele proces van de stage en de daarbij behorende activiteiten van studenten, docenten en stagementoren transparanter diende te maken en beter diende te communiceren richting alle betrokkenen (en vooral richting de externe stagebegeleiders). In de auditgesprekken werd dit beeld bevestigd door de studenten. Met ingang van 2012-2013 zijn verbeteringen doorgevoerd, onder andere door:

- een verbeterslag van de stagehandleidingen, waarin het stageproces centraal staat; het gaat hier niet alleen om de studenthandleiding, maar ook om de handleidingen voor docenten en externe begeleiders;
- intensiever contact met de externe stagebegeleiders, zodat zij precies weten wat zij nu mogen verwachten van de student en van de stage.

Ook is sinds 2012-2013 de SLB-docent degene die de student begeleidt in de stage.

- D. De decaan is het aanspreekpunt voor alle studenten die vanwege beperkingen, fysiek, mentaal of sociaal, niet voldoende kunnen functioneren en/of extra ondersteuning nodig hebben. Ook studenten met een topsportstatus kunnen bij de decaan terecht (zie ook standaard 6).

- E. Studenten kunnen voor vragen en klachten van persoonlijke aard of bij klachten over ongewenst gedrag terecht bij de vertrouwenspersoon.

Het panel vindt dat de studiebegeleiding adequaat is vormgegeven. Door de korte lijnen tussen docent en student is er veel aandacht en ruimte voor persoonlijke omstandigheden die van invloed kunnen zijn op het verloop van de studie. De student heeft diverse keuzemogelijkheden bij wie hij of zij terecht kan. De opleiding stelt zich, waar nodig, flexibel op bij het aanpassen van studieprogramma's en wijze van toetsing; zeker voor studenten met een functiebeperking en topsporters. Al met al een mooi mechanisme.

### **Informatievoorziening**

Studenten worden in voldoende mate geïnformeerd over relevante zaken met betrekking tot de studie. Hierbij is een toenemende rol weggelegd voor digitale informatiekkanalen. Daarnaast kent de opleiding nog steeds de meer traditionele kanalen. Het panel heeft aan studenten gevraagd of het, gezien het grote aantal kanalen, nog wel overzichtelijk was wat waar te vinden was. Studenten gaven aan, dat ze daaromtrent geen problemen ondervinden. Docenten hebben duidelijk gemaakt waar zij welke informatie kunnen vinden.

### **Weging en Oordeel: voldoende**

De studiebegeleiding en de informatievoorziening zijn adequaat met het oog op de studievoortgang. In de begeleiding is aandacht voor specifieke doelgroepen, zoals studenten met een functiebeperking of met een topsportstatus. Door het beleid van 'korte lijnen en open deuren' worden opvallende studieresultaten tijdig gesignaleerd. De informatievoorziening richting studenten is efficiënt geregeld. De informatievoorziening gebeurt enerzijds via digitale kanalen, maar ook via de meer traditionele kanalen. Op dit moment kent het panel op standaard 12 het oordeel 'voldoende' toe. Hier ligt dezelfde redenering onder als bij standaard 6: door het recente karakter van de doorgevoerde maatregelen inzake de stagebegeleiding heeft het panel nog niet het effect van deze maatregelen kunnen zien. Het panel is van mening dat de opleiding met de doorgevoerde verbeteringen de kwaliteit op standaard 12 zeker op het niveau kan krijgen dat vereist is voor het oordeel 'goed'.



## Kwaliteitszorg

### **Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van meetbare doelen.**

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot rendementen en staf-student ratio.

## Bevindingen

### Beleid

Op basis van het Hogeschoolbeleidsplan (HOP), de Kaderbrief<sup>12</sup>, maatschappelijke ontwikkelingen in het werkveld en prioriteiten van de opleidingen, stelt het managementteam een academiebeleidsplan en begroting op, waarin beoogde speerpunten, (verbeter)doelen en resultaatafspraken zijn opgenomen. Het College van Bestuur accordeert het beleidsplan, waarna de managementovereenkomst met de academiedirecteur wordt vastgesteld. De in het beleidsplan genoemde doelstellingen en resultaatafspraken zijn operationeel (en SMART) uitgewerkt in resp. het jaarlijkse academie- en opleidingsplan.

De directeur van de academie legt per kwartaal in een zogeheten 'MARAP' (Management Rapportage ten behoeve van de plannings- en control cyclus) verantwoording af over de stand van zaken in de beide opleidingen van de academie en de ontwikkelingen die in gang zijn gezet. De stand van zaken wordt in een overleg met het CvB en het MT van de academie besproken, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld, conform PDCA-cyclus.

De Onderwijscommissie bewaakt de rode draad van de opleiding, is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en stelt het opleidingsplan vast. De Onderwijscommissie is verder verantwoordelijk voor:

- de uitvoering en naleving van de procedures rondom kwaliteitszorg;
- het opstellen van de thema's voor de jaaragenda en kwaliteitszorgkalender en legt dit voor aan het team;
- het vastleggen van verbeterpunten als uitkomst van de vakevaluaties en het monitoren van de effecten daarvan.

De dienst Onderwijs en Studentenzaken biedt onderwijskundige ondersteuning en inhoudelijke ondersteuning over kwaliteitszorg aan de Onderwijscommissie.

### Evaluatiecyclus

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd. De opleiding heeft een kwaliteitszorgplan opgesteld, waarin alle procedures en verantwoordelijkheden m.b.t. de kwaliteitszorg van de opleiding beschreven zijn. Ook is aangegeven welk onderwerp, wanneer geëvalueerd wordt met wie en wie hiervoor verantwoordelijk is. Op de volgende pagina volgt een overzicht van de evaluatie-instrumenten, waarmee de opleiding de kwaliteit voor elke variant bewaakt.

#### *Evaluatie uitvoering onderwijsprogramma*

Jaarlijks wordt door de Onderwijscommissie bepaald welke onderwijseenheden geëvalueerd moeten worden. Vastgesteld is dat alle nieuwe of herziene onderdelen worden geëvalueerd en die onderdelen, gegeven door nieuwe docenten. Een deel van de onderwijsevaluaties voeren de studenten uit met behulp van een digitale evaluatie. De evaluaties, die ingepland worden in het rooster, leveren doorgaans een hoge (gemiddeld meer dan 80%) respons op. Verder vinden mondelinge blokevaluaties plaats in een evaluatievergadering met klassenvertegenwoordigers.

---

<sup>12</sup> De Kaderbrief is een concretisering strategisch beleidsplan hogeschoolniveau inclusief streefwaarden.

Een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve evaluaties versterkt de kwaliteit van de evaluatieprocedure. De uitkomsten van de evaluaties worden besproken in de Onderwijscommissie en waar nodig worden in overleg met de individuele docent verbeteracties geïnitieerd.

Tabel 8 – Evaluatie-instrumenten

Doelgroep	Afnamemoment	Instrumenten
<b>Studenten</b>	Tweejaarlijks	De Reflector
	Jaarlijks	Nationale Studenten Enquête
	Na afloop onderwijsprogramma	Digitale onderwijsbeoordelingen en gesprekken met klassenvertegenwoordigers
<b>Potentiële studenten</b>	Na afloop event	Evaluatie open dagen, evaluatie proefstuderen, evaluatie meelopen
<b>Alumni</b>	Jaarlijks	HBO-monitor
<b>Medewerkers</b>	Tweemaal per jaar	R&O – cyclus (zie ook standaard 8)
	Tweejaarlijks	Reflector / Kompas
	Tweemaal per periode	Team- en jaaroverleg
<b>Werkveld</b>	Iedere periode	Evaluatie stage en afstuderen
	Driemaal per jaar	Overleg werkveldadviescommissie
	Jaarlijks	Evaluatie externe beoordelaars (afstuderen)
<b>Opleidingscommissie</b>	Meerdere malen per jaar	Gesprekken

De resultaten van bovenstaande evaluaties worden geanalyseerd en vastgelegd in een actielijst van mogelijke verbeterpunten die in het teamoverleg en met de Onderwijscommissie besproken worden. Waar nodig en mogelijk worden verbeteracties vastgesteld. De voortgang en uitvoering van deze acties worden in het teamoverleg vastgelegd. Op deze manier is de kwaliteitscyclus (plan, do, check, act) rond.

Naast de formele PDCA-cyclus kent, is er ook “kwaliteitszorg in de wandelgangen”. De opleiding Sportmanagement is een relatief kleine opleiding en de cultuur van deze opleiding is een informele; er is een jong, klein team waarvan de docenten elkaar opzoeken en goed met elkaar communiceren. Door intensief contact tussen docenten onderling, maar ook tussen docenten en studenten krijgt de opleiding ook tussentijds signalen, wanneer er iets niet goed functioneert.

### **Weging en Oordeel: goed**

Het auditpanel kwalificeert deze standaard als ‘goed’ en wel op grond van de volgende observaties:

De opleiding heeft kwaliteitszorg hoog in het vaandel staan en beschikt over een goed functionerend systeem m.b.t. kwaliteitsbewaking van het onderwijs. Zij heeft toetsbare streefdoelen geformuleerd en jaarlijks wordt gemeten en geëvalueerd of de gestelde doelen zijn gehaald. Deze evaluaties vinden in ruime mate en op regelmatige en zorgvuldige basis plaats conform de PDCA-cyclus. De opleiding maakt periodiek gebruik van, inmiddels beproefde, hogeschoolbrede standaardonderzoeken naar de tevredenheid van studenten, docenten en niet-onderwijzend personeel. Deze instrumenten uit de hogeschoolbrede evaluatiesystematiek, aangevuld met opleidingsspecifieke evaluatie-instrumenten, vormen een goede basis voor gegevensverzameling en –analyse.

**Standaard 14: De uitkomsten van de evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen.**

**Bevindingen**

De uitkomsten van de evaluaties vormen een belangrijke bijdrage tot het definiëren en uitvoeren van concrete verbetermaatregelen. Zoals bij standaard 13 is gesteld, is de onderwijscommissie verantwoordelijk voor het vastleggen van verbeterpunten als uitkomst van de vakevaluaties. Ook is zij verantwoordelijk voor het monitoren van de effecten daarvan.

Wij verwijzen voor concrete voorbeelden van verbetermaatregelen naar tabel 1 in de inleiding en naar de informatie bij elke standaard. Hieronder volgt een uitgewerkt voorbeeld van hoe de PDCA-cyclus concreet wordt toegepast binnen de opleiding.

Tabel 9 – Voorbeeld van de toepassing PDCA-cyclus

Fase PDCA-cyclus	Toelichting en actie
Plan	De teamleider krijgt vanuit docenten en studenten een signaal dat de toetsbelasting niet evenwichtig gespreid is door het jaar heen en agendeert dit voor de Onderwijscommissie. De Onderwijscommissie bespreekt het punt en een van de leden krijgt de opdracht dit te onderzoeken ( <b>plan</b> ). Het onderzoek wordt besproken in de Onderwijscommissie. Bij het onderzoek is bovendien vastgesteld dat de studiebelasting niet altijd correct lijkt te zijn. Aanvullend bespreken alle themacoördinatoren (= leden Onderwijscommissie) dit met de docenten en laten herberekeningen uitvoeren.
Do	De resultaten leiden tot een aantal verbetermaatregelen ( <b>do</b> ), waaronder: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanpassing van de toetsperiodes voor het behalen van de propedeuse;</li> <li>▪ Het aantal schriftelijke opdrachten wordt teruggebracht en waar mogelijk gecombineerd;</li> <li>▪ Experiment deeltoetsen: Om de student in de propedeuse te leren plannen is in het leerjaar 2010-2011 een experiment gestart met het aanbieden van deeltoetsen voor twee theorievakken.</li> </ul>
Check	De resultaten worden gemonitord, o.a. door de studenttevredenheid: op het onderdeel Spreiding studielast zien we een significante stijging van 2,7 (2011) naar 3,0 (NSE 2012) ( <b>check</b> ).
Act	De maatregelen worden ook per onderdeel geëvalueerd, met vaststelling van passende maatregelen / procedures ( <b>act</b> ).

Dat de uitkomsten van de evaluaties de basis vormen voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan de realisatie van de doelen, blijkt ook uit het werk dat de opleiding heeft verzet na de vorige accreditatie. De opleiding heeft naar mening van het auditpanel hard gewerkt aan alle punten waar volgens het vorige auditpanel versterking en verbetering plaats moesten vinden. De enorme ontwikkeling die daadwerkelijk is gemaakt, geeft blijk van de verbetercapaciteit en –drive die er binnen de opleiding aanwezig is.

We refereerden in standaard 13 reeds aan het informele systeem (“kwaliteitszorg in de wandelgangen”) dat naast het formele systeem bestaat. Alle betrokken personen binnen de opleiding stellen zich sterk zelfverantwoordelijk op en staan, vanuit een krachtige drijfveer om “hun onderwijs” continu te verbeteren, open voor verdere ontwikkeling en verbetering. Als ze signalen opvangen – bijvoorbeeld van studenten – over de onderwijseenheden die aan hen zijn toegewezen, dan gaan ze veelal direct aan de slag met het bijlijpen. Dit maakt dat er in veel gevallen een soort zelfreinigend systeem in werking treedt. Ofwel, zoals de voorzitter van het auditpanel het verwoordde: “er wordt een zelfreinigende dialoog binnen de opleiding gevoerd”. Het panel was hier erg van gecharmeerd. Het is de vraag of dit systeem behouden kan blijven, wanneer de opleiding aanzienlijk groeit. In dat geval wil het panel aandacht vragen voor de balans tussen ad hoc en structureel; tussen informeel en formeel.

Inzake het hanteren van de PDCA-cyclus zijn er twee aandachtspunten te noemen:

1. De opleiding geeft zelf al aan, dat de effecten van de verbetermaatregelen systematischer gemonitord kunnen worden. Het auditpanel onderschrijft dit: meten of verbeteracties ook daadwerkelijk tot verbeteringen leiden, is van belang; ook tussentijds. Indien de genomen maatregelen te weinig effect zouden blijken te hebben, kan er dan nog tijdig bijgestuurd worden.
2. Een heldere prioriteitsstelling in de planning van de verbetermaatregelen behoeft aandacht. Er ligt binnen de opleiding met name nadruk op "actie en doen". Men gaat, zoals we hierboven ook aangeven, meteen aan de slag. De nieuwe academiedirecteur gaf tijdens de audit aan, dat hij een zekere temporisering wil aanbrengen. Door prioriteiten te stellen – en hierbij ook onderscheid te maken tussen doelen op korte en lange termijn – wordt er rust gecreëerd.

Samenvattend constateert het auditpanel dat de opleiding voldoende evaluatieve gegevens bezit om gericht te werken aan de verbetering van de kwaliteit van de opleiding. Uit de documentatie en de gesprekken tijdens de audit ontstaat het beeld dat de opleiding zich bewust is van de twee aandachtspunten en deze ook adequaat adresseert of gaat adresseren.

**Weging en Oordeel: voldoende**

Het auditteam kwalificeert dit facet voor alle varianten van de opleiding als voldoende en wel op grond van de volgende observaties:

- Het auditteam heeft kennisgenomen van de uitkomsten van diverse evaluaties en heeft vastgesteld dat op basis hiervan aantoonbare verbeteringen worden doorgevoerd in het programma.
- Prioriteitsstelling en het consistent bewaken of de ingevoerde verbetermaatregelen ook daadwerkelijk tot verbeteringen leiden, behoeven nog aandacht.

**Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de volgende partijen actief betrokken: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en afnemend beroepenveld.**

### **Bevindingen**

Bij standaard 13 is reeds aangegeven (zie tabel 8) dat medewerkers, (potentiële) studenten en werkveld actief betrokken worden bij de evaluatiesystematiek in het kader van de interne kwaliteitszorg. Het auditpanel constateert dat ook de examencommissie een actieve rol speelt (zie ook standaard 16). Het panel vindt wel dat de opleiding alumni nog op een meer structurele manier kan betrekken bij de evaluaties. Via informele kanalen is er al wel contact met alumni (bijvoorbeeld via sociale netwerken). Een opleiding – zo heeft het panel aangegeven – die zichzelf in tien jaar heeft waargemaakt, verdient een serieuze alumnivereniging.

### **Opleidingscommissie (OC)**

De opleiding beschikt over een opleidingscommissie die haar wettelijke taken vervult. De leden van de commissie hebben in 2011-2012 een cursus gehad over hun rol. Sinds vorig jaar is de commissie een actievere rol gaan spelen, onder meer in het informeren van haar achterban. In het auditgesprek werd duidelijk dat studenten de OC nog niet altijd weten te vinden. De OC werkt nu aan verbetering van de eigen toegankelijkheid en informatievoorziening. Zo worden de resultaten van de vakevaluaties via een afgesloten pagina op Facebook teruggekoppeld aan de studenten om snelle interactie mogelijk te maken. Ook probeert zij haar bekendheid te vergroten door middels van posters in het schoolgebouw.

### **Studenten over de verbeterpraktijk van de opleiding**

In de Nationale Studentenenquête scoort de opleiding lager dan gemiddeld op de punten: 1) informatie over de uitkomsten van onderwijs-evaluaties en 2) de wijze waarop de opleiding gebruikmaakt van de uitkomsten van onderwijs-evaluaties en reageert op klachten en problemen.

Ad 1) De opleiding heeft het informeren van studenten over de uitkomsten van verbetermaatregelen zelf al op de verbeteragenda gezet. In sommige gevallen geldt overigens, dat informatie wel degelijk beschikbaar is, maar dat studenten het niet altijd weten te vinden.

Ad 2) Wat voorop staat, is dat problemen en klachten serieus genomen worden. Studenten geven in de auditgesprekken aan, dat ze "hun ei kwijt kunnen", zowel in enquêtes als in persoonlijke gesprekken met (individuele) docenten. Met betrekking tot dat laatste geven studenten aan, dat docenten en andere betrokken personen bij de opleiding makkelijk bereikbaar zijn. Zoals we bij standaard 12 al stelden: er is binnen de opleiding een beleid van 'korte lijnen en open deuren'. Studenten hebben niettemin niet altijd goed zicht op de vraag of er iets met hun input, terugkoppeling of klacht gedaan wordt en zo ja, wat dan precies.

Zoals we aangaven, is er inmiddels een opleidingscommissie die zich actief opstelt. Deze commissie is zich volop aan het buigen over een manier om effectief te communiceren over uitkomsten van onderwijs-evaluaties en over wat de opleiding hiermee doet. Zij heeft hier reeds goede stappen in gezet.

### **Weging en Oordeel: voldoende**

De betrokkenheid van de stakeholders is evident: opleidingscommissie, examencommissie, medewerkers, studenten, werkveld. De opleiding betreft alumni op dit moment nog in de meer informele zin. Hier kan nog een slag gemaakt worden. Ook ligt er nog ruimte voor verbetering in het tijdig en systematisch informeren van betrokken partijen – met name studenten – over de wijze waarop de opleiding evaluatieresultaten en andere signalen gebruikt in de verdere ontwikkeling/verbetering van de opleiding.

## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

**Standaard 16: 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

#### Systeem van toetsing

Het toetsbeleid staat beschreven in de notitie 'Toetsbeleid opleiding Sport en Beweging 2011-2012' en is vastgesteld door de examencommissie. Hoofdstuk twee van de notitie Toetsbeleid wordt gevormd door het 'Handboek toetsing'. Hierin zijn de afspraken over toetsconstructie, afname, beoordeling, analyse, evaluatie en archivering beschreven. De ontwikkeling, afname en beoordeling van de toetsen maakt onderdeel uit van het kwaliteitszorgsysteem rond toetsing en examinering. De procedures zijn er in vastgelegd.

De toetsing is vastgelegd in het toetsplan. Hierin wordt per thema, leerjaar, blok en onderwijseenheid aangegeven wanneer toetsing plaatsvindt, evenals de vorm van de toets en de momenten van herkansing. Het toetsplan waarborgt dat de volledige leerstof, zoals vastgelegd in het curriculum en de competentiematrix wordt getoetst.

#### Relatie toetsvorm - leerdoel

Zoals bij standaard 2 is aangegeven, is de vertaling gemaakt van beroepscompetenties naar handelingscriteria / processen naar leerdoelstellingen / leerdoelen. In de onderwijsbeschrijvingen is per onderwijseenheid de samenhang aangegeven tussen de desbetreffende onderwijseenheid, de beroepscompetenties en bijbehorende processen, de specifieke leerdoelen, het gedragsniveau dat van de student wordt gevraagd (o.b.v. de taxonomie van Bloom) en de toetsvorm.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van de toets wordt op basis van de toetsmatrijs bekeken welke leerdoelen en toetstermen worden getoetst en of de juiste toetsvorm is gekozen. Als de Toetscommissie twijfels heeft, wordt de docent geadviseerd de wijze van toetsen aan te passen. In de eerste jaren is de toetsing vooral gericht op het toetsen van kennis, begrip en toepassen en is het tentamen (meerkeuze- of open vragen toets) een veelgebruikte toetsvorm bij de theoretische onderwijseenheden. In de vaardigheidsvakken wordt de student getoetst door middel van het tonen van vaardigheden in specifieke opdrachten (hetzij in groepsverband, hetzij individueel). In de latere studiejaar worden opdrachten in allerlei vormen gebruikt voor het vaststellen van de niveaus van analyse, synthese en evaluatie. Projecten worden bijvoorbeeld afgesloten met een projectpresentatie. Voor andere opdrachten wordt een schriftelijk eindproduct gevraagd zoals een: onderzoeks- of adviesrapport, bedrijfs- of communicatieplan.

#### Kwaliteitsborging (procedure)

De toetscyclus volgt systematisch het format van de PDCA-cyclus:

- *Ontwikkeling toets*<sup>13</sup>: iedere toets wordt door de docent ontwikkeld op basis van bijbehorende beroepscompetenties, leerdoelen en toetstermen. Deze concepttoets wordt inhoudelijk beoordeeld door een collega. Opdrachten worden samen met de bijbehorende toetsmatrijs voorafgaand aan het aanleveren bij de toetscommissie in het themaoverleg besproken;
- *Beoordeling concepttoets*. Ieder schriftelijk tentamen wordt in de conceptfase aan de hand van de toetsmatrijs en een criterialijst beoordeeld door een lid van de toetscommissie. Naast tentamens controleert de toetscommissie ook opdrachten en vaardigheidstoetsen.

<sup>13</sup> Onder toets verstaat de opleiding schriftelijke toetsen, opdrachten en vaardigheidsdemonstraties.

De toetscommissie beoordeelt de opdrachten volgens een vast format. De toetsen en opdrachten worden aan de hand van de feedback van de toetscommissie herzien. Vervolgens wordt de toets definitief opgesteld door de docent;

- *Uitvoering.* Er zijn duidelijk omschreven procedures rondom de toetsafname, de administratieve verwerking, het nakijken van de toetsen en het publiceren van de resultaten;
- *Evaluatie en bijstelling.* Bij de uitslag van de MC-toetsen wordt een analyse van de resultaten meegestuurd. De docenten gebruiken deze analyse om de toetsen te verbeteren. Inmiddels vraag de toetscommissie ook de analyse van de MC-toetsen op om advies uit te kunnen brengen ter verbetering.

Het auditpanel heeft een aantal toetsen (inclusief antwoordmodel) ingezien, onder meer van de vakken 'Marketing 2', 'Financiën 3: kosten en opbrengsten' en Management: managementsystemen (open vragen); 'Management: structuur en organisatie' (80 meerkeuzevragen: juist/onjuist); 'Personeelsmanagement' (50 meerkeuzevragen met 4 antwoordkeuzes); 'International Sport development' en 'Sportontwikkeling: buitenruimtes' (opdracht). Het panel is tevreden over de toetsing. De vragen en de antwoorden in de antwoordmodellen waren goed en serieus geformuleerd en de toetsen waren inhoudelijk van het vereiste niveau. Er was sprake van een heldere instructie richting studenten.

### **Feedback op leerresultaten**

Formatieve toetsing (diagnostische toetsen, proeftoetsen, etc.), nabesprekingen van toetsen en het geven van gerichte feedback op toetsresultaten spelen binnen de opleiding een belangrijke rol bij het bepalen van de volgende stappen in het leerproces van de student. Als de uitslag van de toetsen bekend is, wordt door de docenten een inzagemoment gepland waarop de studenten hun toets kunnen inzien en vragen stellen over de beoordeling. Wanneer studenten een opdracht onvoldoende hebben gemaakt, wordt feedback bij de opdrachten geschreven zodat zij deze kunnen gebruiken bij het voorbereiden van de herkansing.

### **Examencommissie en toetscommissie**

De examencommissie is academiebreed en is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitsborging van de toetsing. Zij legt de controle op de kwaliteit van de toetsing in handen van de toetscommissie, die onder meer (zie ook hierboven bij 'kwaliteitsborging') onderzoek doet naar de wijze waarop toetsen geconstrueerd, afgenomen en beoordeeld worden. Uit deze evaluaties komen concrete aanbevelingen of aanwijzingen voor verbetering van de toetspraktijk. Periodiek wordt aan de examencommissie verslag gedaan van de wijze waarop de docenten invulling geven aan het geformaliseerde toetsbeleid.

In 2011-2012 hebben alle leden van de examencommissie en in 2012 twee leden van de toetscommissie (voorzitter en secretaris) deelgenomen aan het door De Haagse Hogeschool ontwikkelde scholings- en ontwikkelingstraject. Dit traject bestaat uit modules, te weten: 1) Wet- en regelgeving, 2) kwaliteit van toetsing en examinering, 3) borging van toetsing en examinering, 4) interne positionering, 5) externe positionering, 6) fraude, 7) beroep en bezwaar en 8) examen- resp. toetscommissie. In de auditgesprekken kwam naar voren, dat de leden van beide commissies in deze trainingen veel geleerd hebben. Ze zijn zich terdege bewust van de wakende, signalerende en borgende rol die zij spelen.

Het auditpanel heeft, op basis van de auditgesprekken, de jaarverslagen en notulen van beide commissies, vastgesteld dat zowel de examen- als de toetscommissie kundig, zorgvuldig en overtuigend te werk gaan. De examencommissie wijst de examinatoren aan; ook externe docenten die toetsen en beoordelen zijn door de commissie aangewezen als examinator. De toetscommissie ondersteunt de externe docenten bij het construeren van toetsen. Het panel heeft inzage gehad in het commentaar dat de toetscommissie heeft geleverd op ontwikkelde toetsen. Er was een check op onder meer validiteit, bruikbaarheid, taalkundige aspecten, inhoudelijke aspecten en de beoordeling.

De commissie was soms zeer kritisch in haar commentaar, maar was ook zeer bereid om vervolgens mee te denken aan het beter opzetten van de toetsing. De (constructieve) kritiek wordt goed ontvangen door de docenten.

Samenvattend is het panel van oordeel, dat het systeem van toetsing en beoordeling op en in orde is en van niveau. Toetsing en beoordeling zijn volledig, transparant, valide en betrouwbaar. Er is een sterke, overtuigende examencommissie en toetscommissie. Het kritische commentaar uit eigen hoek is bijzonder. Het panel heeft ook kennisgenomen van de uitgangspunten van het beoordelings- en toetsingsstelsel in het nieuwe curriculum. Dit is beschreven op een heldere manier en getuigt van weloverwogen keuzes. Voor dit facet van standaard 16 geeft het panel dan ook een 'goed'.

### **Gerealiseerd niveau**

Het afstuderen is de laatste opdracht voor studenten. In de afstudeeropdracht staan minimaal de beroepscompetenties BC1, BC2, BC7, BC8 en BC9 centraal. Vanwege de inhoudelijke keuzevrijheid voor het afstudeeronderwerp en de keuze van minoren is het mogelijk dat de student zich verder bekwaamt in één of meer van de andere beroepscompetenties. De afstudeeropdracht is complex van aard, actueel, sportgerelateerd en relevant voor de beroepspraktijk. De student heeft een zelfstandige rol bij de uitvoering.

De afstudeeropdracht omvat 30 studiepunten en bestaat uit:

- het maken van een afstudeervoorstel voor een praktijkgericht onderzoek;
- een literatuuronderzoek;
- de uitvoering van het onderzoek;
- het schrijven van het onderzoeksrapport;
- de presentatie en verdediging daarvan tijdens de afstudeerzitting.

Voorbeelden van opgeleverde afstudeeropdrachten zijn: marktonderzoeken voor evenementenbureaus of bedrijven die sportartikelen verkopen, onderzoek gericht op het verbeteren van een sportaanbod voor een bepaalde doelgroep in een gemeente, onderzoek naar de mogelijkheden om de leefstijl van een doelgroep te verbeteren of mogelijkheden van het gebruik van social media bij sponsoring van topsport.

De vier competenties (BC3, BC4, BC5 en BC6) worden eerder in het curriculum op het vereiste eindniveau getoetst, te weten in de bewegingspraktijkdag theorie en uitvoering; de casus 'Eigen bedrijf' en de stage. Het betreft hier in alle gevallen complexe opdrachten in de hoofdfase 2 die studenten zelfstandig uitvoeren. Zoals bij standaard 2 al is gesteld, heeft het panel voorbeelden gezien van de bewegingspraktijkdag<sup>14</sup>. Ook heeft het panel tijdens de audit een aantal stageopdrachten en -verslagen ingezien en uitgevoerde casusopdrachten 'Eigen bedrijf'. In de diverse opdrachten toonden studenten het juiste niveau.

De afstudeerrapportage wordt beoordeeld door een docent (niet zijnde de afstudeercoach) en een externe beoordelaar. Er is derhalve sprake van een scheiding tussen begeleiden en beoordelen. Beiden beoordelen de rapportage eerst onafhankelijk van elkaar en komen dan in gesprek tot een gezamenlijke eindbeoordeling. De systematiek van externe beoordelaars is nastrevenswaardig. De opleiding heeft nu een tiental externe beoordelaars die door de examencommissie zijn aangewezen als examinator. Zij dienen – net als de beoordelende docent bij het afstuderen – te beschikken over een masterdiploma, hebben ervaring in diverse sportsectoren en worden door de opleiding adequaat geïnformeerd over de beoordelingsprocedure.

---

<sup>14</sup> NB. Drie voorbeelden van ontwikkelde evenementen, te weten: de Winter Xperience, een doenvolleybaltoernooi en de Lansingerland Cup (voetbal).



### **Oordeel panel over afgestudeerden**

Het auditpanel heeft een aantal eindproducten bestudeerd. De selectieprocedure is als volgt gegaan. Hobéon heeft van de opleiding vooraf een overzicht gekregen van alle afstudeeropdrachten van de studiejaar 2011-2012 en 2012-2013. Het panel heeft voorafgaand aan de audit uit dit overzicht vijftien afstudeeropdrachten aselekt – en volgens NVAO-richtlijnen gestratificeerd – gekozen. De eindproducten waren voorzien van een door de opleiding ingevuld beoordelingsformulier. De lijst met door het panel beoordeelde afstudeerwerken is bij dit rapport gevoegd in bijlage V.

We hebben al eerder aangegeven, dat de opleiding sinds de vorige accreditatie een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt. Zoals bij standaard 2 was te lezen, is er de afgelopen jaren een stevige onderzoekslijn neergezet waarmee de opleiding een solide basis heeft gelegd om het eindniveau nog verder te versterken. En dat is terug te zien in de afstudeerwerken die het panel heeft bestudeerd: studenten hebben geleerd om onderzoek te doen en doen dit – in de meeste gevallen – ook op een acceptabele manier. Ofwel: de techniek (onderzoek doen) die studenten laten zien, is over het algemeen adequaat: hun “gereedschapskist” is gevuld. Uit bestudering van de dossiers blijkt, dat studenten ervaring hebben opgedaan met bijvoorbeeld het opstellen van vragenlijsten en het verwerken van data.

Het panel heeft gedegen, relevante scripties gezien waarmee studenten naar de mening van het panel aantonen, dat zij het denkniveau hebben dat je van een startende beroepsbeoefenaar op hbo-bachelorniveau mag verwachten. Het niveau van de scripties stijgt evenwel niet uit boven de kwaliteit die je van een hbo-bachelor mag veronderstellen en daarom beoordeelt het panel dit facet van standaard 16 dan ook met een ‘voldoende’. Een aantal opmerkingen van het auditpanel:

- De scripties die het panel heeft gezien, waren degelijk en blonken niet uit in creativiteit. Studenten houden nu veelal vast aan bestaande theoretische modellen en (standaard) onderzoeksmethodieken en stellen zich in een aantal gevallen redelijk conservatief op. Wellicht dat dit momenteel ook wordt bevorderd doordat de opleiding werkt met een ‘standaard’ format. De reflectie op de inzet van de methode behoeft aandacht, evenals het leggen van verbanden tussen bijvoorbeeld vraagstelling, onderzoek, conclusies en aanbevelingen.
- Studenten hebben nog niet altijd oog voor de meerdere invalshoeken die een probleem heeft en vinden het soms nog lastig om het onderzoek in een bredere context te plaatsen. Dit ziet het panel o.a. terug in de keuzes die de student wel of niet maakt bij de theoretische onderbouwing.

Zoals gesteld, weerspiegelt het niveau van de scripties het hbo-bachelorniveau. De kwaliteit van de scripties laat evenwel nog niet zien wat de opleiding uitstraalt en wil zijn. De opleiding is vanzelfsprekend al aan het nadenken over de vormgeving van de afstudeerfase in het nieuwe curriculum. Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over het maken van een (complex) beroepsproduct of het uitvoeren van een project waaraan uiteraard een praktijkgericht onderzoek ten grondslag dient te liggen. Dit is een mogelijkheid die naar mening van het panel goed zou passen bij het opdrachtgestuurd curriculum dat de opleiding gaat aanbieden. Ook stimuleert de opleiding studenten met deze opzet wellicht om meer ‘out of the box’ te denken en minder de gebaande paden te volgen. De stap sinds de vorige accreditatie was er één van orde op zaken stellen. Strakke regels en procedures en ‘keurig werken binnen de kaders’ horen hierbij. In de volgende ontwikkelingsfase komt er meer ruimte voor diversiteit, uitdaging en creativiteit. Vanaf jaar 1 wordt de nadruk gelegd op “kritisch denken”, “het analyseren van problemen in een brede context” en “het bedenken van creatieve oplossingen”. Het auditpanel steunt deze ontwikkeling.

#### *Oordeel werkveld over afgestudeerden*

De werkveldadviescommissie en de betrokken externe beoordelaars hebben aangegeven dat ze tevreden zijn over het niveau van de pas afgestudeerde professionals. De HBO monitor 2011, de jaarlijkse meting onder alumni, geeft een score van 6,1 (ten opzichte van landelijk 5,9) voor de totaalscore kwalificatie 'output' en geeft daarmee antwoord op de vraag of studenten zich voldoende voorbereid weten op de praktijk. 72% van de respondenten geeft aan dat zij een voldoende goede aansluiting van opleiding op werk ervaren en voor 64% geldt dat het functieniveau past bij de opleiding.

#### *Oordeel vakgenoten over afgestudeerden*

In maart 2013 heeft een eerste bijeenkomst plaats gevonden van de afstudeercoördinatoren vanuit het SBM6 overleg. De afstudeercoördinatoren zullen wederzijds afstudeerrapportages beoordelen van de zes opleidingen. Doel is te komen tot uitwisseling van beoordelingscriteria en mogelijk tot gemeenschappelijk vast te stellen criteria. Het auditpanel steunt deze ontwikkeling.

#### **Weging en Oordeel: voldoende**

Het auditpanel oordeelt positief over het systeem van toetsing en beoordeling van de opleiding en beoordeelt dit facet van standaard 16 met een 'goed' op basis van het volgende:

- In de route van toetsopdracht naar beoordeling van toetsproduct zorgt de opleiding dat zij aan kwaliteitseisen inzake validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en volledigheid voldoet.
- De bestudeerde toetsen waren van niveau.
- Met het geheel van toetsen wordt naar de mening van het panel op een adequate manier gemeten of de student de geformuleerde (eind)doelen van (onderdelen van) het programma heeft bereikt.
- Er is een sterke, overtuigende examencommissie en toetscommissie. Het kritische commentaar uit eigen hoek is bijzonder.

Het panel heeft vastgesteld dat de student zijn eindkwalificaties realiseert. Dit blijkt zowel uit de door het panel aselekt beoordeelde scripties, alsook uit het oordeel van het werkveld. Het panel heeft niettemin een aantal aandachtspunten gesignaleerd en is van oordeel, dat de kwaliteit van de scripties nog niet uitstijgt boven de kwaliteit die je van een hbo-bachelor mag verwachten. Het nieuwe curriculum besteedt meer aandacht aan zaken als "kritisch denken", "het analyseren van problemen in een brede context" en "het bedenken van creatieve oplossingen". Ook biedt het mogelijkheden om op zoek te gaan naar andere vormen van afstudeerproducten (bijvoorbeeld beroepsproducten) die studenten wellicht ook kunnen stimuleren tot meer creativiteit en excellentie. Het panel steunt deze ontwikkeling.

Omdat het panel aan het tweede facet meer gewicht toekent dan aan het eerste facet volstaat het oordeel 'voldoende' bij standaard 16.

## 5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

De Academie voor Sportstudies heeft in 2006 in een verklaring haar ambitie als toonaangevend Centrum voor Bewegen en Sport als volgt geformuleerd: *"Het is onze ambitie om als Academie voor Sportstudies in samenwerking met kennispartners een toonaangevend Centrum Bewegen en Sport in Nederland te zijn met een nationale en internationale reputatie op het gebied van onderwijs, onderzoek & ontwikkeling en dienstverlening"*. Dit toonaangevende Centrum voor Bewegen en Sport met internationale reputatie zal, als alles verder volgens schema verloopt uiteindelijk in 2016 realiteit worden. De ambities van zowel De Haagse Hogeschool als de academie als de opleiding liegen er niet om. Het hogeschoolthema 'kwaliteit van leven' is het vertrekpunt voor de verdere toekomstige invulling van de academie, onder meer richting het onderwerp 'Vitale(re) maatschappij'.

Hoewel de ambitie nog niet is gerealiseerd, zijn er stappen gezet. De opleiding Sportmanagement heeft ten opzichte van de vorige accreditatie een enorme ontwikkeling in positieve zin doorgemaakt. Het curriculum heeft inhoudelijk meer body gekregen; de kwaliteit van het personeel is merkbaar verstevigd en het gerealiseerd niveau, zoals zichtbaar gemaakt in de eindscripties, getuigt van hbo-bachelorniveau. Ofwel: er is sprake van een stevige ruggengraat.

We lichten hieronder een aantal goede aspecten / genomen stappen toe:

- Het programma legt op een intensieve manier de relatie met de praktijk, o.a. door het veelvuldig (structureel!) inbrengen van gastdocenten en –sprekers, de stages waarbij de student de drie werkvelden van de opleiding verkent en aansprekende projecten als Teamplayers.
- In het curriculum heeft de onderzoekslijn een stevige verankering gekregen. Met deze doorlopende leerlijn heeft de opleiding een solide basis gelegd om het eindniveau nog verder te versterken. De ambities op het terrein van onderzoek gaan echter verder. Sinds september 2012 heeft de opleiding een eigen onderzoekskoördinator. De belangrijkste taak van de onderzoekskoördinator is het versterken van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk en dus echt zorgdragen voor de *kennistransfer* tussen praktijk naar onderwijs en andersom.
- Er is een open en enthousiast team dat (meer dan) voldoende op de hoogte is van wat er gebeurt in de actuele beroepspraktijk.
- De verschillende commissies voeren hun taken uit op een deskundige manier. De onderwijscommissie zit stevig in het zadel. Zij bewaakt met recht de rode draad van de opleiding. Er is daarnaast een sterke, overtuigende examencommissie die 'WHW-proof' is. Ook de toetscommissie vervult haar rol uitstekend. De manier waarop zij richting docenten kritisch commentaar op een zeer opbouwende manier geeft over bijvoorbeeld ontwikkelde toetsen is vermeldenswaardig.

Natuurlijk heeft het auditpanel ook enkele punten gesignaleerd waar de opleiding nog ruimte voor verbetering kent. Deze punten adresseren wij in het volgende hoofdstuk 'Aanbevelingen'. Wel willen we hier stilstaan bij het onderwerp kwaliteitszorg. De opleiding kent een formele PDCA-cyclus, maar werkt veelal vanuit een informele cultuur met "kwaliteitszorg in de wandelgangen". Dit functioneert momenteel goed, maar het is aanbevelenswaardig – zeker met het oog op de beoogde groei van de opleiding – om op een iets meer gestructureerde wijze te werken aan de verdere ontwikkeling en verbetering van de opleiding met aandacht voor afbakening, het stellen van prioriteiten en reflectie.

Het panel is positief over het nieuwe curriculum. De overstap naar een opdrachtgestuurd curriculum waarin beroepsproducten en –taken centraal staan, zal de relatie met het werkveld alleen nog maar verder verstevigen. Het didactisch concept volgens het leerlijnenmodel van Ploegman en de Bie zorgt voor een mooi samenhangend programma en biedt veel mogelijkheden voor verdere kwalitatieve doorontwikkeling. Daarnaast is het panel van mening dat het nieuwe curriculum studenten wellicht meer uitdaagt tot creativiteit en kritisch en ‘out of the box’ denken; iets dat zich vervolgens ook weer vertaalt in de scripties.

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. Op basis van een goed programma, een team met goede kwaliteiten en voldoende aandacht voor kwaliteitszorg bouwt de opleiding de komende jaren verder aan een nog betere opleiding met goed opgeleide en tevreden studenten. Eindoordeel: voldoende met een duidelijk uitstippelde route naar goed.

## 6. AANBEVELINGEN

Het panel heeft in hoofdstuk vier een aantal aanbevelingen gedaan. Hieronder zetten wij de belangrijkste puntsgewijs op een rijtje.

### Doelstellingen

Er is ruimte voor verbetering in het scherper formuleren van de visie van de opleiding. Zo zoekt de opleiding in haar visie onder meer naar de precieze balans tussen de gekozen profilering op de (semi)publieke sector en de wens om toch ook nog een brede oriëntatie te bieden op de velden commercie – georganiseerde sport – overheid. Het is zaak om deze visie scherper (op papier) te krijgen en uiteindelijk te vertalen in de uitwerking van de eindkwalificaties, zodat het eigen karakter van de opleiding echt invulling kan krijgen.

Het auditpanel 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 horen hier eindkwalificaties bij die passen in een meer internationale context. De wijze waarop de sport internationaal is georganiseerd, wijkt op onderdelen af van de Nederlandse context. Dit vraagt om een duidelijke explicitering van de alsdan benodigde kennis, expertise en vaardigheden.

### Programma

Het panel wil de opleiding meegeven om na te denken over de gewenste invulling van excellentie- of honoursprogramma's, onafhankelijk van de vraag of de *English stream* er komt of niet.

### Kwaliteitszorg

Inzake het hanteren van de PDCA-cyclus zijn er een aantal aandachtspunten te noemen:

- prioriteitsstelling in de planning van de verbetermaatregelen;
- het systematisch monitoren van de effecten van de verbetermaatregelen;
- het tijdig en systematisch terugkoppelen naar betrokken partijen – met name studenten – van wat er met evaluatieresultaten wordt gedaan.

Met andere woorden: de PDCA-cyclus dient consistent te worden afgerond.

### Gerealiseerd niveau

Er wordt voor het nieuwe curriculum bij het afstudeertraject nagedacht over het maken van een (complex) beroepsproduct of het uitvoeren van een project waaraan uiteraard een praktijkgericht onderzoek ten grondslag dient te liggen. Het auditpanel zou dit toejuichen. De kans tot goede, bruikbare ideeën voor het bedrijfsleven is groter, als de studenten worden gestimuleerd om originele en uitdagende oplossingen te bedenken, en deze opzet stimuleert studenten wellicht om meer 'out of the box' te denken en minder de gebaande paden te volgen.



## BIJLAGE I Scoretabel

<b>Scoretabel paneloordelen hbo-bacheloropleiding Sport en Bewegen (Sportmanagement) voltijd</b>	
<b>Onderwerpen / Standaarden</b>	<b>Oordeel</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b>	
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	Voldoende
<b>Programma</b>	
Standaard 2. Oriëntatie programma	Goed
Standaard 3. Inhoud programma	Goed
Standaard 4. Vormgeving programma	Goed
Standaard 5. Instroom programma	Goed
Standaard 6. Studeerbaarheid programma	Voldoende
Standaard 7. Omvang en duur programma	Voldaan
<b>Personeel</b>	
Standaard 8. Doeltreffendheid personeelsbeleid	Goed
Standaard 9. Kwalificaties personeel	Goed
Standaard 10. Omvang personeel	Goed
<b>Voorzieningen</b>	
Standaard 11. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoende
Standaard 12. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoende
<b>Kwaliteitszorg</b>	
Standaard 13. Periodiek evalueren	Goed
Standaard 14. Evalueren en verbetermaatregelen	Voldoende
Standaard 15. Betrekken van partijen bij interne kwaliteitszorg	Voldoende
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b>	
Standaard 16. Toetsen en eindkwalificaties	Voldoende
<b>Algemeen eindoordeel</b>	<b>Voldoende</b>





## BIJLAGE II Opleidings specifieke eindkwalificaties

### Eindkwalificaties op basis van het oude kwalificatieprofiel uit 2007

Eindkwalificaties Haagse Hogeschool Sportmanagement

<b>Eindkwalificaties Haagse Hogeschool Sportmanagement</b>	
<b>Kerntaken</b>	
1	de sportmanager ontwikkelt en adviseert over strategie en beleid in sport en bewegen;
2	de sportmanager managet de bedrijfsvoering van een sportorganisatie;
3	de sportmanager ontwikkelt, coördineert en positioneert sport- en bewegingsprogramma's;
4	de sportmanager creëert kansen en genereert middelen voor sport en bewegen (versie 2007: "beheert en genereert de financiën");
5	de sportmanager verricht praktijkgericht onderzoek.
<b>Beroepscompetenties</b>	
1	Ontwikkelen, implementeren, verantwoorden en evalueren van strategie en beleid
2	Ontwerpen, organiseren en zorgen voor kwaliteit
3	Leidinggeven en managen personeel
4	Ondernemen en ontwikkelen sport- en bewegingsactiviteiten
5	Hanteren marketing & PR
6	Managen financiën
7	Samenwerken, netwerken, communiceren
8	Reflecteren en managen eigen functioneren
9	Sportbewustzijn
<b>De Haagse Bachelor</b>	
1	De Haagse professional kent zijn vak goed en weet situaties te beoordelen, is besluitvaardig en handelt pro-actief en resultaatgericht.
2	De Haagse professional is een kritische gebruiker van wetenschappelijke kennis.
3	De Haagse professional is zelfbewust en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zichzelf als professional, de ontwikkeling van het beroep en de organisatie en draagt bij aan de samenleving als geheel.
4	De Haagse professional werkt samen over de grenzen van disciplines en beroepen, afkomst, taal en cultuur en weet mensen samen te brengen. Hij opereert vanaf het begin van de opleiding over de grenzen van de hogeschool richting samenleving en is in staat diversiteit productief te maken.
5	De Haagse professional oefent het beroep uit in een internationaal en multicultureel perspectief.



## BIJLAGE III Schematisch overzicht opleidingsprogramma

Hier komt het overzicht op basis van het OER 2012-2013.

### Jaar 1 Voltijd periode 1

Naam onderwijseenheid	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm ( let op: een opdracht kan bestaan uit meerdere deelopdrachten, zie Osiris)	Eventueel deeltaoetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Onderzoek en Beleid 1		3	Tentamen, opdracht	100% Sportontwikkeling: verschijningsvormen
Ondernemen en Marketing 1		5	Participatie Participatie, opdracht Tentamen	30% Bewegingspraktijk: introductieweek 30% Bewegingspraktijk: sport/training 1 40% Financiën 1: Inleiding
Management en Organisatie 1		3	Participatie, opdracht Participatie	40 % Communicatie: basis gespreksvaardigheden 60% Werkveldleren: oriëntatie
Management en Organisatie 2		3	Part, opdracht, tent. Zie blok 2 Zie blok 2	100% Management: inleiding 0% SLB1 0% Werkveldleren: Stage1
<b>Totaal periode 1</b>		<b>14</b>		

### Jaar 1 periode 2

Naam onderwijseenheid	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deeltaoetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Onderzoek en Beleid 2		4	Tentamen Participatie, tentamen	50% Beleidskunde: inleiding 50% Sportontwikkeling: beeldvorming
Ondernemen en Marketing 2		3	Participatie, opdracht	100% Bewegingspraktijk: sport/training 2
Management en Organisatie 3		4	Dossier, opdracht, werkveldbeoordeling	100% Werkveldleren: Stage 1
Management en Organisatie 4		5	Presentatie i.s.m. SLB Participatie, tentamen Participatie, opdracht, tentamen Participatie, verslag, presentatie	20% Communicatie: presentatietechnieken 20% Engels: skills and grammar 1 30% Management: structuur&organisatie 30% SLB1
<b>Totaal periode 2</b>		<b>16</b>		

### Jaar 1 periode 3

Naam onderwijseenheid	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deelloetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Onderzoek en Beleid 3		4	Tentamen Opdracht	50% Onderzoeksvaardigheden: inleiding 50% Sportontwikkeling: buitenruimten
Ondernemen en Marketing 3		3	Participatie	100% Bewegingspraktijk: de sporter1
Ondernemen en Marketing 4		4	Tentamen Tentamen	0% Project: accommodatie/sporthotel 50% Marketing 1 50% Ondernemen: accommodatiemanagement1
Management en Organisatie 5		3	Participatie, opdracht Tentamen, participatie	60% Communicatie: schriftelijk rapporteren 40% Engels: skills and grammar 2
Management en Organisatie 6		2	Participatie, opdracht, tentamen Zie blok 4 Zie blok 4	100% Management: mens & organisatie 0% SLB2 0% Werkveldleren: stage2
		16		

### Jaar 1 periode 4

Naam onderwijseenheid	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deelloetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Ondernemen en Marketing 5		4	Participatie, opdracht Opdracht	50% Bewegingspraktijk: de sporter 2 50% Project: accommodatie/sporthotel
Management en Organisatie 7		3	Participatie, opdracht Opdracht	40% Communicatie: vergaderen en notuleren 60% Financiën 2: Toepassing
Management en Organisatie 8		3	Participatie Participatie, opdracht, presentatie	60% Management: projectmatig werken 1 40% SLB2
Management en Organisatie 9		4	Dossier, opdracht, werkveldbeoordeling	100% Werkveldleren: stage2
Totaal periode 4		14		

**Totaal Studiepunten Propedeuse 60**

## Hoofdfase jaar 1

Naam onderwijseenheid	periode	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deelloetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Onderzoek en Beleid 1	Blok 1		4	Participatie, opdracht Opdracht	50% Beleidskunde: deelbeleid en beleid schrijven 50 % Sportontwikkeling: matching bewegingsprogramma
Ondernemen en Marketing 1	Blok 1		3	Participatie Participatie Tentamen	33% Bewegingspraktijk: demo avond 0% Bewegingspraktijk: start leidinggeven 67% Marketing 2
Management en Organisatie 1	Blok 1		5	Tentamen, part, opdracht Part, opdracht, tentamen Zie blok 2	40% Engels: business English 60% Management: de manager 0% SLB3
Onderzoek en Beleid 2	Blok 2		7	Opdracht, tentamen Zie blok 1 Presentatie, opdracht. Opdracht	29% Beleidskunde: politieke sensitiviteit en sportfinanciering 0% Beleidskunde: deelbeleid en beleid schrijven 29% Sportontwikkeling: matching bewegingsprogramma 42% Onderzoek & Sportontwikkeling: t&t
Ondernemen en Marketing 2	Blok 2		2	Participatie	100% Bewegingspraktijk: leidinggeven 1
Management en Organisatie 2	Blok 2		5	Participatie, opdracht Tentamen, participatie Tentamen Participatie, verslag, presentatie	10 % Communicatie: conflicthantering & mediation 20% Engels: communication 50% Financiën: kosten & opbrengsten 20% SLB3
Management en Organisatie 3	Blok 2		4	Participatie, opdracht, tentamen Participatie, opdracht	50% Management: personeelsmanagement 50% Management: projectmatig werken 2
Onderzoek en Beleid 3	Blok 3		4	Tentamen Participatie, opdracht	37% Beleidskunde: kwaliteitsbeleid 63% Beleidskunde: deelbeleid en beleidschrijven
Ondernemen en Marketing 3	Blok 3		7	Participatie, opdracht Opdracht Tentamen	29% Bewegingspraktijk: leidinggeven 2 42% Project: event 29% Ondernemen: eventmanagement
Management en Organisatie 4	Blok 3		5	Tentamen Participatie, opdracht, tentamen Participatie, verslag, gesprek	30% Financiën: juridisch fiscaal 30% Management: organisatieontwikkeling 40% SLB4
Management en Organisatie 5	Blok 4	Werkveldleren : Stage P-voldoende	14	Opdracht Opdracht Dossier, opdracht, werkveldbeoordeling	0% Werkveldleren: kwaliteitsbeleid 0% Werkveldleren: organisatiekunde 100% Werkveldleren: stage
<b>Totaal jaar 1</b>			<b>60</b>		

## Hoofdfase jaar 2

Naam onderwijseenheid	periode	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deeltaoetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Onderzoek en Beleid 1	Blok 1		5	Participatie, opdracht	100% International Sports Development
Ondernemen en Marketing 1	Blok 1		3	Opdracht Zie blok 2 Opdracht Opdracht	33% Bewegingspraktijk: BWP-dag theorie 0% Casus: eigen bedrijf 34% Marketing: PR en profilering 33% Ondernemen: accommodatiemanagement2
Management en Organisatie 1	Blok 1		7	Participatie, opdracht Tentamen, participatie Opdracht, Tentamen, Verslag Zie blok 3/4	14% Communicatie: onderhandelen en argumenteren 21% Engels: Academic reading 36% Management: managementsystemen 29% Management: teambuilding 0% SLB5
Ondernemen en Marketing 2	Blok 2		4	Opdracht, presentatie	100% Casus; eigen bedrijf
Management en Organisatie 2	Blok 2	Werkveldleren: Stage H1 voldoende	3	Zie blok 3/4 Opdracht, participatie	0 % SLB5 100% Werkveldleren: kopstage minor
Onderzoek en Beleid 2	Blok 3/4		6	Participatie, opdracht	100% Onderzoek: Do it Yourself
Management en Organisatie 3	Blok 3		3	Participatie, opdracht Participatie, verslag, beoordelingsgesprek	50% Communicatie: coaching 50% SLB6
Minors	Blok 2/3		15	Verschillende toetsvormen minorspecifiek: Opdracht, participatie, presentatie en voor de stage dossier en werkveldbeoordeling	100% Minor: Eventmanagement Of 100% Minor: Gezondheid & Gedrag Of 100% Minor: Ondernemen & Marketing
Onderzoek en Beleid 3	Blok 4		4	Participatie, opdracht	100% Beleidskunde: advisering en strategische vraagstukken
Ondernemen en Marketing 3	Blok 4		7	Uitvoering product, opdracht Participatie, verslag	29% Bewegingspraktijk: BWP-dag uitvoering 71 % Vrije studieruimte Hf2
Management en Organisatie 4	Blok 4		3	Participatie, opdracht Participatie, verslag, beoordelingsgesprek	27% Communicatie: advisering 73% SLB6
<b>Totaal jaar 2</b>			60		

### Hoofdfase jaar 3

Naam onderwijseenheid	periode	ingangseis (indien van toepassing)	aantal studiepunten	Toetsvorm	Eventueel deoltoetsen met wegingsfactor (geen studiepunten vermelden)
Minor ruimte			30	Zie onderwijsbeschrijving Idem	
Afstudeer opdracht		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagedossier en werkveldbeoordeling voldoende H2</li> <li>• Alle projecten, casussen en onderzoek Do it yourself voldoende</li> <li>• SLB afgerond</li> <li>• 95 studiepunten uit H1 en H2 samen</li> </ul>	30	Afstudeervoorstel, afstudeerrapportage, afstudeerzitting	
<b>Totaal jaar 3</b>			60		





**BIJLAGE IV Programma, werkwijze en beslisregels**  
**Programma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling De Haagse Hogeschool – Sport en Beweging (3 en 4 juni 2013)**

**dag 1: 3 juni 2013**

De Haagse Hogeschool  
 Academie voor Sportstudies  
 Laan van Poot 363  
 2566 DA Den Haag

**Lokaal C2-16.**

Tijd	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
08.00 – 08.15	Inloop & ontvangst auditteam <i>Graag melden bij de receptie.</i>	Auditpanel: Willem van Raaijen Hugo van der Poel Berend Rubingh Anneke van Zanen Martijn Mol  Secretaris: Daniëlle de Koning	
08.15 – 09.00		audit panel	vooroverleg
09.00 – 10.00	<b>Management</b> Willem Looije (directeur ) Léonie Osse (academiesecretaris) Gitte Kloek (hogeschoolhoofddocent)  Wilma van Kasbergen (teamleider). Afwezig wegens ziekte	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid, visie, missie (MVS)</li> <li>- Ontwikkelingen in het werkveld / relatie beroepenveld</li> <li>- Marktpositie / positionering &amp; profilering</li> <li>- Internationale focus</li> <li>- Visie op praktijkgericht onderzoek / lectoraat &amp; kenniskring</li> <li>- Kwaliteitszorg</li> <li>- Personeelsbeleid / Scholing</li> <li>- Resultaten / Onderwijsrendement</li> <li>- Kwaliteitsdocumenten</li> </ul>
10.00 – 10.15			- intern overleg
10.15 – 11.15	<b>Onderwijscommissie</b> <b>Coördinatoren:</b> Gitte Kloek (Onderzoek & Beleid) Vincent Janssen (Management & Organisatie) Surya Hardjosusono (Ondernemen & Marketing) Gerda Aarssen (Verkorte Leerroute)	audit panel	<b>Inhoudelijk opleidingskader en curriculum</b>  <b>10.15 – 10.30: expliciet kwaliteitszorg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie van resultaten</li> <li>- Maatregelen tot verbetering</li> <li>- Betrekken van medewerkers, studenten, alumni, werkveld</li> <li>- Monitoring &amp; verantwoording</li> <li>- Curriculumontwikkeling, -evaluatie en -bijstelling in het algemeen</li> <li>- Kenmerken van het programma (karakteristieken)</li> <li>- Samenhang programma (ook aansluiting instroom – propedeuse)</li> <li>- Praktijkcomponenten</li> <li>- Internationalisering</li> <li>- Toetsbeleid</li> <li>- Praktijkgericht onderzoek</li> <li>Programma studieloopbaanbegeleiding / Studeerbaarheid, studielast</li> </ul>
11.15 – 11.30			- intern overleg

Tijd	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
11.30 – 12.30	<b>Docenten</b> Christa Reurings Lisa Reede Arnold IJdens Annemiek de Kraauw Mariëtte van der Voet Anco Bulk Noud van Herpen Coen van Veen	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatie met / input van beroepenveld</li> <li>- Ontwikkelingen beroepsdomein</li> <li>- Internationale focus</li> <li>- Programmaontwikkeling</li> <li>- Inhoud programma</li> <li>- Toetsen en beoordelen</li> <li>- Begeleiding</li> <li>- Professionele ruimte / scholing</li> <li>- werkdruk</li> </ul>
12.30 – 13.15	<b>Lunch</b>	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> <li>- bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
13.15 – 13.45	<b>Rondleiding</b>	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificatie algemene en opleidingsspecifieke voorzieningen (denk aan: mediatheek, ICT-voorzieningen, studentvolgsysteem)</li> </ul>
13.45 – 14.30	<b>Open spreekuur</b>	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eveneens beschikbaar voor: bestudering documenten ter inzage</li> </ul>
14.30 – 15.15	<b>Teamplayers en stage</b> Tom Roovers (Sportbureau) Hans Tromp (Sportbureau) Ronald van Dijk (docent leren in de beroepspraktijk) Luc van Eijk (3 <sup>de</sup> jaars student teamplayers )		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamplayersstage</li> <li>- Stage algemeen</li> </ul>
15.15 – 15.30			<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> </ul>
15.30 – 16.00	<b>Bijwonen:</b> les politieke sensitiviteit en sportfinanciering (in rooster 14.30-16.00)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bijwonen (rooster nog aanpassen)</li> </ul>
16.00 – 16.15			<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg</li> </ul>
16.15 – 17.00	<b>Alumni / vertegenwoordigers van het werkveld</b> René van der Burg (WAC) René van der Kruit (stagebegeleider) Patrick van Styrum (stagebegeleider) Rick Verelzen (externe beoordelaar) Mariken Koole (externe beoordelaar) Marcel Thijsse (alumnus en stagebegeleider) Jean-Louis Da Costa Gomez (alumnus) Dorien Kweekel (alumnus)	Audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kwaliteit van het programma en de afgestudeerden</li> <li>▪ betrokken bij de interne kwaliteitszorg</li> </ul>
17.00 – 17.30 / 17.45			<ul style="list-style-type: none"> <li>- intern overleg / terugkijken op dag 1</li> <li>- bepaling pending issues</li> </ul>

## Programma – dag 2: 4 juni 2013

Tijd	Gesprekspartners	Audit panel	Onderwerpen
08.15 – 08.30	Inloop & ontvangst auditteam		
08.30 – 09.00		audit panel	- intern overleg
09.00 – 10.00	<b>Studenten</b> Sander de Brito Roque (voorzitter opleidingscommissie 4 <sup>de</sup> jaars) Marvin Straver (opleidingscommissie 2 <sup>de</sup> jaars) Nicky Gieskes (1 <sup>ste</sup> jaars) Erik van Zoest (VK 1 <sup>ste</sup> jaars) Jessie Joosse (3 <sup>de</sup> jaars)	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kwaliteit docenten</li> <li>▪ Informatievoorziening</li> <li>- Aansluiting vooropleiding / toelating</li> <li>- Toetsen en beoordelen</li> <li>- Studiebegeleiding (incl. buitenschoolse component / stages)</li> <li>- Studeerbaarheid / studielast</li> <li>- Materiële voorzieningen</li> <li>- Afstuderen</li> </ul>
10.00 – 10.15		audit panel	- intern overleg
10.15 – 11.00	<b>Leden Examencommissie en Toetscommissie</b> Frank Jacobs (voorzitter) Hans Tromp (lid examencommissie) Maarten van Geffen (voorzitter toetscommissie en lid examencommissie) Anneke Sikkens (lid toetscommissie)	audit panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taken en rollen van de examencommissie</li> <li>- Bevoegdheden, ook met het oog op de Wet Versterking Besturing</li> <li>- Relatie tot het management</li> <li>- Kwaliteitsborging toetsen en beoordelen</li> <li>- (Relatie tot de) toetscommissie</li> <li>- Kwaliteitsborging afstudeerders</li> </ul>
11.00 – 11.15			- intern overleg - bepaling pending issues
11.15 – 11.45	<b>Wie het betreft</b>	Audit panel	▪ (indien van toepassing) pending issues
11.45 – 12.45	<b>Intern overleg</b>  <b>Broodje beschikbaar</b>	Audit panel	▪ bepaling voorlopige beoordeling
12.45 – 13.15		Audit panel	▪ korte terugkoppeling

### Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding (voltijdvariant) 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 voltijdvariant.

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 achtneming 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.

Het panel heeft een aantal lessen (deels) bijgewoond. Alhoewel dit geen allesomvattend beeld gaf, was de toonzetting en invulling van deze lessen in lijn met de documentatie en de afspraken daaromtrent.

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 dual), 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.

### *Uitgebreide opleidingsbeoordeling*

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 16 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 de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'goed' worden beoordeeld.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste de standaarden 1, 3, 6, 9, 13, 14, 15 en 16 als 'excellent' worden beoordeeld.

## 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.
  - 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.
  - Onderwijsbeleidsplan of soortgelijk(e) document(en);
  - Beleidsplan op het gebied van onderzoek in relatie tot de aangeboden opleidingen of soortgelijk(e) document(en);
  - Personeels(beleid)plan of soortgelijk(e) document(en);
  - Voorzieningenplan of soortgelijk(e) document(en);
  - Kwaliteitszorgplan;
  - Beleidsplan ten aanzien van de toegankelijkheid en studeerbaarheid voor studenten met een functiebeperking;
- De door het panel bepaalde representatieve selectie van (15) afstudeerwerkstukken van de afgelopen twee jaar met beoordelingscriteria en normering.  
Overzicht 15 afstudeerwerkstukken op studentnummer:

2011 – 2012	9070753 8002770 20061773 7011768 7059183 7031661 7012624 7017731
2012 – 2013	8052867 8036608 20060889 8062331 8034435 7007922 8026718



## 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 - kwaliteitszorg	Expertise - onderwijs	Expertise - werkveld	Expertise - vakinhoud	Expertise - internationaal	Expertise - student- zaken
Drs. W.G. van Raaijen voorzitter	X				x	
Dr. ir. H.J.J. van der Poel domeineskundige	x	x	x	x	x	
Drs. B. Rubingh domeineskundige		x	x	x	x	
J.M. van Zanen-Nieberg RA domeineskundige	x		x		x	
M. Mol studentlid						X
D.P.M. de Koning MSc secretaris	X					

Op 25 april 2013 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het panel van de hbo-bacheloropleiding Sport en Bewegen (Sportmanagement), [registratienummer 001715] van De Haagse Hogeschool.

### Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	Dhr. Van Raaijen is partner bij Hobéon en veelvuldig betrokken geweest bij audits, waaronder accreditatieaudits.
2	Dhr. Van der Poel is momenteel directeur van het Mulier Instituut en bekleedt diverse bestuurs- en adviesfuncties in de wereld van de sport, is voorzitter van een combivereniging (tennis en voetbal) in Amsterdam en was onder meer lector Vrijetijds- en Sportmanagement bij de NHTV Breda.
3	Dhr. Rubingh is directeur en senior organisatieadviseur van Manage to Manage, bureau voor management- en organisatieontwikkeling, en is als adviseur met name actief in de sportwereld.
4	Mevrouw Van Zanen 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.
5	De heer Mol is student aan de opleiding Sport, Management en Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam (excellentietraject), voorzitter van de opleidingscommissie aldaar, bondscheidsrechter bij de KNVB en voetbaltrainer.

### Secretaris/Coördinator

Mevrouw D.P.M. de Koning MSc	Gecertificeerd sinds 2010
------------------------------	---------------------------

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

W.G. van RAAYEN  
Pla: Lange Voorhout 14 - 2514 ED DEN HAAG

is als voorzitter/deskundige/studentlid/secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement

aangevraagd door de instelling:

Haagse Hogeschool

- 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.

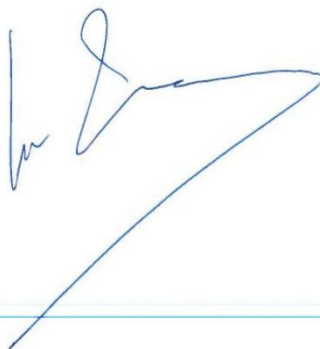
Plaats:

De Haag

Datum:

19-3-2013

Handtekening:





## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

dr. ir. H.J.S. van der Peet,

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement

aangevraagd door de instelling:

De Haagse Hogeschool

- 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.

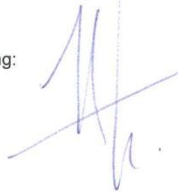
Plaats:

Utrecht

Datum:

26-2-2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

B. Rubingh

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement

aangevraagd door de instelling:

De Haagse Hogeschool

- 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.

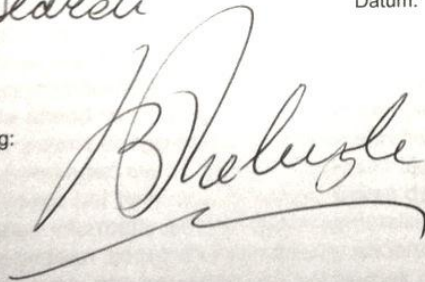
Plaats:

Staven

Datum:

8 maart 2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

J.M. van Zaren - Nieberg

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement

aangevraagd door de instelling:

De Haagse Hogeschool

- 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:

1 maart 2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Martijn Mol

is als studentlid gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement

aangevraagd door de instelling:

De Haagse Hogeschool

- 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: Heiloo

Datum: 12 maart 2013

Handtekening:



## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Daniëlle de Koning

is als voorzitter/deskundige/studentlid/secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Sportmanagement (Sport en Bewegen)

aangevraagd door de instelling:

De Haagse Hogeschool

- 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:

19 maart 2011

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](mailto:info@hobeon.nl)

I [www.hobeon.nl](http://www.hobeon.nl)