

Executive MBA Sport Management Wagner Group

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
21 oktober 2014*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Colofon	7
Inleiding	8
Beoogde eindkwalificaties	9
Programma	11
Personeel	16
Voorzieningen	18
Kwaliteitszorg	20
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	22
Bijlagen	25
Bijlage 1 Visitatiecommissie	26
Bijlage 2 Programma visitatie	28
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens	29
Bijlage 4 Eindkwalificaties	30
Bijlage 5 Programmaoverzicht	31
Bijlage 6 Bestudeerde documenten	32
Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen	34

Samenvatting

Op 21 oktober 2014 is de Executive MBA van Wagner Group gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voldoende.

Wagner Group is een onafhankelijke, internationaal georiënteerde kennisonderneming. De dienstverlening van Wagner Group richt zich op bestuurlijk-strategische advisering, kennisontwikkeling, inspiratie en ervaringsleren. De Executive MBA Sport Management is een tweejarige deeltijdopleiding voor managers en ondernemers die werkzaam (willen) zijn in of voor de bedrijfstak sport. De opleiding is speciaal ontworpen om de professionele sportmanager zich verder te laten ontwikkelen rond strategische uitdagingen in de sport en om leiding te kunnen nemen in het ontwikkelen van sportorganisaties. Het doel van de opleiding is het leveren van een doorslaggevende bijdrage aan het leiderschap in sportorganisaties en van de sport in het algemeen.

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert de beoogde eindkwalificaties als voldoende. De opleiding geeft een duidelijk beeld van het beroepsperspectief. De commissie is onder de indruk van de visie van de diverse betrokkenen op de doelstelling van de opleiding. De visie komt duidelijk voort uit een zeer brede kennis en inzicht van de bedrijfstak sport en nauwe betrokkenheid bij deze bedrijfstak.

Als beoogde eindkwalificaties hanteert de opleiding een competentieprofiel met zeven competenties die zijn vertaald in vijftien eindtermen. Naar het oordeel van de commissie sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij internationale eisen, zijn deze inhoudelijk relevant en voldoen ze qua niveau. Wel plaatst de commissie enkele aanbevelingen bij deze standaard.

Programma

De visitatiecommissie kwalificeert de standaarden rond het programma als goed en voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding de studenten in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie constateert dat de opleiding passende modules op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-, gedragswetenschappen aanbiedt, die van het juiste niveau zijn. De door de opleiding gehanteerde literatuur is passend bij het onderwijsaanbod.

Studenten, alumni en docenten noemen dat de opleiding goede verbindingen legt tussen sport en thema's als duurzaamheid, infrastructuur en zorg. De commissie waardeert de aandacht voor deze verbinding en daagt de opleiding uit deze focus meer zichtbaar terug te laten komen in het (beschreven) curriculum.

De commissie beoordeelt de vormgeving van de opleiding als goed. Studenten krijgen veel ruimte om van elkaar te leren. De heterogeen samengestelde groepen versterken het leereffect. De commissie heeft bijzondere waardering voor de invulling van de opleiding met zowel een kennis- en praktijkstroom als een reflectiestroom. Deze laatste richt zich op competentieontwikkeling en kent een gedegen invulling. De inhoud en

hoeveelheid feedback is sterk, ook in de andere twee stromen. De commissie stelt vast dat de opleiding een duidelijk accent legt op reflectie en dit goed invult met afwisseling in werkvormen.

Personeel

De visitatiecommissie kwalificeert de kwaliteit van het personeel goed, en het personeelsbeleid en kwantiteit als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over adequaat personeelsbeleid. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van het personeel. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het onderwijsprogramma. De docenten onderscheiden zich door hun vaak vooruitstrevende en vernieuwende ideeën in hun vakgebied en toepassing daarvan in de bedrijfstak sport. Het aantal docenten dat de opleiding verzorgt, is toereikend.

Voorzieningen

De visitatiecommissie kwalificeert de voorzieningen als goed. De commissie stelt vast dat de voorzieningen op de verschillende locaties en de informatievoorziening aan studenten toereikend zijn voor de realisatie van het programma. De commissie heeft waardering voor de facilitering van het onderwijs op verschillende stimulerende, sportgerelateerde locaties. De studiebegeleiding is goed, mede door het kleinschalige karakter van de opleiding en de nauwe betrokkenheid van de onderwijsmanager.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie kwalificeert de kwaliteitszorg als voldoende en het betrekken van belanghebbenden als goed. De commissie stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de uitkomsten uit evaluaties. De examencommissie, medewerkers, studenten, alum-

ni en het afnemend beroepenveld van de opleiding zijn actief betrokken bij de opleiding en de interne kwaliteitszorg. De commissie heeft bijzondere waardering voor de inspanning die de opleiding verricht voor het onderhouden van contact met de alumni. Ook het intensieve contact met de (internationale) bedrijfstak sport is sterk.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding over het algemeen passende en gevarieerde toetsvormen hanteert die goed aansluiten op het didactisch concept van de opleiding. De commissie heeft veel waardering voor de toepassing van de aangereikte kennis in de opdrachten. De toetsen zijn duidelijk onderdeel van het leren. De commissie heeft wel een aantal aanbevelingen op dit gebied.

De commissie stelt vast dat de examencommissie pas recent is omgevormd om de taken uit te voeren die de wetgeving voorschrijft. De commissie heeft waardering voor het opnemen van twee externe leden in de examencommissie. Eén van de externe leden heeft een waardevolle toets- en examenskundigheid.

Op basis van de bestudeerde theses van de laatste twee volledige cohorten concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende tot goed is. De theses zien er over het algemeen goed verzorgd uit en het taalgebruik is goed. De commissie stelt vast dat de theses van goed niveau zijn. De theses zijn theoretisch en kwalitatief goed onderbouwd.

Aanbevelingen

Naast de positieve bevindingen, benoemt de commissie ook enkele punten voor verdere ontwikkeling.

Zo vindt de commissie de eindtermen van het tweede jaar algemeen geformuleerd en te nauw gericht op het doen van onderzoek. Het innoveren in de beroepspraktijk en het ondernemerschap zou meer kunnen spreken

uit de eindtermen. De commissie adviseert daarbij om één set eindtermen te formuleren die de beoogde eindkwalificaties van de opleiding Executive MBA Sport Management weerspiegelen in plaats van een verdeling per studiejaar.

Het deel 'business administration' zou in de opleiding explicieter aan bod mogen komen volgens de commissie, bijvoorbeeld door een leerlijn 'ondernemerschap en innovatie' of 'financieel administratief' in te bouwen in de opleiding.

De toetsen zijn duidelijk onderdeel van het leren. De commissie raadt de opleiding daarbij wel aan om scherper te definiëren welke activiteiten als formele, summatieve toetsing aangemerkt kunnen worden en welke onderdeel zijn van bijvoorbeeld de reflectiestroom. De beoordelingscriteria zijn vrij algemeen. Zeker bij de toetsen die meerdere modules beslaan, zoals het businessplan, adviseert de commissie om beoordelingscriteria te formuleren die duidelijker te herleiden zijn tot de doelen die men hier beoogt te toetsen.

De commissie stelt vast dat de examencommissie pas recent is omgevormd om de taken uit te voeren die de wetgeving voorschrijft. Aandacht is bijvoorbeeld nog nodig voor een systematische controle op de kwaliteit van de toetsen en theses. De commissie adviseert om ook één of twee eigen docenten zitting te laten nemen in de examencommissie.

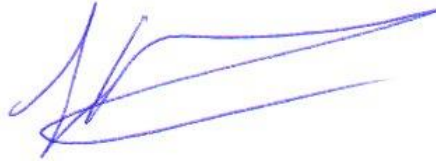
De commissie stelt vast dat de theses van goed niveau zijn. De commissie vindt wel dat bij de theses in de regel meer aandacht besteed kan worden aan de praktische invalshoek; de theses doen nu academisch aan. De commissie daagt de opleiding dan ook uit om studenten ook in het eindwerk te vragen om de praktische relevantie van het onderzoek mee te nemen, net zoals dat gebeurt in het eerstejaars project met het businessplan.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn met goed of voldoende beoordeeld en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding MBA Sportmanagement

Namens de voltallige visitatiecommissie, Utrecht, november 2014



Ir. René S. Kloosterman
Voorzitter



drs. Linda van der Grijsparde
Secretaris

Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
Beoogde eindkwalificaties 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>
Programma 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma 5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
Personeel 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i>
Voorzieningen 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Goed</i> <i>Goed</i>
Kwaliteitszorg 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i>
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties 16. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i>
Accreditatieadvies	Voldoende

Colofon

Administratieve gegevens van de opleiding

Opleiding:	Executive MBA
CROHO-nummer:	70155
Oriëntatie:	hbo
Niveau:	master
Varianten:	deeltijd
Aantal studiepunten:	60 EC
Locatie:	Groningen, Papendal

Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Administratieve gegevens van de instelling

Naam instelling:	Wagner Group
Status instelling:	rechtspersoon hoger onderwijs, brincode 30PH
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg:	niet aangevraagd

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder en contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding:
A.E. Diertens, opleidingsmanager

Contactgegevens:
Wagner Group, 050-5276557, a.diertens@wagnergroup.nl

Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:
Ir. René S. Kloosterman, voorzitter
Dr. Jacomine Ravensbergen, werkveld- en domeindeskundige
Prof. dr. Olaf A. M. Fisscher, werkveld- en domeindeskundige
Drs. Mikkel Hofstee, werkveld- en domeindeskundige
Floor Willems BA, studentlid

De commissie werd ondersteund door drs. Linda van der Grijsparde, secretaris.

De samenstelling van de commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO. De NVAO heeft daar mee ingestemd.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
(030) 87 820 87
www.AeQui.nl

Inleiding

Wagner Group is een onafhankelijke, internationaal georiënteerde kennisonderneming. De dienstverlening van Wagner Group richt zich op bestuurlijk-strategische advisering, kennisontwikkeling, inspiratie en ervaringsleren. Dat doet Wagner Group via boardroom consulting, masteropleidingen en MBA-programma's, opleidingen voor professionals, permanente educatie, incompany programma's en studiereizen. Daarnaast is Wagner Group ontwikkelingspartner van universiteiten op verschillende plaatsen ter wereld.

De executive MBA

Prof. drs. Philip Wagner kreeg in 1989 de opdracht van NOC*NSF, KNVB, Ministerie van WVC en Rijksuniversiteit Groningen om de haalbaarheid van een universitaire sportmanagementopleiding in Nederland te onderzoeken. Uit dit onderzoek is het onderwijsprogramma ontstaan. Inmiddels heeft het programma zich ontwikkeld tot 'Executive MBA Sport Management'.

De Executive MBA Sport Management is een deeltijdopleiding voor managers en ondernemers die werkzaam (willen) zijn in of voor de bedrijfstak sport. De opleiding is speciaal ontworpen om de professionele sportmanager zich verder te laten ontwikkelen rond strategische uitdagingen in de sport en om leiding te kunnen nemen in het ontwikkelen van sportorganisaties. Het doel van de opleiding is het leveren van een doorslaggevende bijdrage aan het leiderschap in sportorganisaties en van de sport in het algemeen.

De visitatie

Wagner Group heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe

heeft AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden. In dat gesprek is het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners vastgesteld. De commissie heeft tijdens de visitatie dit programma doorlopen. Wagner Group heeft twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging verspreid voor het geplande open spreekuur. Er hebben geen studenten of medewerkers gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Daarbij heeft zij ook het internationale kader "Criteria for the accreditation of MBA Programmes" betrokken. De visitatie heeft op 21 oktober 2014 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Aan het einde van de visitatie is Wagner Group in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie. Deze rapportage is in concept toegestuurd aan Wagner Group. De reactie van de opleiding is verwerkt tot deze definitieve rapportage

Beoogde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de beoogde eindkwalificaties als voldoende. De opleiding geeft een duidelijk beeld van het beroepsperspectief. De commissie is onder de indruk van de visie van de diverse betrokkenen op de doelstelling van de opleiding. De visie komt duidelijk voort uit een zeer brede kennis en inzicht van de bedrijfstak sport en nauwe betrokkenheid bij deze bedrijfstak. Als beoogde eindkwalificaties hanteert de opleiding een competentieprofiel met zeven competenties die zijn vertaald in vijftien eindtermen. Naar het oordeel van de commissie sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij internationale eisen, zijn deze inhoudelijk relevant en voldoen ze qua niveau. Wel vindt de commissie de eindtermen van het tweede jaar algemeen geformuleerd en te nauw gericht op het doen van onderzoek. Het innoveren in de beroepspraktijk en het ondernemerschap zou meer kunnen spreken uit de eindtermen. De commissie adviseert daarbij om één set eindtermen te formuleren die de beoogde eindkwalificaties van de opleiding Executive MBA Sport Management weerspiegelen in plaats van een verdeling per studiejaar.

Beoogde eindkwalificaties

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Beroepenveld en profilering

De opleiding Executive MBA Sport Management heeft volgens de Kritische Reflectie tot doel om studenten op te leiden tot academisch gevormde professionals voor de bedrijfstak sport. Beoogde studenten zijn 'professionals met de ambitie om in respectievelijk ondernemende-, managerial of bestuurlijke rollen werkzaam te zijn in deze bedrijfstak'. Deze professionals hebben als beroepsoriëntatie 'general management' in de bedrijfstak sport en leggen vanuit die rol strategische verbindingen met andere bedrijfstakken.

De opleiding leidt niet uitsluitend studenten op voor een vaste baan in het werkveld sportmanagement. Met de groei van het aantal innovatieve sportorganisaties ontstaan er nieuwe werkcontexten met een noodzaak voor verschillende vormen van persoonlijk ondernemerschap van de afgestudeerde. Wagner Group vindt het dan ook van groot belang om in de opleiding veel aandacht te besteden aan de ontwikkeling van ondernemerscompetenties. Deze ondernemerscompetenties zijn gericht op het vormen van een strategische visie op de toekomst van de kernac-

De visie op de opleiding komt duidelijk voort uit een zeer brede kennis en inzicht van het veld en nauwe betrokkenheid bij het veld.

tiviteit sport en het vertalen van deze visie in waardeprioriteiten en businessmodellen.

In overleg met werkveldvertegenwoordigers heeft de opleiding vier functieprofielen beschreven: directeur sportorganisatie, directeur marketing & communicatie, directeur facility & event management en senior beleidsadviseur/ ontwikkelaar sport. De opleiding gebruikt de profielen als referentiemodel voor het competentie-ontwikkelingstraject in de opleiding.

De commissie heeft met alumni en studenten gesproken over de profilering van de opleiding. Het bleek dat zij zich goed bewust zijn waartoe zij worden opgeleid. Het profiel van de opleiding was voor hen helder voor de start van de opleiding en is passend bij hun werkkruis en ambities. Alumni en leden van het beroepenveld gaven aan dat de profilering van de opleiding goed aansluit bij de behoefte van de arbeidsmarkt. Er is een zeer breed draagvlak voor de opleiding. De commissie is onder de indruk van de visie op de doelstelling van de opleiding van de diverse betrokkenen en in het bijzonder van de heer Wagner. De visie komt duidelijk voort uit een zeer brede kennis en inzicht van het veld en nauwe betrokkenheid bij het veld.

De commissie heeft de profilering van de opleiding besproken met het management van de opleiding. Zij gaven aan dat zij samen met de Raad van Advies regelmatig reflecteren op de beroepsprofielen waar-

voor zij opleiden. Zij zien hierin een verschuiving naar een meer 'executive' profiel. De commissie vindt de beschreven en besproken profilering van de opleiding passend, maar ziet deze niet volledig terug in de vier functieprofielen. De beoogde ondernemerscompetenties komen bijvoorbeeld niet zichtbaar terug. Verder komt alleen bij het profiel 'directeur facility & event management' het gewenste financiële inzicht terug. De bij dit profiel geformuleerde functies, zoals 'directeur wereldkampioenschap', sluiten in de ogen van de commissie door hun zwaarte niet aan op het profiel van de opleiding. De commissie adviseert de opleiding om de beroepsprofielen meer in lijn te brengen met de profilering van de opleiding en vervolgens een link te leggen tussen de beroepsprofielen en de door de opleiding gehanteerde eindkwalificaties.

Zoals vermeld, leidt de opleiding volgens de Kritische Reflectie op tot 'academisch gevormde professionals voor de bedrijfstak sport'. De commissie vindt het gebruik van het begrip 'academisch' voor deze hbo-master minder passend. Academische vorming verwijst volgens de commissie naar het doen van onderzoek op basis van een theoretische vraag en het zo genereren van nieuwe wetenschappelijke kennis. In deze hbo-master leren de studenten echter bijdragen aan vernieuwing van de beroepspraktijk, waarbij het onderzoek is gebaseerd op een praktijkvraag. De hbo-masterstudent is een professional die eigen kennis en ervaring inbrengt tijdens de opleiding. Praktijkgericht onderzoek is dan ook volgens de commissie een passender benaming dan academisch onderzoek.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding heeft de volgende zeven competentiegebieden op het gebied van sportmanagement gedefinieerd:

1. Beschikt over actuele professionele kennisbasis.
2. Is bekwaam in praktijkgericht onderzoek.
3. Is bekwaam in innoveren van beroepspraktijk.
4. Hanteert systematische aanpak van complexe praktijkproblemen.
5. Beschikt over intellectuele basisvaardigheden van kenniswerkers.
6. Is bekwaam in samenwerken en communiceren.
7. Houdt rekening met de maatschappelijke en economische context waarbinnen de sportindustrie zich ontwikkelt.

De opleiding heeft de zeven competentiegebieden vertaald naar vijftien eindtermen (bijlage 4). Deze eindtermen hanteert de opleiding als beoogde eindkwalificaties. De eindtermen zijn verdeeld in zeven eindtermen voor het eerste jaar en acht eindtermen voor het tweede jaar.

Naar het oordeel van de commissie sluiten de beoogde eindkwalificaties aan bij (inter)nationale eisen (onder andere AMBA) en voldoen ze qua niveau. De commissie vindt de eindkwalificaties inhoudelijk relevant. Wel vindt de commissie de eindtermen van het tweede jaar erg algemeen geformuleerd en te sterk gericht op het doen van onderzoek. Het innoveren in de beroepspraktijk en het ondernemerschap zou meer kunnen spreken uit de eindtermen. De commissie adviseert daarbij om één set eindtermen te formuleren die de beoogde eindkwalificaties van de opleiding weerspiegelen, in plaats van een verdeling per studiejaar. Het kan volgens de commissie niet zo zijn dat de eerste zeven eindtermen volledig op eindniveau worden gerealiseerd na de eerste helft van de opleiding, waarna de student zich in de tweede helft alleen nog bekwaamt in onderzoeksvaardigheden.

Programma

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de onderwijsleeromgeving als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding de studenten in staat stelt de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De commissie constateert dat de opleiding passende modules op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-, gedragswetenschappen aanbiedt, die van het juiste niveau zijn. De door de opleiding gehanteerde literatuur is passend bij het onderwijsaanbod, waarbij de opleiding het aandeel van niet-sport gerelateerde managementliteratuur en internationale literatuur kan verhogen, stelt de commissie. Het deel 'business administration' zou in de opleiding explicieter aan bod mogen komen volgens de commissie, bijvoorbeeld door een leerlijn 'ondernemerschap en innovatie' of 'financieel administratief' in te bouwen in de opleiding. Studenten, alumni en docenten noemen dat de opleiding goede verbindingen legt tussen sport en thema's als duurzaamheid, infrastructuur en zorg. De commissie waardeert de aandacht voor deze verbinding en daagt de opleiding uit deze focus meer zichtbaar terug te laten komen in het (beschreven) curriculum.

De commissie beoordeelt de vormgeving van de opleiding als goed. Studenten krijgen veel ruimte om van elkaar te leren. De heterogeen samengestelde groepen versterken het leereffect. De commissie heeft bijzondere waardering voor de invulling van de opleiding met zowel een kennis- en praktijkstroom als een reflectiestroom. Deze laatste richt zich op competentieontwikkeling en kent een gedegen invulling. De inhoud en hoeveelheid feedback is sterk, ook in de andere twee stromen. De commissie stelt vast dat de opleiding een duidelijk accent legt op reflectie en dit goed invult met afwisseling in werkvormen.

De commissie vindt de studielast voor deze deeltijdopleiding passend. De rendementen zijn voldoende. De opleiding evalueert zorgvuldig wat de reden voor vertraging of vertrek van studenten is en anticipeert hierop voldoende. De reden van tussentijds vertrek is gevarieerd en wijst niet in de richting van studeerbaarheid.

Oriëntatie

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Beroepspraktijk

De sportwereld is zich sterk aan het ontwikkelen. Innovaties ontstaan op het snijvlak van het domein sport en andere bedrijfstakken. Voorbeelden zijn beweging, gezondheid en vitaliteit in brede zin, maar ook bedrijfskundige gebieden als digitale marketing, merkontwikkeling en -exploitatie en de ontwikkeling van concepten voor faciliteiten en evenementen. De commissie constateert dat de opleiding scherp zicht heeft op deze en andere ontwikkelingen in het veld. De opleiding is sterk geworteld in de beroepspraktijk en anticipeert hierop in de opleiding. De opleiding weet docenten aan te trekken met passende functies in de praktijk. Het is de commissie duidelijk geworden dat docenten in ruime mate hun ervaring inbrengen in de opleiding. Ook de deeltijdstudenten zelf brengen veel ervaring vanuit de beroepspraktijk in. Studenten en alumni noemden in de gesprekken

met de commissie het leren van elkaar als bijzonder pluspunt van de opleiding.

Onderzoeksvaardigheden

De afgelopen jaren is de opleiding meer aandacht gaan besteden aan het doen van onderzoek in het onderwijsprogramma. De opleiding geeft vorm aan een doorlopende onderzoeksleerlijn die start in het eerste jaar. Verschillende opdrachten in het eerste jaar gaan in op het stellen van een goede (onderzoeks)vraag en deze analyseren, interpreteren en presenteren. In het competentieontwikkelingstraject, gebaseerd op de socratische methode, wordt aandacht besteed aan een kritische attitude. Ter voorbereiding op het tweede jaar wordt ook aandacht besteed aan academische vaardigheden zoals het schrijven van een essay en het formuleren van stellingen die voor een commissie verdedigd moeten worden. De commissie stelt vast dat studenten in voldoende mate werken aan onderzoeksvaardigheden. In het tweede jaar zijn de studenten voorbereid op het opzetten en uitvoeren van een volledig onderzoek op masterniveau. In het bijzonder heeft de commissie waardering voor de aandacht in de opleiding voor 'waardevrij denken'. Veel studenten komen de opleiding binnen met een specifieke blik op

en mening over elementen van het sportveld, waarbij zij deze niet gefundeerd kunnen onderbouwen. In de opleiding vormen studenten een brede blik en leren zij onderbouwen en waarde vrij denken. Studenten, alumni en docenten noemden diverse malen de specifieke aandacht hiervoor en spraken hier positief over.

Inhoud

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**.

Opbouw

De opleiding bestaat uit twee leerjaren van elk 30 EC. In het eerste jaar volgen de studenten zes modules van 3,25 EC tot 6,75 EC. In het tweede jaar volgen de studenten drie modules van 7 tot 14,25 EC. Het werken aan de thesis is onderdeel van de modules in het tweede jaar. Het programma is opgenomen in Bijlage 5.

In het eerste jaar vormen de verschillende basisdisciplines op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-, gedragswetenschappen het fundament en wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan het verbeteren van onderzoeksvaardigheden. In het tweede jaar ligt het accent vooral op plannen, uitvoeren en rapporteren van onderzoek. Hier worden volgens de Kritische Reflectie de onderdelen toepassen van kennis, oordeelsvorming, communicatie en het vergroten van de leervaardigheden met elkaar verweven.

Actualiteit en breedte

De commissie heeft tijdens de visitatie het studiemateriaal van verschillende modules ingezien. Zij heeft daarbij ook de actualiteit en de breedte van het onderwijsaanbod bestudeerd. De commissie heeft ter verificatie van de documentatie in de verschillende gesprekken uitgebreid gesproken over de inhoud en het niveau van de opleiding. De commissie concludeert dat de inhoud van het programma de studenten de mogelijkheid biedt om de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De modules zijn passend en van het juiste niveau. Wel heeft de commissie enkele aanbevelingen ter versterking van het onderwijsprogramma. Het valt de commissie op dat gesprekspartners in de verschillende gesprekken

noemden dat het thema ondernemerschap aan de orde komt in de opleiding, maar de commissie ziet dit niet terug in de eindkwalificaties; noch in de eindwerken van de studenten. De commissie adviseert dan ook om het deel 'business administration' in de opleiding zichtbaarder te maken en daarmee te versterken, bijvoorbeeld door een leerlijn 'ondernemerschap en innovatie' of 'financieel administratief' in te bouwen in de opleiding. Leden van het beroepsveld noemen dat zij de opleiding willen adviseren om studenten niet alleen economische, financiële effecten te laten meten, maar ook te leren hoe zij maatschappelijke rendement kunnen duiden. De commissie ondersteunt dit advies vanuit het oogpunt dat sport een sterke maatschappelijke functie vervult. Zij beveelt aan om zowel bij het opstellen van het businessplan in het eerste jaar, als in de masterthesis in het tweede jaar de beschreven beleids- of bedrijfskeuzes (ex-ante) te laten onderbouwen door een maatschappelijke kosten baten analyse. Hiermee kunnen project- of beleidsalternatieven tegen elkaar worden afgewogen op basis van hun gevolgen voor de welvaart en het welzijn van de beoogde doelgroep dan wel de samenleving als geheel.

Studenten, alumni en docenten noemen dat de opleiding goede verbindingen legt tussen sport en thema's als duurzaamheid, infrastructuur en gezondheid. De commissie waardeert de aandacht voor deze verbinding en daagt de opleiding uit deze focus meer zichtbaar terug te laten komen in het (beschreven) curriculum.

De door de opleiding gehanteerde literatuur is passend bij het onderwijsaanbod, concludeert de commissie. De literatuur is van een goed niveau. Een groot deel van de literatuur is specifiek op het sportdomein is gericht. De commissie adviseert de opleiding om het literatuuraanbod uit te breiden met meer algemene managementliteratuur en internationale literatuur om studenten een nog bredere blik te bieden.

Internationalisering

De Wagner Group beschikt over veel kennis en inzicht van en is nauw betrokken bij het internationale veld. Dit wordt gedeeld met de studenten in de opleiding. Er zijn internationale gastdocenten en studenten gaan verplicht op een buitenlandse studiereis. Studenten vonden de daar opgedane kennis

zeer verrijkend. Studenten en docenten gaven daarbij aan dat de internationale focus verder uitgebouwd mag worden. Studenten hadden bijvoorbeeld graag nog meer voorbeelden uit het buitenland willen krijgen. Docenten willen studenten meer uitdagen om in de masterthesis internationaler onderzoek te doen.

De opleiding richt zich nog niet op het werven van internationale studenten. De commissie vindt het begrijpelijk dat de opleiding zich eerst richt op de sterke plaats in de globale economie.

De commissie concludeert dat de opleiding een duidelijke internationale focus heeft en daagt de opleiding uit om deze nog te versterken.

Samenhang

Studenten gaven aan dat enkele docenten een brug slaan tussen de verschillende thema's, maar dat dit niet overal gebeurt. De commissie adviseert de opleiding om de samenhang tussen de verschillende modules te versterken. Dit kan bijvoorbeeld door alle docenten, ook de gastdocenten, explicieter op de hoogte te brengen van hun plaats in het gehele onderwijsprogramma en door dit expliciet aan de orde te stellen bij de start van de module en in de studiegids.

Vormgeving

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Didactisch concept

Theorie, praktijk en reflectie zijn de drie pijlers waarop het onderwijsprogramma is gebaseerd. De opleiding beschrijft in de Kritische Reflectie dat daarbij het concept 'executive learning' centraal staat. Uitgangspunt van deze vorm van leren is het productief maken van de praktijkervaring die de studenten reeds in hun levensloopbaan hebben opgedaan. De commissie ziet dit uitgangspunt van de opleiding sterk terug in de uitvoering van het onderwijs. Studenten krijgen veel ruimte om van

elkaar te leren. Zij gaven in de gesprekken aan dat zij dit als zeer waardevol hebben ervaren en hier een hoog leerrendement uit konden halen. De heterogeen samengestelde groepen versterken het leereffect. Een mogelijke bedreiging voor het leerrendement is de toename van het aantal instromende hbo-docenten en de daardoor meer homogene groepen. Enkele studenten gaven aan dat zij in eerste instantie negatief stonden tegenover het grote

aantal docenten die in hun groep waren geplaatst. In de praktijk bleek het hen sterk mee te vallen, omdat deze docenten door hun nevenwerkzaamheden een ruime hoeveelheid en zeer verschillende praktijkervaring konden inbrengen.

Toch ziet de commissie de mogelijkheid te homogeen samengestelde groepen in de toekomst als afbreukrisico voor het concept 'executive learning' en stelt zij met instemming vast dat de opleiding dit risico erkent en dit scherp in de gaten houdt. De commissie heeft er vertrouwen in dat de opleiding in staat zal zijn om voldoende heterogeniteit te waarborgen.

Het onderwijsprogramma kent drie leerstromen: 1) een kennisstroom bestaande uit interactieve colleges waar conceptuele kennis en actuele inzichten op het gebied van onder meer strategisch management, organisatiekunde, innovatief leiderschap en methodologie gedoceerd worden, 2) een praktijkstroom waarin de studenten individueel of in groepsverband werken aan nieuwe inzichten van complexe praktijkvraagstukken en 3) een reflectiestroom waarin de studenten onder begeleiding reflecteren op hun professionele (team)leergedrag en vanuit kritische feedback en socratische dialoog gericht werken aan de verdieping en versterking van hun professionele identiteit en academische competenties.

De commissie heeft bijzondere waardering voor de invulling van de reflectiestroom. Dit competentieontwikkelingstraject kent een sterke invulling met onder andere socratische gesprekken, persoonlijkheidstesten, een persoonlijk logboek en opdrachten. Ook een Sportmanagement Game is onderdeel van de reflectiestroom. Deze game duurt drie aaneengesloten dagdelen en kent vier reflectiemomenten. Studenten en alumni spraken zich zeer positief uit

De commissie heeft bijzondere waardering voor de invulling van de reflectiestroom met socratische gesprekken, persoonlijkheidstesten, een persoonlijk logboek en opdrachten.

over de reflectiestroom, die volgens hen een duidelijke meerwaarde heeft naast de kennis- en praktijkstroom. De inhoud en hoeveelheid feedback is sterk. Dit is overigens ook het geval in de twee andere stromen. De commissie stelt vast dat de opleiding een duidelijk accent legt op reflectie en dit sterk invult met afwisseling in werkvormen.

Studielast

De commissie heeft de studielast van de opleiding besproken met de studenten. Studenten hebben ongeveer zeven contacturen per week, geconcentreerd op één dag. Aan het eind van het tweede jaar is dit minder, dan hebben studenten vooral individueel contact over hun thesis. De meeste studenten hebben een volle baan naast de studie. Zij studeren vooral in de avonduren en in het weekend. De studenten waarmee de commissie heeft gesproken, besteden ongeveer twaalf tot vijftien uur per week aan zelfstudie. De commissie vindt de studielast voor deze deeltijdopleiding passend, zeker als in aanmerking wordt genomen dat er in bepaalde mate een concurrency-effect optreedt. In de studiegids wordt overigens vermeld dat er officieel twintig uur per week voor de opleiding staat.

Instroom

Standaard 5: het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

De toelatingseisen zijn vastgelegd in de onderwijs-examenregeling. Toelaatbaar zijn studenten die ten minste een hbo- en/of wo-diploma hebben en daarbij beschikken over relevante werkervaring. Ook mensen uit andere vakgebieden die een carrière-switch willen maken naar de sport kunnen in aanmerking komen voor de opleiding. Buitenlandse studenten kunnen instromen wanneer zij een diploma hebben vergelijkbaar met het Nederlandse hoger onderwijs.

Wagner Group werkt met een intakeprocedure. In de intakegesprekken komen onder andere ervaring, motivatie en doelstellingen van de potentiële student aan bod. De opleiding bespreekt de doelstellingen en de zwaarte van de opleiding. De opleiding verwerft informatie over de vooropleiding, het instapniveau en de motivatie van de potentiële stu-

dent. Potentiële studenten worden uitgenodigd op de jaarlijkse Alumni Sport Management Meeting. Zij krijgen dan een indruk van het niveau van de opleiding en komen in contact met alumni die de opleiding hebben afgerond. Aan het eind van het eerste gesprek geeft de opleiding een advies of iemand met of zonder voorbehoud kan instromen.

Studenten die niet ten minste een hbo-diploma hebben maar wel relevante werkervaring hebben op ten minste hbo-werkniveau krijgen een tweede intake. Het gesprek voor deze tweede intake wordt gevoerd met de voorzitter en een lid van de Toelatings- en Examencommissie. De voorzitter en het lid beslissen of de deelnemer in aanmerking komt toelating of voor een adaptatieprogramma. Na afronding van dit programma kunnen de studenten instromen in de opleiding. Met een externe partner werkt de opleiding sinds 2013 aan een verandering van deze procedure. Zo heeft de opleiding twee gemotiveerde sporters die een hbo-opleiding niet hebben afge maakt vanwege de sportieve carrières een zogenaamde 'Connector Ability-test' laten doen. Deze test doet een uitspraak over in hoeverre de gemeten algemene intelligentie voldoende is om de opleiding te kunnen volgen.

Studenten rapporteerden aan de commissie dat de overgang tussen hun vooropleiding en/of werkomeging naar de opleiding soepel verliep. De opleiding heeft voldoende oog voor de verschillen tussen de studenten, gaven zij aan. De commissie stelt vast dat de opleiding aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten. Waar de aansluiting lastig is, biedt de opleiding mogelijkheden dit te repareren. De opleiding biedt bijvoorbeeld een facultatieve instapcursus 'Financiën voor niet financieel geschoolde studenten' aan voor de studenten met beperkte financiële voorkennis. Ook start de opleiding nu eerder dan voorheen met onderzoeksvaardigheden omdat zij merkte dat er veel aandacht nodig was voor het op het juiste niveau brengen van deze vaardigheden. De commissie waardeert de aandacht van de opleiding voor het op het juiste niveau brengen van alle studenten op dit terrein.

Studeerbaarheid

Standaard 6: het programma is studeerbaar.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**.

Rendementen

De opleiding kent een instroom van tien tot zestien studenten per jaar. Eén tot drie studenten stromen uit na het afronden van het eerste jaar. Sommige studenten kiezen er bewust voor om alleen het eerste jaar te volgen, constateert de commissie. Ongeveer de helft van het aantal studenten behaalt het diploma binnen de nominale studieduur. In de jaren varieert het rendement tussen 33% en ruim 60%. Een jaar na afloop van de nominale studieduur heeft gemiddeld 60% procent van de studenten het diploma behaald. Vier jaar na de start van de opleiding heeft gemiddeld meer dan 66% van de studenten het diploma behaald.

De commissie heeft het rendement van de opleiding besproken met de opleiding. De commissie stelt vast dat de opleiding probeert studieovertraging zoveel mogelijk te voorkomen, onder andere door studiebegeleiding, maar vertraging komt toch regelmatig

voor. De commissie constateert dat de opleiding zorgvuldig evalueert wat de reden voor vertraging of vertrek is en hierop voldoende anticipeert. De reden van tussentijds vertrek is gevarieerd en wijst niet in de richting van studeerbaarheid. De commissie concludeert dat de rendementen niet hoog doch passend zijn bij de aard van de opleiding.

Handicap of beperking

Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding is het mogelijk individuele oplossingen aan te reiken aan studenten die beperkingen hebben. De mogelijkheden hiertoe worden individueel besproken.

Omvang en duur

Standaard 7: de opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**.

De tweejarige deeltijdopleiding kent een omvang van 60 EC.

Personeel

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwaliteit van het personeel goed, en het personeelsbeleid en kwantiteit als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over adequaat personeelsbeleid. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van het personeel. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het onderwijsprogramma. De docenten onderscheiden zich door hun vaak vooruitstrevende en vernieuwende ideeën in hun vakgebied en toepassing daarvan in de bedrijfstak sport. Het aantal docenten dat de opleiding verzorgt, is toereikend.

Personeelsbeleid

Standaard 8: de opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**.

Wagner Group maakt onderscheidt tussen kern-docenten, docenten, gast-docenten, hoogleraren, thesisbegeleiders en academic advisors. De opleidingsmanager coördineert en begeleidt de verschillende docenten.

Iedere docent heeft een academisch niveau en voldoet aan de volgende criteria:

- De docent heeft kennis van methodologie en methoden van onderzoek.
- In trajecten waar het produceren van kennis in de vorm van onderzoek centraal staat is de docent tevens in staat dit aan de studenten over te dragen.
- De docent onderscheidt zich als 'scholar of practitioner' en is in beide rolprofielen in staat daarop te reflecteren.
- De docent heeft competenties ontwikkeld op het gebied van executive opleiden.

Voor de kerndocent zijn aanvullende criteria van kracht. De kerndocent is in staat tot:

- curriculumontwikkeling in relatie tot de maatschappelijke ontwikkeling van het beroepsprofiel en opvattingen van executive training;
- het begeleiden van studenten in hun professionele en academische ontwikkeling;
- het begeleiden van docenten.

Gastdocenten worden naast de vakdocent uitgenodigd op basis van hun expertise. De hoogleraren introduceren de studenten op basis van hun eigen wetenschappelijke kennis en ervaring in de wijze waarop onderzoek wordt gedaan in het kennisgebied sportmanagement. De thesis-begeleider werkt

samen met de studenten aan een goede probleemstelling voor hun thesis en begeleidt de studenten bij de opzet en de uitvoering van hun onderzoek. De academic advisors begeleiden de studenten bij de thesis onder verantwoordelijkheid van de thesisbegeleider.

De opleiding organiseert drie maal per jaar een docentenbijeenkomst. Daarnaast onder-

houdt de opleiding regelmatig individueel contact met de docenten.

Wagner Group heeft een procedurehandboek samengesteld conform de ISO 9001-2000 norm. Het personeelsbeleid van de opleiding is onderdeel van dit handboek. In dit handboek is onder andere een 'procedure personeel' opgenomen die beschrijft hoe de instroom en ontwikkeling tot en met eventuele uitstroom van het personeel van Wagner Group met een arbeidscontract wordt gevolgd. De commissie heeft het personeelsbeleid van Wagner Group bestudeerd en stelt vast dat dit doeltreffend is. Wagner Group heeft daarbij passende profielen opgesteld voor de verschillende typen docenten in de opleiding, stelt de commissie vast.

De opleiding kent een zorgvuldig samengesteld en hoog gekwalificeerd docententeam. De docenten onderscheiden zich door hun vaak vooruitstrevende en vernieuwende ideeën in hun vakgebied en toepassing daarvan in de bedrijfstak sport.

Kwaliteit personeel

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Kwaliteit docenten

De commissie heeft een aantal docenten van de opleiding gesproken en het overzicht van de docenten bestudeerd en baseert daarop haar oordeel over de kwaliteit van het onderwijsgevend personeel. Alle docenten en begeleiders verbonden aan de opleiding zijn academisch gevormd behalve een of twee vakdocenten (praktijkprofessionals). 60% van de onderwijzers worden ingevuld door een hoogleraar of gepromoveerd docent. De commissie stelt vast dat de opleiding kan bogen op een zorgvuldig samengesteld en hoog gekwalificeerd docententeam. De commissie stelt vast dat de docenten zich onderscheiden door hun vaak vooruitstrevende en vernieuwende ideeën in hun vakgebied en toepassing daarvan in de bedrijfstak sport. De studenten van de opleiding met wie de commissie heeft gesproken, beaamden dit. De docenten zijn volgens de studenten zeer deskundig en hebben in voldoende mate voeling met de beroepspraktijk. Ook zijn zij volgens de studenten voldoende didactisch onderlegd. De studentenevaluaties ondersteunen de indruk van de commissie dat de docenten bekwaam zijn op organisatorisch, vakinhoudelijk en didactisch gebied.

Deskundigheidsbevordering

Alle medewerkers vallen onder het scholingsbeleid van Wagner Group zoals dat onderdeel is van het vastgelegde bedrijfsmodel, conform de ISO 9001-2000 norm. De commissie stelt vast dat Wagner Group deskundigheidsbevordering stimuleert. Zo kregen beide academic advisors de ruimte om te promoveren, nadat zij deze wens hadden geuit. Wagner Group is voornemens om de docenten een cursus Senior Kwalificatie Examinering aan te bieden. Dit wordt nader besproken bij standaard 16.

Omvang personeel

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **volgende**.

Bij de opleiding zijn 22 docenten bij de opleiding betrokken. De docenten hebben kleine aanstellingen van tussen 0,01 fte en 0,11 fte, met een totaal van 1,14 fte. Daarnaast beschikt de opleiding over een onderwijsmanager (0,88 fte), een onderwijsondersteuner (0,48 fte) en een managementteam en commissieleden (0,11 fte). De staf-studentratio varieert tussen 1:12 en 1:20. De commissie constateert dat de omvang van het personeel toereikend is voor de realisatie van het onderwijsprogramma. Opvallend is het grote aantal docenten met kleine aanstellingen. De commissie vindt dit passend bij deze opleiding.

Voorzieningen

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de voorzieningen als goed. De commissie stelt vast dat de voorzieningen op de verschillende locaties en de informatievoorziening aan studenten toereikend zijn voor de realisatie van het programma. De commissie heeft waardering voor de facilitering van het onderwijs op verschillende stimulerende, sportgerelateerde locaties. De studiebegeleiding is goed als gevolg van de kleinschaligheid van de opleiding en de nauwe betrokkenheid van de opleidingsmanager.

Materiële voorzieningen

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Wagner Group is gevestigd in Groningen. Op deze locatie komen kleine groepen bij elkaar voor bijvoorbeeld studiebegeleiding, vergaderingen of besprekingen. Moderne digitale onderwijsmiddelen zijn beschikbaar. Er is een collegieruimte die flexibel is in te richten. Tweedejaars gebruiken de ruimte als flexwerkplek bij het doen van hun onderzoek en voor de eerstejaars is het een ontmoetingsplek ter voorbereiding van opdrachten zoals het businessplan.

Omdat de studenten vanuit heel Nederland komen, is voor de meeste colleges als centrale locatie het Nationaal Sport Centrum Papendal nabij Arnhem gekozen. Congrescentrum Papendal heeft voldoende geschikte groepsruimtes en hotelkamers beschikbaar. Ook is er een restaurant en zijn er veel sportieve indoor- en outdooruitdagingen. Papendal is de thuisbasis van het NOC*NSF en is daarmee volgens de Kritische Reflectie hét sportcongres-centrum van Nederland.

Toegang tot het draadloze internet is onderdeel van de basisvoorziening van beide locaties.

De studenten volgen verder onderwijs op enkele 'experience locaties'. Zij komen bijvoorbeeld bij elkaar op een zeilcentrum in Lelystad, op een locatie waar wedstrijdpaarden worden afgericht, bij het KNVB Hotel, Sport & Zalenaccommodatie en op Schiermonnikoog.

Studenten en docenten waar de commissie mee heeft gesproken, spraken zich zeer positief uit over

de voorzieningen. In de ogen van de commissie sluiten de voorzieningen van de opleiding goed aan bij de eisen van het programma en weet de opleiding passende en stimulerende omgevingen te kiezen voor de bijeenkomsten en verschillende activiteiten.

Studiebegeleiding

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

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

Studiebegeleiding

De opleidingsmanager is tevens studiebegeleider en -adviseur. Studenten kunnen bij haar terecht voor gesprekken over studieverloop en daarnaast onderhoudt zij contacten met studenten die studievertraging hebben opgelopen, voert ze competentieontwikkelingsgesprekken, spreekt ze studenten aan op studiegedrag en adviseert ze studenten bij persoonlijke problemen die van invloed zijn op de studievoortgang. De commissie heeft de studiebegeleiding besproken met de studenten. Zij gaven aan dat het helder is hoe de studiebegeleiding is georganiseerd en dat zij zich voldoende ondersteund voelen. De commissie is onder de indruk van de zorgvuldige en uitgebreide studiebegeleiding.

Informatievoorziening

De informatievoorziening wordt geregeld door de opleidingsmanager, die hierin ondersteund wordt door de onderwijsondersteuner. Daarnaast heeft Wagner Group een speciale login voor de website voor studenten en docenten. Hier kunnen studenten actuele informatie vinden die van belang is voor hun

De opleiding kiest voor haar onderwijs voor stimulerende omgevingen, die sterk aansluiten op de bedrijfstak sport.

studie, zoals roosters en tijden, hand-outs van colleges of aanvullende informatie.

De commissie stelt vast dat de studiebegeleiding en de informatievoorziening toereikend is.

Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de kwaliteitszorg als voldoende en het betrekken van belanghebbenden als goed. De commissie stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de uitkomsten uit evaluaties. De examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding zijn actief betrokken bij de opleiding en de interne kwaliteitszorg. De commissie heeft bijzondere waardering voor de inspanning die de opleiding verricht voor het onderhouden van contact met de alumni. Ook het intensieve contact met de (internationale) bedrijfstak sport is sterk.

Evaluatie

Standaard 13: de opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Wagner Group heeft haar kwaliteitsbeleid uitgewerkt in een kwaliteitshandboek. In dit handboek beschrijft Wagner Group haar uitgangspunten voor kwaliteitsborging- en verbeteringsprocessen. Wagner Group heeft zes kritische succesfactoren beschreven: klanttevredenheid, werknemertevredenheid, aandeelhouderstevredenheid, professionele en maatschappelijke legitimiteit, attractiviteit in de markt en leverancierstevredenheid.

De opleiding evalueert iedere module schriftelijk. Een onderdeel van deze evaluatie is bijvoorbeeld het didactisch handelen van de docenten. Vragen zijn bijvoorbeeld: wist de docent de stof helder en systematisch over te brengen? Gaf de docent duidelijke voorbeelden? Zat er een duidelijke opbouw in het college? De opleiding verwacht dat de docent een 7,5 of hoger scoort op basis van deze evaluatie. Naast de schriftelijke evaluatie voert de opleidingsmanager gesprekken met de studenten over het onderwijsprogramma en de docenten.

De commissie stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties bewaakt. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot de rendementen. De evaluatie-instrumenten zijn volgens de commissie signalerend, geven voldoende basisinformatie voor eventuele verbeteractiviteiten en geven informatie die noodzakelijk is voor de accreditatiewaardigheid.

Verbetermaatregelen

Standaard 14: de uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Wagner Group heeft in het kwaliteitshandboek de procedure 'verbetercirkel' beschreven. Het doel van de procedure is 'het borgen van een gesloten verbetercirkel: het treffen van maatregelen om de oorzaak van afwijkingen op te heffen om herhaling te voorkomen en om de oorzaken van mogelijk toekomstige afwijkingen op te heffen om zo het ontstaan te voorkomen.' De opleidingsmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de procedure. Verbeterpunten worden verdeeld in 'inhoudelijk' en 'facilitair'. In een meerjarendocument wordt per verbeterpunt het volgende beschreven: datum, kanaal van het signaal, omschrijving, oorzaakanalyse, secundaire analyse en plan van aanpak. De commissie heeft het document met de verbeterpunten van de afgelopen jaren bestudeerd en heeft de verbetermaatregelen in de verschillende gesprekken besproken. De commissie stelt vast dat de opleiding verbetermaatregelen treft als zij constateert dat hier aanleiding voor is en dat zij deze doelmatig vastlegt. In de afgelopen jaren is bijvoorbeeld een docent vervangen die niet goed presteerde, is op basis van de theses het onderwerp Publieke Private samenwerking in de module Facility en Eventmanagement toegevoegd en wordt meer aandacht besteed aan ethiek en governance in een (inter)nationale context. Ook legt de opleiding nu meer accent op het verbeteren van academische vaardigheden in het eerste jaar als opstap naar het zelfstandig opzetten en uitvoeren van onderzoek in het tweede jaar.

Betrekken belanghebbenden

Standaard 15: bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**.

De commissie stelt vast dat de examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief zijn betrokken bij de opleiding en de interne kwaliteitszorg.

De opleiding beschikt over een Raad van Advies die bestaat uit vertegenwoordigers van de bedrijfstak sport, het bedrijfsleven, de publieke sector en de wetenschap. In de vergaderingen met de Raad van Advies wordt informatie uitgewisseld rond actuele ontwikkelingen aangaande de opleiding en het werkveld. De commissie heeft apart gesproken met één van de leden van de Raad van Advies. De commissie is onder de indruk van de kwaliteit van de gesprekspartners die de opleiding via de Raad van Advies aan zich weet te binden. Een verbeterpunt is de terugkoppeling aan de Raad van Advies van de mate waarin de adviezen worden benut in de opleiding, stelt de commissie vast. Veel lijkt via de informele weg te worden teruggekoppeld. Ook beveelt de commissie aan om vaker de Raad van Advies bijeen te roepen. De frequentie daalt soms tot één keer per jaar.

De commissie is positief over de grote hoeveelheid passende contacten van Wagner Group met de bedrijfstak sport. Er zijn bijvoorbeeld contacten met sportbonden en -clubs, sportaccommodaties, fitnesscentra, sportevenementen en bedrijfsleven. Ook heeft Wagner Group contact met het rijk, provincies en gemeenten. Verder is een nauw contact met het werkveld door het bijwonen van congressen en seminars, het vervullen van adviesfuncties, (inter)nationale partnerships, lidmaatschap van de North American Society for Sport Management (NASSM) en sinds 2011 van de World Association for Sport Management (WASM).

Naast de formele contacten heeft Wagner Group met veel betrokkenen regelmatig individueel contact. Deze contacten worden zeer serieus genomen en zijn zeer waardevol voor de interne kwaliteitszorg, stelt de commissie vast.

De commissie heeft waardering voor de inspanning die de opleiding verricht voor het onderhouden van contact met de alumni. De opleiding organiseert regelmatig alumni- en netwerkbijeenkomsten die als waardevol worden ervaren en altijd zeer goed worden bezocht. De opleiding beschikt over een bestand om alumni gericht te benaderen en uit te nodigen voor activiteiten.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding over het algemeen passende en gevarieerde toetsvormen hanteert die goed aansluiten op het didactisch concept van de opleiding. De commissie heeft veel waardering voor de toepassing van de aangereikte kennis in de opdrachten. De toetsen zijn duidelijk onderdeel van het leren. De commissie raadt de opleiding daarbij aan om scherper te definiëren welke activiteiten als formele, summatieve toetsing aangemerkt kunnen worden en welke onderdeel zijn van bijvoorbeeld de reflectiestroom. De beoordelingscriteria zijn vrij algemeen. Zeker bij de toetsen die meerdere modules beslaan, zoals het businessplan, adviseert de commissie om beoordelingscriteria te formuleren die duidelijker te herleiden zijn tot de doelen die men hier beoogt te toetsen. Bij groepsopdrachten zou de opleiding meer kunnen differentiëren naar de individuele bijdrage van de studenten.

De commissie stelt vast dat de examencommissie pas recent is omgevormd om de taken uit te voeren die de wetgeving voorschrijft. Aandacht is volgens de commissie bijvoorbeeld nog nodig voor een systematische controle op de kwaliteit van de toetsen en theses. De commissie heeft waardering voor het opnemen van twee externe leden in de examencommissie. Eén van de externe leden heeft een waardevolle toets- en examenskundigheid. De commissie adviseert om daarnaast ook één of twee eigen docenten zitting te laten nemen in de examencommissie.

Op basis van de bestudeerde theses van de laatste twee volledige cohorten concludeert de commissie dat het eindniveau van de studenten voldoende tot goed is. De theses zien er over het algemeen goed verzorgd uit en het taalgebruik is goed. De commissie stelt vast dat de theses van goed niveau zijn. De theses zijn theoretisch en kwalitatief goed onderbouwd. De link met het vakgebied kan in veel scripties duidelijker worden gelegd.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16: de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**.

Systeem van toetsing

De opleiding past verschillende toetsvormen toe. Na de eerste module krijgen studenten een openboektentamen. Verder maken de studenten voor deze module een opdracht en is de socratische methode onderdeel van de toetsing. De socratische methode is het door middel van het stellen van vragen de studenten tot onderzoek van de eigen veronderstellingen te bewegen. Studenten maken in het eerste jaar een businessplan dat de toets vormt van de tweede en derde module. Bij de tweede module vormt ook een socratisch verslag en een leerstijltest onderdeel van de toetsing. Bij de derde module worden een workshop en de socratische methode als bijkomende toetsvormen genoemd. De vierde module wordt getoetst met een casus en de socratische methode. De vijfde module kent als toetsvormen een game en een socratisch verslag. De drie modules in het tweede jaar worden niet apart ge-

toetst. De enige toetsvorm in het tweede jaar is de thesis.

De commissie heeft geanalyseerd waar de opleiding de verschillende eindkwalificaties in de vorm van de vijftien geformuleerde eindtermen toetst. Zij stelt vast dat alle vijftien eindtermen worden getoetst. De opleiding kiest voor een ruime variatie aan toetsvormen, passend bij de eindtermen. De eindtermen zijn echter onevenwichtig over de modules verdeeld. Verschillende eindtermen van het eerste jaar komen in alle modules terug, terwijl andere eindtermen zoals 'het beschikken over managementcompetenties op strategisch niveau' slechts bij één module in de toetsing terugkomen. De commissie is van mening dat de opleiding sterker kan onderbouwen waarom zij de eindtermen op deze wijze over de toetsing en het onderwijsprogramma heeft verkaveld. De commissie heeft beoordelingsformulieren met criteria van de modules ingezien om te toetsen of beoordelingscriteria helder zijn afgeleid van de aan de toets gekoppelde eindtermen. De commissie zou deze koppeling graag sterker terugzien. De beoordelingscriteria zijn vrij algemeen. Zeker bij de toetsen die meerdere modules beslaan, zoals het businessplan, adviseert de commissie om beoordelingscriteria te formuleren die duidelijker te herlei-

den zijn tot de doelen die men hier beoogt te toetsen.

De commissie heeft de schriftelijke toets bij de eerste module ingezien. Zij vindt dat de gestelde vragen een hoge diepgang kennen. De koppeling tussen de theorie en de praktijk wordt goed gelegd in deze toets. De studenten kunnen de toetsvragen alleen voldoende beantwoorden als zij de stof goed kunnen toepassen en erop kunnen reflecteren.

Een aantal opdrachten voeren de studenten in groepsverband uit. Het businessplan is bijvoorbeeld een groepsopdracht. De commissie heeft bevestigd of de studenten geen last hadden van het meeliften van groepsgenoten. De studenten en alumni waarmee de commissie heeft gesproken, hebben daar geen last van (gehad). Hoewel de studenten aangeven geen ervaring te hebben gehad met meeliftdrag, vindt de commissie dat de opleiding in de beoordeling van groepsopdrachten meer aandacht moet besteden aan individuele toetsing. In de beoordelingscriteria en de feedback op opdrachten ziet de commissie hier namelijk nog te weinig van terug. Studenten kunnen bijvoorbeeld worden gevraagd om een logboek bij te houden per opdracht met hun individuele bijdrage en na afloop op hun bijdrage worden bevestigd. Ook kan in de beoordeling gedifferentieerd worden naar de individuele bijdrage, zodat geborgd is dat van alle studenten individueel getoetst worden of zij de beoogde doelen behaald hebben.

Aan het eind van het eerste jaar is de opdracht 'stellingen' geprogrammeerd. De opdracht is een oefening in conceptueel denken, betoogopbouw, argumentatievermogen en academisch schrijven. Studenten schrijven een betoog rond vijf stellingen die de inhoud van het eerste jaar weerspiegelen, waarna zij een eindgesprek met twee examinatoren voeren. De commissie heeft waardering voor de opdracht en het eindgesprek, die studenten aanzetten tot het integreren van de aangeboden kennis en inzicht in het eerste jaar. Studenten gaven aan dat zij in dit eindgesprek de stellingen goed moeten onderbouwen aan de hand van de opgedane kennis. Zij vinden het een goede oefening en krijgen daarbij ook een scherper zicht op wat van hen in het tweede jaar

verwacht gaat worden. Het eindgesprek is geen onderdeel van de formele toetsing. Studenten kunnen niet zakken voor dit eindgesprek. Wel kan het gebeuren dat zij de opdracht moeten herschrijven.

De commissie vindt de hoeveelheid toetsen en reflectiemomenten in de opleiding passend. Studenten konden in het gesprek met de commissie goed toelichten hoe de toetsing in de opleiding is opgebouwd. Zij spraken zich positief uit over de wijze van toetsing. In de opleiding vindt weinig feittoetsing plaats. De verworven kennis wordt geïntegreerd getoetst in opdrachten. De leerstof uit de modules kwam bijvoorbeeld geïntegreerd terug in het businessplan. De commissie stelt vast dat het groepsgewijs uitvoeren van opdrachten goed aansluit bij het didactisch concept van de opleiding. Studenten en alumni gaven aan dat de groepsopdrachten hen veel leerrendement opleverden. De commissie heeft veel waardering voor de toepassing van de aangereikte kennis in de opdrachten. De toetsen zijn duidelijk onderdeel van het leren. Activiteiten als de Sportmanagement Game, de leerstijltest en de socratische methode worden als toetsvorm gepresenteerd. De commissie vindt dit zeer nuttige onderdelen van het onderwijsprogramma, die echter niet in het overzicht van de formele toetsing thuishoren. De commissie raadt de opleiding aan om scherper te definiëren welke activiteiten als formele, summatieve toetsing aangemerkt kunnen worden en welke onderdeel zijn van bijvoorbeeld de reflectiestroom.

Borging van toetskwaliteit

De opleiding presenteert in de Kritische Reflectie enkele toetsmatrijzen. De commissie vindt het positief dat de opleiding is gestart met het in kaart brengen van de validiteit van de toetsing. De toetsmatrijzen zijn echter nog erg globaal en zijn nog niet voor alle toetsen samengesteld. De commissie raadt de opleiding aan om de ingezette lijn verder te volgen en de toetsmatrijzen te concretiseren en voor alle onderdelen te ontwikkelen, zodat de koppeling tussen eindkwalificaties en de toetsing beter zekergesteld kan worden.

De examencommissies heeft toegelicht dat zij de structuur en de taken van de examencommissie de afgelopen periode heeft aangepast. De manager maakt nu geen onderdeel meer uit van de examencommissie. Daarnaast hebben twee externe deskundigen zitting gekregen in de examencommissie. De examencommissie heeft een document opgesteld waarin zij analyseert in hoeverre zij voldoen aan de voorgeschreven taken en welke aandachtspunten er zijn. De commissie onderkent de genoemde punten in dit document. Aandacht is bijvoorbeeld nodig voor een systematische controle op de kwaliteit van de toetsen en scripties en het vaststellen van een procedure bij het constateren van onvolkomenheden in toetsen en scripties. Ook is daarbij aandacht nodig voor het bewaken van de kwaliteit van toetsen en de opbouw van de beoordeling van kennis en vaardigheden in het onderwijsprogramma. De examencommissie zou zich hierbij expliciet een mening moeten vormen over het onderscheid tussen summatieve toetsing en formatieve reflectie, stelt de commissie. De commissie heeft waardering voor het betrekken van twee externe leden bij de examencommissie. Eén van de externe leden heeft een waardevolle toets- en examendeskundigheid. De commissie adviseert om daarnaast ook één of twee eigen docenten zitting te laten nemen in de examencommissie.

Twee kerndocenten zijn verantwoordelijk voor het samenstellen van de toetsen. Daarbij hebben de gastdocenten geen zicht op de wijze van toetsing, soms zelfs niet van de toetsing van de module waarin zij optreden. De commissie vindt het logisch dat niet alle docenten worden aangewezen als examinator, maar vindt het wel belangrijk dat alle docenten in de opleiding geïnformeerd worden over de toetsing. Het is verder belangrijk dat de examinatoren goed worden geschoold. De commissie heeft met instemming vernomen dat de opleiding voornemens is een scholingstraject samen te stellen voor de examinatoren.

Eindniveau

Met de masterthesis van 30 EC toetst de opleiding het eindniveau van de student. De thesis heeft volgens de Kritische Reflectie de volgende kenmerken:

- een voor de sportbranche relevant onderzoeksonderwerp;

- een uitgebreide literatuuranalyse van de in het onderwerp vervatte vraagstelling;
- een op ontwerp of interventie gerichte onderzoeksofzet;
- een uitgevoerd beperkt onderzoek van kwalitatieve aard;
- met zorg geformuleerde conclusies en aanbevelingen.

Om zich een oordeel te vormen over het eindniveau van de studenten, heeft de commissie in totaal de achttien mastertheses gelezen van alle studenten die de afgelopen twee jaar afgestudeerd zijn (zie bijlage 6). Het is zichtbaar voor de commissie dat studenten veel aandacht hebben besteed aan de theses. De theses zien er over het algemeen goed verzorgd uit en het taalgebruik is goed. De commissie stelt vast dat de theses van goed niveau zijn. De toegekende cijfers komen overeen met de oordelen van de commissie. Een enkel cijfer is aan de hoge kant. De theses zijn theoretisch en goed kwalitatief onderbouwd. De commissie vindt wel dat bij de theses in de regel meer aandacht besteed kan worden aan de praktische invalshoek; de theses doen nu academisch aan. Vaak is er geen specifieke opdrachtgever voor de probleemstelling en dat zou de commissie juist toejuichen bij een professional masteropleiding. De commissie daagt de opleiding dan ook uit om studenten ook in het eindwerk te vragen om de praktische relevantie van het onderzoek mee te nemen, net zoals dat gebeurt in het eerstejaars project met het businessplan. Studenten gebruiken veel sectorspecifieke literatuur in de scriptie. Studenten zouden gestimuleerd moeten worden om ook algemene managementliteratuur te raadplegen.

De commissie vindt het opvallend dat de thesis de enige toets is in het tweede jaar en dat studenten voor de thesis 30 EC krijgen toegekend. Daarbij zijn de beoordelingscriteria voor de thesis te weinig specifiek om de toetsing van 30 EC te rechtvaardigen. De commissie adviseert de opleiding om aan de thesis niet meer dan 20 EC te koppelen. Vervolgens zou de opleiding de overige studiepunten berekend kunnen verdelen over de beoogde eindkwalificaties en bijbehorende toetsing.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter / lid / student-lid / secretaris)	Domeindeskundige (ja / nee)
Ir R.S. Kloosterman	voorzitter	ja
Prof.dr.ir. O.A.M. Fisscher	lid	ja
Drs M. Hofstee	lid	ja
Dr J. Ravensbergen	lid	ja
F.M.R. Willems BA	studentlid	ja

Secretaris/Coördinator

Drs L. van der Grijsparde	Gecertificeerd okt 2010	
---------------------------	-------------------------	--

Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	De heer Kloosterman is directeur van AeQui evaluatiebureau en zelfstandig consultant op het gebied van bedrijfsprocessen en automatisering.
2	De heer Fisscher is hoogleraar hoogleraar Bedrijfskunde en bedrijfsethiek, en studieleider bij Schouten & Nelissen University (professional masters)
3	De heer Hofstee is CEO van het bureau Lifeguard en bestuurder van ALS City Swim
4	Mevrouw Ravensberger is Dean van het domein Sports&Nutrition van de HvA
5	Floor Willems studeert aan de VU, de M Management Consultancy. Ze haalde haar BA aan het University College Maastricht.

Overzicht deskundigheden binnen panel¹

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	De heer Fisscher begeleidt diverse promovendi in het bedrijfskundig domein. Hij is verbonden aan het kenniscentrum Risk- & Safetymanagement van de UTwente De heer Hofstee ontwikkelt innovatieve programma's op het gebied van vitaliteit van bedrijven. Hij is initiatiefnemer en bestuurder van het jaarlijkse sportevenement Cityswim. Mevrouw Ravensbergen is betrokken bij en eindverantwoordelijk voor enkele lectoraten en onderzoeksgroepen op het gebied van sport, sportmanagement en gezondheid. De heer Kloosterman heeft uitgebreide ervaring in het opzetten en ontwikkelen van administratieve procesmodellen
internationale deskundigheid	De heer Fisscher is editor van het internationale, wetenschappelijke tijdschrift „Creativity and Innovation Management“ en was „member of the board“ van het European Business Ethics Network De heer Hofstee werkte voor een grote internationale bank in Londen en Johannesburg Mevrouw Ravensbergen is betrokken bij en verantwoordelijk voor

¹ N.B. De secretaris is GEEN panellid

	<p>de samenwerking met internationale hogescholen (Europese Sterpartners) van de HvA, alsmede voor de internationale opleiding International Sport and Business. Momenteel werkt ze aan de opzet van de internationale M Topcoaching</p> <p>Floor Willems studeerde aan de Aarhus School of Business.</p>
<p>werkveldeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld</p>	<p>De heer Hofstee ontwikkelt vitaliteitsprogramma's voor grote internationals. Hij geeft jaarlijks leiding aan de organisatie van het ALS Amsterdam City Swim evenement.</p> <p>Mevrouw Ravensbergen vervult diverse (inter)nationale bestuursfuncties zoals de FISA, waarvoor ze WK Roeien in amsterdam (2014) organiseerde, en ook optrad als umpire bij de Olympische Spelen in Beijing.</p> <p>De heer Kloosterman heeft uitgebreide ervaring op het gebied van het managen van professionals, automatiserings- en administratieve processen</p>
<p>ervaring met het geven en/of ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en)²</p>	<p>De heer Fisscher is studie leider en kerndocent bij de professional postinitiële master Kwaliteitsmanagement van Schouten&Nelissen University.</p> <p>Mevrouw Ravensbergen is betrokken bij een opleidingen van het domein Sport&Nutrition van de HvA, zowel Ba opleidingen, post-HBO opleidingen als momenteel actief betrokken bij de opzet en ontwikkeling van de internationale M Topcoaching.</p> <p>Regelmatig treedt ze op als docent bij de M Public Health</p> <p>De heer Hofstee is docent aan verschillende post-masteropleidingen op het gebied van financials en leadership. Voorts is hij binnen Lifeguard verantwoordelijk voor de ontwikkeling van vitaliteitsprogramma's, waarbij ook en vooral gebruik wordt gemaakt van gevalideerde assessments, e-learning, e-coaching.</p>
<p>visitatie- of auditdeskundigheid</p>	<p>De heer Kloosterman treedt met regelmaat op als voorzitter van visitatiepanels.</p>
<p>studentgebonden deskundigheid</p>	<p>Floor Willems studeert M Management Consultancy aan de VU (geplande afstudeerdatum: eind 2014). Ze haalde haar BA aan het University college Maastricht en studeerde tevens aan de Aarhus School of Business.</p>

² Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

Bijlage 2 Programma visitatie

21 oktober 2014

09.00 – 10.30	<i>Aankomst commissie</i> Interne vergadering
10.15 – 11.15	<i>Directie en management</i> Prof. drs. Philip Wagner , directeur Antje Diertens , opleidingsmanager
11:15 – 11:45	Drs. Steven Volkers , vertegenwoordiger Raad van Advies
12.00 – 13.00	<i>Docenten</i> Academic Advisors: - Drs. Daco Woudenberg MBA - Drs. Sandra Meeuwssen Docenten: - Tjisse Wallendal MBA , praktijkdocent module Facility Management - Drs. Erik Ruts MBA , docent Marketing - Prof. drs. Philip Wagner , Global economie en Governance (in sport) - Prof. Dr. Gerard Sierksma , (sport)econometrist
13.00 – 14.00	<i>Inloopspreekuur, lunch, documentenbeoordeling</i>
14.00 – 15.00	<i>Studenten</i> - Christiaan Moes , 1 ^{ste} jaars, Financiële sector, ondernemer, oud hockeyer - Sander Claassen , 2 ^{de} jaars, Facility manager ROC Sport en Bewegen, Ondernemer (voetbal-scholen, USA) - Evert Scholtens , 2 ^e jaars, docent Marketing en lid van ondernemingsraad Hanzehogeschool - Ed Duits MBA , afgestudeerd in juni 2014, zelfstandig consultant
15.15 – 15.45	<i>Examencommissie</i> - Voorzitter Dr. Adri Broeke , onderwijskundige - Drs. Lenie Oziël extern lid, onderwijskundige - Antje Diertens ambtelijk secretaris
16.00 – 17.00	<i>Werkveldvertegenwoordigers en alumni</i> Alumni: - Drs. Guus Hulshof , gemeente Eindhoven, alumnus - Femke Roest MBA , ondernemer en alumnus Werkveld vertegenwoordigers: - Rob de Waard , directeur Huis van de Sport - Els van Dam , opleidingsmanager, projectmanager HBO, bestuurder in Sport en health organisaties en alumnus
17.00 – 18.00	Formuleren conclusies
18.00 – 18.15	Terugkoppeling resultaten, afsluiting van de visitatie

Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

Deze gegevens zijn aangeleverd door de opleiding.

In-, door- en uitstroomgegevens van - zo mogelijk - de laatste 6 cohorten

TABEL 0.1 INSTROOM EERSTE JAAR

COHORT	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Instroom	16	12	12	11	14	10	NNB
Alleen eerste jaar succesvol afgerond	3	2	1	1	1	1	
Uitval	0	0	1	0	0	0	0

TABEL 0.2 UITSTROOM TWEEDE JAAR

COHORT	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Uitstroom regulier programma	14	10	4	6	6	7
Uitstroom vanuit eerdere jaren		2	5	3	3	2
Totaal uitstroom	14	12	9	9	9	9

TABEL 0.3 RENDEMENT

Instroom in jaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rendement na 2 jaar (regulier)	62,5 %	33,3 %	50 %	54,5 %	50 %	NNB
Rendement na 3 jaar (uitstel van een halfjaar tot een jaar)	81,3 %*	58,3 %*	58,3 %*	63,5 %*	NNB	NNB
Rendement na 4 jaar (uitstel van anderhalf jaar tot twee jaar)	NVT	66,6 %**	66,6 %**	NVT	NNB	NNB

2008:* Deelnemerscode: 1163/01, 1163/02, 1163/03

2009:* Deelnemerscode: 1232/08, 1232/05, 1232/09** Deelnemerscode: 1327/04

2010: * Deelnemerscode: 1327/06 ** Deelnemerscode: 1406/09

2011:* Deelnemerscode: 1327/01

Figuur 8

Gerealiseerde docent-student ratio

Deeltijd eerstejaar	Gemiddeld aantal studenten per jaar: 10	Ratio: 2,2
Deeltijd tweedejaar	Gemiddeld aantal studenten per jaar: 14	Ratio: 1,57

Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Deeltijd eerstejaar	280 uur; wekelijks één middag en avond aaneengesloten college gedurende 35 weken, en studiereis
Deeltijd tweedejaar	189 uur; inclusief studiereis

Bijlage 4 Eindkwalificaties

Competentieprofiel

Domein Sportmanagement	Werkwijze Professionals
<ol style="list-style-type: none">1. Beschikt over actuele professionele kennisbasis2. Is bekwaam in praktijkgericht onderzoek3. Is bekwaam in innoveren van beroepspraktijk	<ol style="list-style-type: none">4. Hanteert systematische aanpak van complexe praktijkproblemen5. Beschikt over intellectuele basisvaardigheden van kenniswerkers6. Is bekwaam in samenwerken en communiceren
<ol style="list-style-type: none">7. Houdt rekening met de maatschappelijke en economische context waarbinnen de sportindustrie zich ontwikkelt.	

Figuur 1: Competentiegebieden sportmanagementprofessional

Eindtermen

Eindtermen eerste jaar:

1. De deelnemer beschikt over een gesystematiseerde en actuele Body of Knowledge op het brede kennisdomein sportmanagement.
2. De deelnemer is in staat conceptuele kennis te vertalen naar de eigen sportmanagementpraktijk.
3. De deelnemer heeft een beargumenteerde visie ontwikkeld op de sportbranche.
4. De deelnemer kan op een verantwoorde wijze zelfstandig kennis verwerven ten aanzien van complexe praktijkproblemen en daarover op heldere wijze communiceren met derden.
5. De deelnemer beschikt over managementcompetenties op strategisch niveau.
6. De deelnemer is in staat om complexe en ongestructureerde businessproblemen te analyseren, te synthetiseren en op te lossen en een integraal businessplan te formuleren voor een organisatie in de sportbranche.
7. De deelnemer kan binnen het managementteam van een professionele sportorganisatie op adequate wijze de rol van general manager vervullen, doordat de deelnemer over de leiderschapskwaliteiten beschikt die noodzakelijk zijn om op het strategisch niveau te kunnen sturen.

Eindtermen tweede jaar:

8. De deelnemer is in staat om in hoge mate zelfstandig een kwalitatief onderzoek op te zetten.
9. De deelnemer is in staat een onderzoeksvoorstel tegenover beoordelaars te verdedigen.
10. De deelnemer is in staat in hoge mate zelfstandig een kwalitatief onderzoek uit te voeren.
11. De deelnemer is in staat om voor een publiek van deskundigen en niet deskundigen mondeling en schriftelijk te rapporteren.
12. De deelnemer is in staat om theoretische inzichten te integreren in een groter geheel.
13. De deelnemer is in staat de ethische implicaties van het handelen te begrijpen en te verantwoorden.
14. De deelnemer is in staat verantwoordelijkheid te dragen voor het continueren en het ontwikkelen van eigen kennis en vaardigheden.
15. De deelnemer kan effectief communiceren en is in staat in groepsverband te opereren om complexe organisatievraagstukken op te lossen.

Bijlage 5 Programmaoverzicht

Programma: Executive MBA Sport Management

Eerste jaar

Module 1: Organisatie en strategie in de bedrijfstak sport (6 EC)

Module 2: Maatschappelijk ondernemerschap Businessplanning en Financiën (6 EC)

Module 3: Sportmarketing en Communicatie (3,25 EC)

Module 4: Facility en Event Management in de sport (5 EC)

Module 5: Corporate Governance en Verandermanagement (3 EC)

Module 6: Sport Leiderschap en Competentiemanagement (6,75 EC)

Tweede jaar

Module 7: Sportmanagement als wetenschapsgebied (8,75 EC)

Module 8: De opzet van het onderzoek (7 EC)

Module 9: Onderzoek uitvoeren en wetenschappelijk publiceren (14,25 EC)

Bijlage 6 Bestudeerde documenten

Voorafgaand aan het bezoek heeft de commissie de scripties bestudeerd van alle studenten die de afgelopen twee jaar zijn afgestudeerd:

Titel	Deelnemercode (projectmap/nr)	Jaar van uitgave	Cijfers
Toekomstperspectieven voor de fitnessbranche	1327/01	nov-13	6,5
Het einde van de openbare zwembaden?!	1327/02	jun-13	7
ER IS MEER DAN EEN DOEL OM IN TE SCOREN BIJ VOETBAL	1327/03	jun-13	7
Genereren van geld voor het jeugdsportfonds	1327/04	jun-13	6,5
Social media en fan engagement	1327/05	jun-13	8
Een online kennisnetwerk voor sportbestuurders	1327/06	jun-13	7
To be different..	1327/07	jun-13	7,5
Crowdfunding, de nieuwe manier van financiering in de sport?	1327/08	jun-13	7
Psychomotorische Therapie in een Justitiële Jeugdinstelling	1327/09	jun-13	6,5
Hoe kan fan engagement verbeteren bij Betaald Voetbal Organisaties	1406/01	jun-14	7
Stand Up, Sit Less, Move More	1406/02	jun-14	8
Social Media in de eredivisie: Redding van de sponsoring ?	1406/03	jun-14	7
Gevolgen van de vrije markt voor voetbalmakelaars	1406/04	jun-14	8,5
Onderzoek naar de invloed van motivatie op sportinterventies voor mensen met diabetes	1406/05	jun-14	8
Talenterkenning in de sport in relatie tot de strategie van de organisatie	1406/06	jun-14	7
SAMENWERKING IN DE EXPLOITATIE VAN GEMEENTELIJKE SPORTACCOMMODATIES	1406/07	jun-14	7
Een stap op weg naar state of the art sportonderwijs; een studie naar de bijdrage van onderzoek aan het onderwijs.	1406/08	jun-14	9
Drie dimensies van waardecreatie in balans brengen voor de primaire stakeholders, is de basis voor een succesvolle onderneming!	1406/09	jun-14	6

Voorafgaand en tijdens het bezoek heeft de commissie onder meer de volgende documenten bestudeerd:

- Kritische reflectie
- Criteria for the accreditation of MBA Programmes, AMBA
- Overzicht toelating instroomniveau heterogeniteit
- Analyse toelating
- Toetsen en uitgewerkte toetsen per deelnemer
- ISO kwaliteitshandboek 2014
- Verbetercirkel
- Evaluaties 2007 - 2014
- Overzicht scripties 2008 - 2014

- Notulen RvA
- Roosters, studiegidsen en syllabi 2014
- Beroepscompetentieprofiel en macrodoelmatigheid van de opleiding Master Sport Bewegen
- Definitief rapport Wagner Group - MBA sportmanagement visitatie 2008
- MBA Criteria for accreditation
- Overzicht samenwerkingsverbanden

Bijlage 7 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

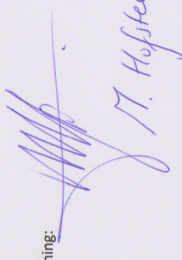
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

J. W. Hofstee

Datum:

21 oktober 2014

Plaats:

Groningen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

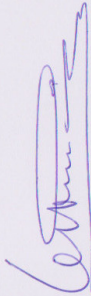
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

O. A. M. J. Fischer

Datum:

21 oktober 2014

Plaats:

Groningen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voortgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

21 oktober 2016

Handtekening:



Naam: T. A. J. Ravensbergen

Datum: 21-10-16

Plaats:

Groningen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voortgaand aan het beoordelingsproces

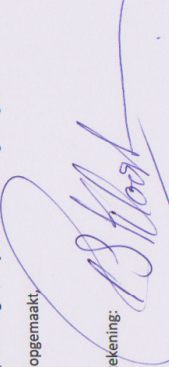
Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,



Naam: R. S. Hoosbergen

Datum: 21 oktober 2016

Plaats:

Groningen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam: Floor Willems

Datum: 21/10/2014.

Plaats: Groningen

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Secretaris

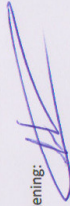
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de masteropleiding Executive MBA Sport Management van de Wagner Group. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panellleden.

Tevens verklaar ik 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;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan mij bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam: Linda van der Gruijsparde

Datum: 21/10/2014

Plaats: Groningen