



AeQui

Postbus 5050
NL-3502 JB Utrecht
+31 30 87 820 87
www.AeQui.nl
info@AeQui.nl

**M Executive MBA Sports & Health
Wagner & Company
Graduate School**

*Verlag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
13 en 14 juli 2021*

Utrecht
september 2021
www.AeQui.nl
Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

Wagner & Company - Graduate School

Hoge der A 18

9712 AD Groningen

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing

Opleiding: M Executive MBA

Locatie: Groningen, Arnhem

Variant: deeltijd

CROHO-nummer: 70054

Visitatiecommissie

Dr. R. Stevens, voorzitter

Prof. dr. H. Westerbeek, deskundige

S. Doeven Msc, deskundige

M. Peels, student-lid

Dr. J.M. Batteau, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Colofon | 2 |
| Inhoudsopgave | 3 |
| Inleiding | 8 |
| Beoogde leerresultaten | 10 |
| Programma..... | 14 |
| Personeel..... | 20 |
| Voorzieningen en begeleiding | 23 |
| Kwaliteitszorg | 26 |
| Toetsing | 29 |
| Gerealiseerde leerresultaten..... | 33 |
| Bijlagen | 35 |
| Bijlage 1 Visitatiecommissie | 36 |
| Bijlage 2 Bezoekprogramma | 37 |
| Bijlage 3 Bestudeerde documenten | 38 |

Samenvatting

De Executive MBA Sport & Health is op 13 en 14 juli 2021 gevisiteerd door een panel van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is **positief onder voorwaarden**. De deeltijdopleiding van twee jaar is een Executive MBA gericht op managers, bestuurders en andere professionals die zich verder willen ontwikkelen binnen het domein van sport en gezondheid.

Beoogde leerresultaten

Het panel heeft veel waardering voor de manier waarop de opleiding haar doelstellingen en ambities heeft vertaald in haar beoogde leerresultaten; deze zijn concreet, passend bij de doelgroep en het beroepsperspectief en sluiten qua niveau en de oriëntatie aan bij de (inter)nationale eisen die aan een professionele master in het economisch domein worden gesteld. Daarnaast is het panel positief over de manier waarop de eindtermen aansluiten bij de huidige ontwikkelingen in het werkveld waarin de domeinen sport, gezondheid en vitaliteit in toenemende mate met elkaar samenhangen. Het panel onderschrijft de noodzaak voor een heroriëntatie op het vakgebied en de daaruit voortvloeiende aanpassingen aan het programma, waarbij er gekozen is voor een bedrijfskundige basis binnen de context van sport en gezondheid. Het visitatiepanel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de beoogde leerresultaten **voldoen**.

Programma

Het panel stelt vast dat de opleiding de deelnemers in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. De inhoud en vormgeving van het studieprogramma sluiten aan bij de doelstellingen van de opleiding en zijn van het juiste niveau; de modules bieden deelnemers kennis en vaardigheden op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-, gedragswetenschappen waarbij er een branche-overschrijdende oriëntatie is op de relatie tussen sport, gezondheid en vitaliteit. Deelnemers geven aan dat het curriculum goed aansluit bij hun verwachtingen en persoonlijke en professionele doelen, en blijkt geeft van een goede verbinding met actuele ontwikkelingen in het werkveld. Het curriculum geeft een goede invulling aan de beroepsvaardigheden en het doen van (praktijkgericht) onderzoek; deelnemers worden toegerust met de noodzakelijke theoretische kennis, onderzoeksmethodieken en

onderzoeksvaardigheden om hun afstudeeronderzoek over een praktijk-gerelateerd onderwerp vorm te geven en uit te voeren. Het panel is positief over de vormgeving van de opleiding. Er is een duidelijke structuur en opbouw over de twee jaren heen, met een duidelijk invulling van kennis-, praktijk- en reflectiegerichte studieonderdelen. Deelnemers krijgen daarbij individuele begeleiding en de gelegenheid om van elkaar te leren als peers. De studielast is passend bij een post-initiële deeltijdopleiding. De teruglopende instroom in afgelopen jaren is een zorg, maar de opleiding onderneemt volgens het panel de noodzakelijke stappen om tegenwicht te bieden aan deze trend. Door haar profiel te verbreden naar sport, zorg en vitaliteit kan de opleiding ook deelnemers aantrekken die werkzaam zijn in aangrenzende domeinen van de sport. Daarnaast heeft het panel er vertrouwen in dat de samenwerking met Hogeschool Rotterdam kan leiden tot een toestroom van nationale en internationale deelnemers. Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de onderwijs- leeromgeving aan de gestelde standaarden **voldoet**.

Personeel

Het panel is positief over de kwaliteit van de docenten en stelt vast dat deze gekwalificeerd zijn voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het onderwijsprogramma. Het panel heeft waardering voor het feit dat de opleiding, in lijn met het nieuwe, bredere, profiel, docenten heeft aangetrokken die expertise hebben in de brede domeinen van de sport, gezondheid en vitaliteit. Het aantal docenten dat de opleiding verzorgt, is toereikend. Deze overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Voorzieningen

Het panel stelt vast dat de voorzieningen op de verschillende locaties en de informatievoorziening aan

deelnemers toereikend zijn voor de realisatie van het programma. Het panel heeft waardering voor de facilitering van het onderwijs op verschillende stimulerende, sport-gerelateerde locaties. De studiebegeleiding is goed vormgegeven dankzij de kleinschaligheid van de opleiding en de nauwe betrokkenheid van de programma expert, de studie coaches en afstudeerbegeleiders. Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de voorzieningen en studiebegeleiding **voldoen**.

Kwaliteitszorg

Het panel stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde leerresultaten, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde leerresultaten aan de hand van terugkerende evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de uitkomsten uit evaluaties. De examencommissie, medewerkers, deelnemers, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding zijn betrokken bij de opleiding en de interne kwaliteitszorg. Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de kwaliteitszorg **voldoet** aan de standaard.

Toetsing

Het panel stelt vast dat de opleiding inspanningen heeft geleverd om de toetssystematiek te verbeteren en verder te ontwikkelen sinds de vorige visitatie. Zo heeft de opleiding de beoordelingscriteria - en formulieren van modules en theses gewijzigd, toetsmatrizen ontwikkeld en de relatie tussen de leeruitkomsten per module en de beoogde leerresultaten geëxpliciteerd. Het panel stelt verder vast dat de opleiding gevarieerde summatieve en formatieve toetsvormen hanteert die goed aansluiten op het didactisch concept van de opleiding. Er is goede communicatie met de deelnemers rondom alle aspecten van de toetsing. Echter, het panel heeft slechts beperkt kunnen beoordelen hoe de nieuwe toetssystematiek sinds de invoering heeft gefunctioneerd omdat er geen nieuwe cohorten zijn ingestroomd vanaf 2019. Daarnaast constateert het panel dat de examencommissie onvoldoende zicht heeft op haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden en een meer proactieve houding mag

aannemen als het gaat om een systematische controle op de kwaliteit van de toetsing. Het panel is positief kan zich vinden in de beoordelingen van eindwerken en is als zodanig positief over de nieuwe beoordelingscriteria en -formulieren voor de thesen. Wel dringt het panel aan op een duidelijker verbinding tussen de leeruitkomsten van de thesen en de beoogde leerresultaten. Ook heeft het panel een zorg over de onafhankelijkheid van de beoordeling van de eindwerken; het raadt de opleiding aan te werken met een grotere groep van beoordelaars en eventueel gebruik te maken van externe examinatoren. Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de toetsing van de opleiding **ten dele voldoet**.

Gerealiseerde leerresultaten

Het panel stelt vast dat deelnemers de beoogde leerresultaten ruimschoots behalen. Het panel was onder de indruk van het niveau van de theses die goed verzorgd zijn en theoretisch en kwalitatief goed zijn onderbouwd. De thesen geven blijk van goede onderzoeksvaardigheden en zijn duidelijk praktijkgericht. Op basis van de bestudeerde theses van de laatste twee cohorten concludeert het panel dat het eindniveau van de deelnemers **voldoet**.

Aanbevelingen

De opleiding voldoet aan tien standaarden. Het panel heeft voor deze standaarden de volgende aanbevelingen:

- de opleiding heeft goed zicht op de huidige ontwikkelingen in het werkveld, maar zou volgens het panel baat hebben bij meer structurele input van docenten, externen en stakeholders als het gaat om de ambities, positionering, inhoud en aanbiedingsvorm van de opleiding; ook de werving van nieuwe (gast)docenten kan daartoe bijdragen;
- een verdere explicitering van een gedeelde visie op praktijkgericht onderzoek en een vertaling daarvan naar de afstudeertrajecten zou het programma versterken. Een transparante communicatie over de professionele oriëntatie van de master strekt tot de aanbeveling;
- het panel stelt vast dat de opleiding een effectieve, instituutsbrede, kwaliteitscyclus en kwaliteitscultuur heeft, maar dringt aan op een meer

systematische en gezamenlijke reflectie op onderwijskwaliteit en op het niveau van de opleiding. Een gedeelde verantwoordelijkheid bij de borging van de kwaliteit van de opleiding en het docentencorps strekt tot de aanbeveling;

- het panel stelt vast dat een verdere uitwerking van de focus op innovatie en ondernemerschap naar het curriculum en in afstudeeronderzoek het uitstroomprofiel van de opleiding verder zou versterken.

Met het oog op het oplossen van de tekortkomingen op standaard 10 geeft het panel de volgende aanbevelingen (voorwaarden):

- de opleiding dient zorg te dragen voor voldoende toets- en examendeskundigheid in de examencommissie en toe te zien op voldoende onafhankelijkheid als het gaat om de examencommissieleden;
- de examencommissie dient structureel en systematisch, volgens een vooraf vastgesteld plan, toe te zien op de kwaliteit van de toetsing en de beoordeling van de eindwerken;
- de opleiding moet zorgdragen voor een onafhankelijk beoordelingsprocedure bij de beoordeling van de eindwerken, waarbij er voldoende variatie en onafhankelijkheid is in de groep van betrokken beoordelaars.

Tien standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld, één standaard voldoet ten dele. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies onder voorwaarden** inzake accreditatie van de Executive MBA Sports & Health. Het panel heeft kennis genomen van het verbeterplan dat de opleiding heeft opgesteld naar aanleiding van bovenstaande bevindingen. Het panel heeft er mede op basis van het verbeterplan vertrouwen in dat de opleiding binnen twee jaar de genoemde verbeteringen kan doorvoeren en kan aantonen dat de verbetermaatregelen ten aanzien van de examencommissie en de toetsing een positieve uitwerking hebben gehad. Het panel beschouwt de opleiding als een in potentie innovatief platform voor praktijkgericht-onderzoek in de domeinen sport, gezondheid en vitaliteit. Een periode van ontwikkeling, mogelijk in samenwerking met Hogeschool Rotterdam, geeft de opleiding de mogelijkheid om haar nieuwe profiel verder vorm te geven en dit te vertalen naar een relevant en actueel curriculum waarin kwaliteit van toetsing afdoende geborgd is.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, september 2021

Dr. Ronald Stevens
Voorzitter

Dr. Jessika Batteau
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

| Standaard | Beoordeling |
|--|--|
| 1. Beoogde leerresultaten | Voldoet |
| 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Leeromgeving van het programma 5. Instroom | Voldoet Voldoet Voldoet Voldoet |
| 6. Personeel | Voldoet |
| 7. Materiële voorzieningen 8. Begeleiding | Voldoet Voldoet |
| 9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling | Voldoet |
| 10 Toetsing 11 Gerealiseerde leerresultaten | Voldoet ten dele Voldoet |
| Eindbeoordeling | Positief onder voorwaarden |

Inleiding

Wagner & Company is een onafhankelijke, internationaal georiënteerde kennisonderneming die vanuit de missie 'ondernemen met kennis' een bijdrage wil leveren aan maatschappelijke vraagstukken. De dienstverlening van Wagner & Company richt zich op bestuurlijk-strategische advisering, kennisontwikkeling, inspiratie en ervaringsleren. Dat doet Wagner & Company via boardroom consulting, masteropleidingen en MBA-programma's, opleidingen voor professionals, permanente educatie, in-company programma's en studiereizen. Net als de andere opleidingen aangeboden door Wagner & Company is de Executive MBA Sport & Health ondergebracht bij de Wagner Graduate School; deze post-initiële deeltijdopleiding richt zich op professionele managers en ondernemers die zich (verder) willen ontwikkelen binnen het domein van sport en gezondheid.

Het instituut

Wagner & Company is sinds 1986 specialist op het gebied van Boardroom Consultancy en Executive Education. Het uitgangspunt van de professionele dienstverlening van Wagner & Company is 'Ondernemen met kennis'. Binnen het aandachtsveld Executive Education ondersteunt het instituut haar deelnemers om bestaande wetenschappelijke kennis toe te passen en nieuwe professionele kennis te ontwikkelen ten behoeve van ondernemersambities en bestuurlijke en strategische vraagstukken.

De Wagner Graduate School biedt een verzameling post-initiële programma's en geaccrediteerde opleidingen aan waarin visievorming, transformationeel leiderschap en ondernemendheid de verbindende kernthema's zijn. Daartoe behoren, naast de twee-jarige deeltijd opleiding Executive MBA Sport & Health Governance, de twee kortdurende post-initiële opleidingen Bestuurders en Commissarissen en de opleiding Ondernemerschap met Visie. Daarnaast het biedt de School een Coachopleiding, een Trainersopleiding en een Mediation Opleiding aan. De Executive MBA Sport & Health wordt door Wagner & Company als een kernproduct binnen het opleidingsportfolio gezien.

De opleiding

De oorsprong van de Executive MBA Sports & Health ligt in een opdracht die Prof. drs. Philip Wagner in 1989 kreeg van NOC*NSF, KNVB, het

Ministerie van WVC en de Rijksuniversiteit Groningen om onderzoek te doen naar de haalbaarheid van een masteropleiding sportmanagement-opleiding in Nederland. Van hieruit is het onderwijsprogramma ontstaan en heeft het zich ontwikkeld tot de huidige Executive MBA Sports & Health.

De Executive MBA Sport & Health (60 EC) is part-time, tweejarig, post-initiële opleiding voor professionals en managers die werkzaam (willen) zijn binnen het domein van sport en gezondheid. De opleiding heeft als doel executives toe te rusten met kennis, expertise en handelingsperspectieven rondom strategische uitdagingen in de interdisciplinaire domeinen sport, gezondheid en vitaliteit. De opleiding wil professionals leveren die op innovatieve en ondernemende wijze leiding en sturing kunnen geven aan de ontwikkelingen die momenteel plaatsvinden binnen domeinen (sport, gezondheid en vitaliteit) die steeds sterker met elkaar verbonden zijn.

De opleiding wordt in de Nederlandse taal aangeboden, en voert sinds 2019 de Engelstalige ondertitel 'Sport & Health' als toevoeging aan de naam Executive MBA. De naamswijziging is op 18 april 2019 goedgekeurd door de NVAO.

De naamswijziging is voortgevloeid uit de verschuiving in oriëntatie binnen het programma; van een gerichte focus op het domein van sportmanagement is de aandacht verschoven naar het bredere economische domein van management

waarbij sport, gezondheid en vitaliteit de brede, interdisciplinaire context vormen. Daarnaast is een internationale oriëntatie uitgangspunt voor zowel het curriculum als voor de leercontext.

Het panel is van oordeel dat de naam passend is bij de doelstellingen en positionering van de opleiding, met oog op de snelle ontwikkelingen, nationaal, maar ook internationaal, op het vlak van sport, gezondheid en vitaliteit. Volgens het panel past de verschuiving van oriëntatie en aanpassing van de naam ook bij de ambities van de opleiding om op termijn een internationale variant van het onderwijsprogramma aan te bieden, in samenwerking met Hogeschool Rotterdam.

Tot slot wijst het panel erop dat de opleiding zich in een transitiefase bevindt. Het panel heeft gekeken naar de veranderingen die door de opleiding zijn doorgevoerd in de periode van evaluatie (2014-2021). De meest recente wijzingen (naamswijziging en aanpassing programma) zijn in 2018/2019 doorgevoerd. Er zijn echter om verschillende redenen (waaronder de coronacrisis) na 2019 geen nieuwe cohorten gestart. Om toch zicht te krijgen op het karakter en de uitwerking van deze vernieuwingen, heeft het panel extra documentatie opgevraagd en in de gesprekken ingezoomd op de vraag in hoeverre de veranderingen aansluiten bij de behoeften van deelnemers en passend zijn bij de ontwikkelingen in het werkveld. Ook heeft het een aantal module-

beoordelingen en eindwerken van het nieuwe programma kunnen bestuderen.

De visitatie

Hogeschool heeft aan AeQui opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige panel samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. In overleg tussen de opleiding en het panel is besloten de visitatie online uit te voeren.

De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in augustus 2021 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in het najaar van 2021. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

Beoogde leerresultaten

Het visitatiepanel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de beoogde leerresultaten **voldoen**. Het panel heeft veel waardering voor de manier waarop de opleiding haar doelstellingen en ambities heeft vertaald in haar beoogde leerresultaten; deze zijn concreet, passend bij de doelgroep en het beroepsperspectief en sluiten qua niveau en de oriëntatie aan bij de (inter)nationale eisen die aan een professionele master in het economisch domein worden gesteld. Daarnaast is het panel positief over de manier waarop de eindtermen aansluiten bij de huidige ontwikkelingen in het werkveld waarin de domeinen sport, gezondheid en vitaliteit in toenemende mate met elkaar samenhangen. Het panel onderschrijft de noodzaak voor een heroriëntatie op het beroep, en de daaruit voortvloeiende voorgenomen aanpassingen aan het programma, waarbij er gekozen is voor een bedrijfskundige basis binnen de context van sport en gezondheid. De opleiding heeft goed zicht op de huidige ontwikkelingen in het werkveld, maar zou volgens het panel baat hebben bij meer structurele input van externen en stakeholders (o.m. docenten, alumni en werkveld). Een transparante communicatie over de professionele oriëntatie van de master strekt tot de aanbeveling.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

De doelgroep van de Executive MBA Sport & Health zijn managers, executives en andere professionals die de ambitie hebben om zich (verder) te ontwikkelen binnen de domeinen van sport, gezondheid en vitaliteit. De opleiding is er op gericht deelnemers toe te rusten met de competenties en expertise om leiderschap en ondernemerschap te tonen en het vermogen om innovatief te denken en handelen binnen een snel veranderend beroepenveld; het streeft ernaar professionals op te leiden die een goed inzicht hebben in actuele ontwikkelingen en trends, een sterke visie hebben, complexe praktijkvraagstukken kunnen doorgronden en die tot goed beargumenteerde oordeelsvorming en innovatieve oplossingen kunnen komen. De ondernemende houding van de professional kenmerkt zich door pro-activiteit, ambitie en besluitvaardigheid.

Volgens de opleiding hebben managers, bestuurders, executives en andere professionals baat bij

een breed perspectief op sport en gezondheid en een ruim palet aan competenties op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en management. Tijdens de opleiding werken de deelnemers aan de volgende competenties:

1. De professional beschikt over actuele professionele kennisbasis en past deze toe bij organisatiekundige analyses.
2. De professional voert praktijkgericht onderzoek uit.
3. De professional ontwikkelt en implementeert innovaties in de beroepspraktijk.
4. De professional hanteert een systematische en innovatieve aanpak bij het oplossen van complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk.
5. De professional toont leiderschap bij strategievorming en implementatieprocessen.
6. De professional werkt samen in teams en netwerken en heeft hierin een proactieve houding.
7. De professional communiceert adequaat in wisselende contexten en doelgroepen.
8. De professional houdt rekening met de maatschappelijke en economische context waarbinnen de sports & health industrie zich ontwikkelt.

Naar aanleiding van het advies van het vorige visitatiepanel (2014) om tot één competentieset voor de gehele opleiding te komen, is in 2018 een nieuw raamwerk van competenties en leeruitkomsten opgesteld. Basis voor dit raamwerk vormen de acht competenties, de Dublin descriptor en de niveaubepaling van het NLQF. Aan de competenties zijn veertien leeruitkomsten gekoppeld die inzichtelijk maken welke gedrag de deelnemer moet vertonen en welke vaardigheden en inzichten deze dient te hebben verworven:

1. De professional beschikt over een gesystematiseerde en actuele Body of Knowledge op het brede kennisdomein van sport- en health-management.
2. De professional doorgrondt en vertaalt conceptuele kennis naar de ondernemers- en management praktijk.
3. De professional heeft een beargumenteerde visie ontwikkeld op het brede domein van de sportbranche.
4. De professional zet ondernemers- en managementcompetenties strategisch in.
5. De professional analyseert complexe- en ongestructureerde business-vraagstukken.
6. De professional ontwerpt ontwikkelt en implementeert een nieuw of vernieuwd ondernemingsmodel waarin een oplossing voor het vraagstuk aangereikt wordt.
7. De professional zet leiderschapsvaardigheden in op strategisch managementniveau.
8. De professional werkt methodisch, systematisch en evidence informed.
9. De professional voert zelfstandig praktijkgericht onderzoek uit.
10. De professional rapporteert adequaat mondeling en schriftelijk aan een publiek van deskundigen en niet-deskundigen.
11. De professional integreert theoretische inzichten in een groter geheel.
12. De professional begrijpt en verantwoordt de ethische implicaties van het eigen handelen.
13. De professional draagt verantwoordelijkheid voor het continueren en het ontwikkelen van eigen kennis en vaardigheden.
14. De professional communiceert effectief en opereert adequaat om complexe (organisatie)vraagstukken op te lossen.

De opleiding heeft per leeruitkomst en leerjaar een niveaubeschrijving opgesteld en daarbij expliciteerd wat de deelnemer aan het einde van respectievelijk het eerste en tweede studiejaar moet hebben bereikt. Deze niveaubeschrijvingen zijn leidend bij de ontwikkeling van modules en toetsopdrachten. Het panel heeft een overzicht kunnen bestuderen waarin de relatie competenties en leeruitkomsten inzichtelijk is gemaakt en de niveaubeschrijvingen per leerjaar zijn uitgewerkt.

Om ervoor te zorgen dat haar doelen en ambities actueel zijn en blijvend aansluiten bij ontwikkelingen in het beroepenveld, stemt de opleiding af met alumni, faculty members en ondernemingen die bezocht worden in het kader van de opleiding. Een keer per jaar is er een faculty bijeenkomst waarin ontwikkelingen en vraagstukken besproken worden. Ook is er een jaarlijkse kennisbijeenkomst met alumni waarin er ook input en perspectieven worden opgehaald. Tot slot wordt de opleiding bijgestaan door een Raad van Advies die jaarlijks bijeenkomt om over strategische en of inhoudelijke kwesties te adviseren.

Daarnaast heeft Wagner & Company een groot netwerk in de sport- en gezondheidssector. Er zijn bijvoorbeeld contacten met sportbonden en -clubs, sportaccommodaties, fitnesscentra, sportevenementen en bedrijfsleven. Ook heeft Wagner & Company contact met het rijk, provincies en gemeenten. Verder is er 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).

De opleiding bevindt zich ten tijde van de visitatie in een periode van transitie, heroriëntatie en

herpositionering. Ontwikkelingen in de domeinen van sport en gezondheid, zoals de groeiende aandacht voor preventie en vitaliteit, maar ook de groeiende maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven, organisaties en instanties om een positieve impact te hebben op het welzijn en de gezondheid van werknemers en burgers zijn de aanleiding geweest om tot het huidige profiel van de Executive MBA Sport & Health te komen. De verandering van naam in 2019 geeft uitdrukking aan deze verschuiving van een opleiding waarin de primaire focus bij sportmanagement ligt naar een Executive MBA waarin sport en gezondheid de professionele context vormen.

Daarnaast heeft de opleiding te maken gehad met een terugloop in aantal aanmeldingen. Dit heeft onder meer te maken met de afname in scholingsbudgetten en onzekerheid op de arbeidsmarkt, en de corona-crisis heeft deze teruggang verder versterkt. Ook de toename in online-aanbod op de internationale markt en nieuw aanbod vanuit bekostigde opleidingsinstituten maakt dat Wagner & Company zich genoodzaakt voelt stappen te ondernemen om haar marktpositie te versterken. Na verkennende gesprekken met verschillende opleidingsinstituten verkent Wagner & Company momenteel de mogelijkheden voor samenwerking met de Hogeschool van Rotterdam. Deze samenwerking biedt Wagner de mogelijkheid om twee varianten van de opleiding aan te bieden: de huidige post-initiële variant en een initiële variant gericht op internationale deelnemers. Voor de Hogeschool van Rotterdam is de opleiding een welkome aanvulling op haar portfolio en Wagner & Company heeft baat bij het grote internationale bereik van de Hogeschool Rotterdam, die jaarlijks een grote groep internationale studenten werft en opleidt.

Overwegingen

Het panel is positief over het competentieset en de daaraan gekoppelde leeruitkomsten van de opleiding. Zij constateert dat naar aanleiding van de vorige visitatie passende verbeteringen zijn doorgevoerd, en dat de opleiding gehoor heeft gegeven aan de aanbeveling om tot één set van leeruitkomsten te komen voor de gehele opleiding.

De beoogde leeruitkomsten zijn concreet en passend bij het niveau en de oriëntatie van een Executive MBA, voldoen aan de (inter)nationale eisen en sluiten zonder meer aan bij de ontwikkelingen in het werkveld. Het panel heeft waardering voor de manier waarop de opleiding de maatschappelijke ontwikkelingen en de trends in het werkveld heeft doorvertaald in haar profiel en doelstellingen; deze bieden deelnemers een sterke bedrijfskundige basis binnen de complexe en dynamische context van maatschappelijke vraagstukken rondom sport, gezondheid en vitaliteit. Dit wordt zowel door deelnemers als het werkveld onderkend als een belangrijke en noodzakelijke verschuiving in focus, passend bij de ontwikkelingen die in de samenleving gaande zijn.

Hoewel de opleiding dus voldoende zicht heeft op de actuele stand van zaken in het werkveld, zou het panel haar willen aanmoedigen om vaker en structureler gebruik te maken van de inzichten, expertise en ervaring in het werkveld en van haar stakeholders, die met goede input en adviezen kunnen komen met betrekking tot de doel, inhoud en aanbestedingsvorm van de opleiding als ook ten aanzien van de positionering van de opleiding in relatie tot andere aanbieders. Een werkveldcommissie die regelmatig bijeenkomt en input levert zou daarbij de opleiding van dienst kunnen zijn. Vertegenwoordigers uit het werkveld kunnen helpen bij de ontwikkeling van een langetermijn visie, bijdragen aan thema's als innovatie, ondernemerschap en praktijkgericht onderzoek gericht op sport en gezondheid.

Het panel observeerde verder dat er bij sommige betrokkenen onduidelijkheid bestaat over de oriëntatie van de opleiding; een aantal gesprekspartners was in de veronderstelling dat de opleiding een wetenschappelijke, academische oriëntatie heeft, terwijl het hier om een praktijkgerichte master gaat. De opleiding schoolt deelnemers weliswaar in de toepassing van wetenschappelijke kennis en onderzoeksmethodieken maar heeft een professionele oriëntatie. Het panel zou de opleiding willen stimuleren om duidelijk te communiceren over haar praktijkgerichte profiel met alle betrokkenen; deze oriëntatie is juist een

onderscheidend kenmerk van het programma en kan, wanneer goed uitgewerkt, bijdragen aan een sterke positionering in het onderwijsveld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Programma

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de onderwijsleeromgeving aan de gestelde standaarden **voldoet**. Het panel stelt vast dat de opleiding de deelnemers in staat stelt de beoogde leerresultaten te bereiken. De inhoud en vormgeving van het studieprogramma sluiten bij de doelstellingen van de opleiding en zijn van het juiste niveau; de modules bieden deelnemers kennis en vaardigheden op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-, gedragswetenschappen waarbij er een branche-overschrijdende oriëntatie is op de relatie tussen sport, gezondheid en vitaliteit. Deelnemers geven aan dat het curriculum goed aansluit bij hun verwachtingen en persoonlijke en professionele doelen, en dat het blijkt geeft van een goede verbinding met actuele ontwikkelingen in het werkveld. Wel ziet het panel mogelijkheid voor verbetering als het gaat om de samenhang tussen modules en het verder versterken van de focus op ondernemerschap en innovatie. Het curriculum geeft een goede invulling aan de beroepsvaardigheden en het doen van (praktijkgericht) onderzoek; deelnemers worden toegerust met de noodzakelijke theoretische kennis, onderzoeksmethodieken en onderzoeksvaardigheden om hun afstudeeronderzoek over een praktijk-gerelateerd onderwerp vorm te geven en uit te voeren. Een verdere explicitering van een gedeelde visie op praktijkgericht onderzoek zou het programma kunnen versterken. Het panel is positief over de vormgeving van de opleiding. Er is een duidelijke structuur en opbouw over de twee jaren heen, met een goede invulling van kennis-, praktijk- en reflectiegerichte studieonderdelen. Deelnemers krijgen daarbij veel individuele begeleiding en de gelegenheid om van elkaar te leren als peers. De studielast is passend bij een post-initiële deeltijdopleiding. De teruglopende instroom in afgelopen jaren is een zorg, maar de opleiding heeft volgens het panel de noodzakelijke stappen genomen om tegenwicht te bieden aan deze trend. Door haar profiel te verbreden naar sport, zorg en vitaliteit kan de opleiding ook deelnemers aantrekken die werkzaam zijn in aangrenzende domeinen van de sport. Daarnaast heeft het panel er vertrouwen in dat de samenwerking met Hogeschool Rotterdam kan leiden tot een toestroom van nationale en internationale deelnemers.

Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Beroepspraktijk

De verbondenheid met de beroepspraktijk blijkt in de eerste plaats uit inhoud, oriëntatie en vormgeving van de modules. Binnen de huidige EMBA Sports & Health dienen deelnemers algemeen bedrijfskundige kennis en inzichten toe te passen binnen de context van hun eigen beroep. Daartoe worden bedrijfskundige theorieën, modellen en principes geïntroduceerd. Deze komen terug in complexe, integrale opdrachten en toetsen. Daarnaast krijgt de oriëntatie op de beroepspraktijk vorm door locatiebezoeken en de profes-

sionele expertise en ervaring van de docenten. Docenten die voor het programma worden aangetrokken hebben passende functies en achtergronden en kunnen dan ook hun ervaring ruimschoots inbrengen in het onderwijs. De deeltijddeelnemers brengen bovendien zelf veel ervaring vanuit de beroepspraktijk mee. Deelnemers en alumni noemden in de gesprekken met het panel het leren van elkaar als bijzonder pluspunt van de opleiding.

Binnen het studieprogramma is er aandacht voor zowel de persoonlijke- als professionele ontwikkeling van de deelnemers. Deelnemers worden gedurende de opleiding uitgedaagd te reflecteren op hun persoonlijke en professionele competenties en worden aan de hand van coachgesprekken begeleid in ontwikkelingsdoelen en beroepsvaardigheden die zij op dit vlak nastreven.

Internationalisering

Wagner & Company beschikt over veel kennis en in- zicht van en is nauw betrokken bij het internationale veld. Dit wordt gedeeld met de deelnemers in de opleiding. Er zijn internationale gast-docenten en deelnemers gaan gedurende het programma tweemaal op buitenlandse studiereis. Deelnemers die het panel heeft gesproken vonden de daar opgedane kennis zeer waardevol en verrijkend.

De opleiding heeft zich tot nu toe niet gericht op de werving van internationale deelnemers. De ambitie is echter om, wanneer de samenwerking met Hogeschool Rotterdam doorgang vindt, een Engelstalige variant van de opleiding aan te bieden afgestemd op een internationale doelgroep.

Onderzoeksvaardigheden

De opleiding heeft in de afgelopen jaren de doorlopende onderzoeksleerlijn verder ontwikkeld. Het tweede studiejaar staat geheel in van het doen van onderzoek; in het eerste studiejaar worden competenties op dit gebied al ontwikkeld. In steeds complexer wordende opdrachten, worden deelnemers uitgedaagd hun onderzoeksvaardigheden in te zetten en verder te ontwikkelen. Gedurende het tweede studiejaar werkt de deelnemer aan het afstudeeronderzoek. Het thema dat een deelnemer onderzoekt dient altijd in verband te staan met de beroepspraktijk en heeft relevantie op meso- of macroniveau. Het tweede studiejaar is opgebouwd uit plenaire studiebijeenkomsten en individuele begeleidingstrajecten op het gebied van het doen van onderzoek. In de plenaire bijeenkomsten worden deelnemers begeleid in het proces van het opzetten, uitvoeren en verdedigen van hun onderzoek, terwijl binnen de individuele begeleidingstrajecten veel aandacht is voor de individuele ontwikkeling van de onderzoeker competenties van de deelnemer.

Overwegingen

Het panel is positief over de oriëntatie van de het studieprogramma, dat een duidelijke beroepsgerichtheid kent door de invulling van de modules,

de professionele ervaring en achtergronden van de docenten, de studiebezoeken en door de invulling van het afstudeeronderzoek. Ook is het panel positief over de manier waarop de opleiding gebruik maakt van het internationale netwerk en kennis binnend Wagner & Company. Het panel is ervan overtuigd dat een internationale variant van de opleiding potentie heeft met oog op de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de belangstelling voor internationale MBA's in de domeinen sport, gezondheid en vitaliteit.

Deelnemers worden tijdens het studieprogramma goed voorbereid op het doen van praktijkgericht onderzoek middels een doorlopende onderzoeksleerlijn dat gedurende de twee leerjaren in complexiteit toeneemt. Het onderzoek is duidelijk praktijkgericht, waarbij wetenschappelijke kennis en methodieken worden toegepast op vraagstukken uit de praktijk van sport, gezondheid en vitaliteit. Wel zou het panel de opleiding willen aanmoedigen om de aandacht voor onderzoeksmethodieken te verbreden (kwalitatief én kwantitatief) en in samenspraak met betrokken docenten haar visie op praktijkgericht onderzoek verder uit te werken en te expliciteren. De praktijkgerichtheid is namelijk een van de sterke eigenschappen van de opleiding, en kan sterker uitgelicht worden.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Inhoud

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

Bevindingen

De opleiding bestaat uit twee leerjaren van elk 30 EC. In het eerste jaar volgen deelnemers 7 modules van 4 tot 6 EC, in het tweede jaar volgen deelnemers 3 modules van 4 – 6 EC. De tiende module betreft het afstudeeronderzoek van 16 EC. In het eerste jaar vormen de verschillende basisdisciplines op het gebied van bedrijfs-, bestuurs-,

gedragwetenschappen het fundament en wordt uit drukkelijk aandacht besteed aan het verbeteren van onderzoeksvaardigheden. In het tweede jaar ligt het accent vooral op plannen, uitvoeren en rapporteren van onderzoek.

De bedrijfskundige basis in de opleiding bestaat uit algemene aandachtsvelden als organisatiekunde, management, waarde creatie, en strategie. Deze zijn uitgewerkt naar gebieden als economie en financiën, supply chain management, marketing, human resources, asset & facilitymanagement. Tot slot is er aandacht voor ethiek en recht, governance, leiderschap en bedrijfskundig onderzoek. Bedrijfskundige onderwerpen komen in opdrachten en toetsen samen. De diverse onderwerpen in de modules worden steeds aan de hand van casuïstiek en opdrachten binnen de context sport, gezondheid en vitaliteit geplaatst. Naar aanleiding van een aanbeveling vanuit de vorige visitatie heeft de opleiding het onderwerp 'Business Administration' verder uitgewerkt in het curriculum en verschillende onderdelen meer nadruk gegeven in de modules. Het panel ziet deze aanpassing terug in de beschreven modules. In het curriculum- en toetsplan is aangegeven welke leeruitkomsten per module door de deelnemers ontwikkeld worden. Het competentieraamwerk is direct verbonden aan toetsing binnen de opleiding. In de toetsmatrijzen en toetsopdrachten is aangegeven welke leeruitkomsten op welk niveau (op basis van de taxonomie van Bloom) worden getoetst. In de beoordelingsformulieren zijn de beoordelingscriteria van de te beoordeling leeruitkomsten opgenomen.

In de gesprekken die het panel voerde met deelnemers en alumni kwam naar voren dat zij positief zijn over de inhoud van het curriculum en veel waardering hebben voor de relatie die er gelegd wordt tussen de domeinen sport, gezondheid en vitaliteit, zelfs al voordat het programma de titel wijzigde en aanpassingen maakte om deze verschuiving in focus te formaliseren. Ook zijn deelnemers positief over het feit dat het programma zich richt op bredere maatschappelijke thematiek,

zoals duurzaamheid, infrastructuur en mentale- sociale- en ecologische welzijn.

Overwegingen

Het panel constateert dat de inhoud van het studieprogramma van het juiste niveau is en een goede vertaling van de beoogde leeruitkomsten; het curriculum geeft blijk van een gedegen bedrijfskundige basis binnen de context van de branch-overschrijdende domeinen sport, gezondheid en vitaliteit. De opleiding heeft daarmee gehoor gegeven aan het advies vanuit de vorige visitatie om dit breder perspectief steviger in het curriculum te verankeren – de verbinding tussen sport, gezondheid en vitaliteit is in het programma zichtbaar. De opleiding maakt gebruik van relevante, actuele en internationale literatuur. Er is een duidelijke opbouw te zien in het niveau en de complexiteit in het studieprogramma over de twee studie jaren heen.

Hoewel de inhoud en vormgeving van de modules voldoen en duidelijk verbonden zijn met de leeruitkomsten, ziet het panel mogelijkheid voor een sterkere samenhang tussen de modules zelf en zou de opleiding willen stimuleren om deze samenhang in samenspraak met de docenten verder te borgen. Door modules met elkaar in verbinding te brengen kan de opleiding toewerken naar een curriculum dat een geïntegreerd geheel vormt. Dit ontwikkelpunt kwam ook in de vorige visitatie naar voren. Het panel zou de opleiding ertoe willen aanzetten om hier actief op te sturen, door bijvoorbeeld op aangewezen momenten met alle docenten gezamenlijk het profiel, de doelstellingen en de invulling van het curriculum door te spreken.

Tot slot constateert het panel dat hoewel deelnemers en docenten tijdens het bezoek aangeven dat ondernemerschap en innovatie belangrijke onderwerpen zijn binnen het programma, deze thema's minder nadrukkelijk in de modulebeschrijvingen naar voren komen. Het panel ziet deze thema's wel terug in de doelstellingen en beoogde leeruitkomsten van de opleiding en moedigt de opleiding dan ook aan om de

vertaling van deze doelstellingen explicieter te verankeren in de aangeboden modulen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Leeromgeving

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

Bevindingen

Het didactisch concept van het studieprogramma is gebaseerd op constructivistische leertheorie. Deze benadering is vertaald naar het principe van 'executive learning', waarbij bestaande kennis en ervaring als uitgangspunt wordt genomen en vervolgens verrijkt worden met nieuwe inzichten, kennis, methodieken en vaardigheden. Doel is de productieve integratie van het geleerde met de praktijkervaring die de deelnemers reeds in hun levensloopbaan hebben opgedaan. Het panel ziet dit didactisch concept sterk terug in de uitvoering van het onderwijs. Deelnemers krijgen veel ruimte om van docenten en van elkaar te leren. Zij gaven in de gesprekken aan dat zij de modules, maar ook de buitenschoolse activiteiten, als zeer waardevol ervaren en hier een hoog leerrendement uit konden halen. De heterogeen samengestelde groepen versterken het leereffect.

Een mogelijke bedreiging voor het leerrendement is de sterke terugloop in de deelnemersaantallen. Na 2019 zijn geen nieuwe deelnemers ingestroomd. Effectieve peer-learning is sterk afhankelijk van de grootte en samenstelling van een cohort. De opleiding heeft aangegeven dat zij voor het komende studiejaar een lijst met potentiële nieuwe deelnemers heeft kunnen registreren. Met een instroom van 8 tot 10 deelnemers zal het leereffect van peer-learning geborgd kunnen worden volgens het panel.

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 deelnemers individueel of in groepsverband werken aan nieuwe inzichten van complexe praktijk- vraagstukken en 3) een reflectiestroom waarin de deelnemers 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. Dit gebeurt onder meer aan de hand van socratische gesprekken, persoonlijkheidstesten, een persoonlijk logboek en opdrachten. Deelnemers en alumni waren positief over de reflectiestroom. Deze heeft volgens hen een duidelijke meerwaarde naast de kennis- en praktijkstroom. De inhoud en omvang van de feedback is sterk.

Studielast

Het panel heeft aandacht besteed aan de studielast en dit besproken met deelnemers. Deelnemers hebben ongeveer zeven contacturen per week, geconcentreerd op één dag. Aan het eind van het tweede jaar gaat het aantal contactmomenten omlaag; deelnemers krijgen dan individuele begeleiding bij hun afstudeeronderzoek. De meeste deelnemers hebben een volle baan naast de studie. Zij studeren vooral in de avonden en in het weekend. De deelnemers waarmee de commissie heeft gesproken, besteden om en nabij 15 uur per week aan zelfstudie.

Recente ontwikkelingen

Naar aanleiding van de maatregelen genomen in het kader van de corona-crisis heeft de opleiding nauw overleg gehad met deelnemers. Sommigen hebben uitstel van deadlines gehad wanneer de persoonlijke omstandigheden daarom vroegen. Na 2019 zijn geen nieuwe cohorten ingestroomd. Wel zijn er nog vier tweedejaars deelnemers die 1-op-1 begeleiding hebben gehad in het kader van hun afstudeertraject.

Overwegingen

Het panel is positief over het didactisch concept en de vormgeving van het studieprogramma. De opleiding heeft een goed doordachte visie op de onderwijskundige inrichting van het programma en deze concreet en effectief doorvertaald in de uitvoering van het curriculum. Deelnemers worden gestimuleerd om de leerstof en vaardigheden eigen te maken, en deze op productieve wijze te verbinden met reeds opgedane kennis en ervaring. De opleiding maakt gebruik van een gevarieerd palet aan (interactieve) werkvormen en is een goede uitwisseling tijdens de contactdagen tussen docenten en deelnemers, alsook tussen deelnemers onderling. Dit leidt tot hoge leerrendementen en positieve leerervaringen, blijkt uit de gesprekken die het panel voerde met deelnemers. Ook heeft het panel veel waardering voor de aandacht die de opleiding besteedt aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemers; deze reflectieve leerstroom is goed verankerd in het curriculum en gaat een duidelijke verbinding aan met de andere leerstromen.

Een zorgpunt is de lage instroom van deelnemers op dit moment; de cohorten moeten van een bepaalde omvang zijn om als goede leeromgeving te kunnen fungeren waarin deelnemers als peers van elkaar kunnen leren. De diversiteit en dynamiek van de groep kan alleen geborgd worden als er voldoende deelnemers instromen. Deelnemers en alumni met wie het panel gesprekken heeft gehad overigens aan dat met een kleine groep (van circa 5 à 6 personen) zij ook een goede leerrendement hebben kunnen behalen. De opleiding is zich bewust van de nadelen van een te kleine cohort en verricht inspanningen om de instroom te verbeteren voor het komende studiejaar.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend oordeelt het panel dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Instroom

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

Bevindingen

De toelatingseisen voor de opleiding zijn vastgelegd in de onderwijsexamenregeling. Deelnemers moeten ten minste een HBO- en/of WO-diploma hebben en daarbij beschikken over voldoende relevante werkervaring. Wanneer een deelnemer niet beschikt over een HBO- of WO-diploma kan hij/zij zijn door middel van een test zijn HBO denk- en werkniveau aantonen. Ook professionals vanuit andere vakgebieden die zich willen ontwikkelen richting het domein van sports & health kunnen in aanmerking komen voor de opleiding. Buitenlandse deelnemers kunnen instromen wanneer zij een diploma op bachelor niveau en de Nederlandse taal beheersen op C1 niveau. De opleiding voert met alle kandidaten een intakegesprek waarin professionaliteit, affiniteit met de sports & health sector en kennisproductiviteit besproken worden. Na het gesprek wordt een advies afgegeven of iemand met of zonder voorbehoud kan instromen. In geval van twijfel, afhankelijk van de vooropleidingen en loopbaananalyse, wordt geadviseerd om eerst een bachelor HBO in economische richting te volgen of een (online) Connector Ability test te doen. Naast vooropleiding en instapniveau wordt doorgevraagd naar de motivatie van de potentiële deelnemer. Ook worden potentiële deelnemers uitgenodigd op de jaarlijkse MBA-alumni Meeting. Zij krijgen dan een indruk van het niveau van de opleiding en komen in contact met alumni die de opleiding hebben afgerond.

De opleiding heeft geconstateerd dat leerachterstanden een negatief effect op de studievoortgang kunnen hebben; met name als het gaat om het financiële domein en onderzoeksvaardigheden. Deelnemers die tegen een leerachterstand aanlopen wordt de mogelijkheid geboden om een (verplichte) basiscursus financiën te doen. Ook wordt er al in een vroeg stadium (vanaf het eerste jaar) gewerkt aan de onderzoeksvaardigheden van deelnemers.

Zoals eerder beschreven is er een terugloop in het aantal inschrijvingen voor de opleiding in de laatste jaren. Terwijl de belangstelling onverminderd groot is, gaan minder potentiële kandidaten over

tot daadwerkelijke inschrijving. Er zijn meerdere redenen voor deze terugloop, waaronder de veranderingen die plaatsvinden in het beroepenveld, de komst van nieuwe (bekostigde of online) aanbieders op de markt en de onzekerheden die volgen uit de aanhoudende corona-crisis; dit heeft geleid tot baanonzekerheid en beperkte financieringsbudgetten.

Om deze trends het hoofd te bieden is de opleiding ertoe overgegaan om de opleiding ook modulair aan te bieden; veel deelnemers schrikken terug voor een commitment van twee jaar. Op deze wijze kan de opleiding de kleinere deelnemersgroepen aanvullen met deelnemers die zich inschrijven voor afzonderlijke modules. Daarmee wordt ook tegemoetgekomen aan de toenemende behoefte aan flexibel onderwijs, maar ook aan een wezenlijke behoefte van deelnemers om hun netwerk uit te breiden, kennis en ervaring uit te wisselen en van hun *peers* te leren: het leren met en van andere professionals is voor veel mensen een belangrijke wens geweest bij het invullen van hun scholingsbehoefte.

Daarnaast heeft de opleiding samenwerking gezocht met de Hogeschool Rotterdam; daarmee kan de opleiding een internationale markt aanboren en kunnen beide instituten over en weer profiteren van bestaande infrastructures, netwerken en expertise (zie "beoogde leerresultaten").

Voor het studiejaar 2021-2022 heeft de opleiding inmiddels een lijst met geïnteresseerden die het panel heeft kunnen bestuderen.

Overwegingen

Het panel stelt op basis van eerdere cohorten en verwachte instroom vast dat het intakebeleid van de opleiding zorg draagt voor een goede

afstemming tussen de kwalificaties van instromende deelnemers en het studieprogramma. Deelnemers worden zorgvuldig geselecteerd en goed geïnformeerd over wat zij van de opleiding kunnen verwachten. Het panel ziet ook het nieuwe, bredere profiel terug in het type aanmeldingen voor het komende studiejaar. Daarbij zijn de achtergronden van de potentiële deelnemers zeer divers, variërend van een jurist, managers in de zorg, docenten en professionals uit de sport.

Volgens het panel vraagt de terugloop in deelnemers om een grondige doelgroep- en marktanalyse. Voorheen waren er vaste afspraken met partijen die plaats in de opleiding afdemen. Deze zijn weggefallen. Het panel zou de opleiding willen aanmoedigen te onderzoeken hoeveel ruimte er is voor een kostbare, private opleiding in het sport- en gezondheidsdomein, een publiek domein waarin de financieringsmogelijkheden beperkter zijn dan in het commerciële domein. Belangrijk is om daarbij ook te reflecteren op hoe Wagner & Company zich verhoudt tot de opkomst van online programma's van gerenommeerde partijen en flexibele leerwegen. Door het werkveld, alumni en stakeholders bij deze vraagstukken te betrekken kan de opleiding mogelijk komen tot nieuwe onderwijsproducten die passen bij de huidige vraag en maatschappelijke ontwikkelingen. Het panel is positief over de keus om het onderwijs ook modulair aan te bieden en denkt dat de samenwerking met Hogeschool Rotterdam veel potentie heeft.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend oordeelt het panel dat de opleiding aan deze standaard **voldoet**.

Personeel

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de kwaliteit en omvang van het personeel **voldoet**. Het panel is zeer positief over de kwaliteit van de docenten en stelt vast dat deze gekwalificeerd zijn voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het onderwijsprogramma. Het panel heeft waardering voor het feit dat de opleiding, in lijn met het nieuwe, bredere, profiel, docenten heeft aangetrokken die expertise hebben in de brede domeinen van de sport, gezondheid en vitaliteit. Het aantal docenten dat de opleiding verzorgt, is toereikend. Om een goede samenhang tussen modules te borgen dringt het panel aan op meer en structureler overleg tussen docenten. Het panel stimuleert de opleiding om manieren te vinden om zich te laten voeden door nieuwe ontwikkelingen in het beroepenveld en daarbij (gast)docenten te werven met expertise in deze domeinen. Een gedeelte verantwoordelijkheid bij de borging van de kwaliteit van het docentencorps strekt tot de aanbeveling.

Standaard 6: Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

Wagner & Company maakt een onderscheid tussen kerndocenten, docenten, gastdocenten, hoogleraren, thesisbegeleiders/academic advisors. De programma expert coördineert en begeleidt de verschillende docenten. Van kerndocenten wordt verwacht dat zij de volgende expertise en competenties hebben:

1. De docent heeft kennis van methodologie en methoden van onderzoek;
2. In trajecten waar het produceren van kennis in de vorm van onderzoek centraal staat is de docent ook in staat dit aan de deelnemers over te dragen;
3. De docent onderscheidt zich als scholar of practitioner en is in beide rolprofielen in staat daarop te reflecteren;
4. De docent heeft competentie ontwikkeld op het gebied van executive opleiden.
5. De docent heeft aantoonbare kennis en ervaring op het gebied van het onderwijzen van deelnemers op masterniveau.
6. De docent kan een curriculum ontwikkelen in relatie tot de maatschappelijke ontwikkeling van het beroepsprofiel en opvattingen van executive training;

7. De docent kan deelnemers begeleiden in hun professionele en academische ontwikkeling;

Voor (gast)docenten geldt dat zij worden uitgenodigd op basis van hun vakspecifieke kennis en ervaring, welke relevant is voor, en aansluit bij, het niveau het opleidingsprogramma. Thesisbegeleiders/academic advisors zijn er om de deelnemers te begeleiden bij het opzetten en uitvoeren van hun onderzoek. Deze thesis begeleiders hebben geen beoordelende rol bij het beoordelen van het eindresultaat van het afstudeeronderzoek.

Voor de kwaliteit en het niveau van het onderwijs is het noodzakelijk dat faculty members minimaal master geschoold zijn. Docenten die doceren in het tweede studiejaar hebben aantoonbare ervaring op het gebied van (praktijkgericht en/ of wetenschappelijk) onderzoek. Om recht te doen aan het internationale aspect van het onderwijsprogramma is ervoor gekozen een internationale faculty samen te stellen. Op dit moment kent de opleiding vier hoogleraren, vijf gepromoveerde docenten, veertien academisch gevormde docenten en negen gastdocenten. Ruim 20% van de docenten heeft een internationale achtergrond. 60% van de onderwijsuren worden ingevuld door een hoogleraar of gepromoveerd docent.

Naast de faculty members en commissieleden zijn bij de opleiding de programma expert (voorheen programmamanager) en onderwijsondersteuner

betrokken. De aanstelling van de programma expert bedraagt 0,6 Fte. De onderwijsondersteuner heeft een fulltime aanstelling bij de Wagner Graduate School en verdeelt haar tijd met management ondersteunende taken voor de verschillende opleidingen binnen de Wagner Graduate School.

Docenten vallen onder het deskundigheidsbevorderingsbeleid van de Wagner & Company zoals dat onderdeel is van het kwaliteitsbeleid, volgens de ISO 9001-2000 norm. Wagner & Company EMBA Sport Management stimuleert deskundigheidsbevordering. Naar aanleiding van de vorige visitatie is in de periode tussen 2018 en 2020 een verbeteringsslag gemaakt op o.a. het gebied van toetsing. In dit proces is een nieuw raamwerk van competenties en leeruitkomsten geschreven, zijn toetsmatrizen opgesteld, toetsopdrachten beschreven of herzien en zijn beoordelingsformulieren geactualiseerd. In het kader van deskundigheidsbevordering zijn in dit proces de bij de beoordeling betrokken docenten betrokken. De programma expert, in het bezit van de Senior Kwalificatie Examinering, was in dit proces leidend.

Om het functioneren en de kwaliteit van de docenten te monitoren wordt de bijdrage van iedere docent mondeling met de programma expert geëvalueerd. Eventuele bijzonderheden uit module-evaluaties van de deelnemers worden met de docent besproken. Naast de eisen die aan een het didactische handelen van de docent gesteld worden, bevatten de deelnemerevaluaties van de onderwijsmodules vragen omtrent de relatie tussen aangeboden leerstof en de beroepspraktijk. De kwaliteit van individuele faculty members wordt door de programma expert getoetst bij de intake door onder meer een analyse van het curriculum vitae en later door evaluatie van het functioneren in de leergang.

Overwegingen

Het panel heeft een aantal docenten van de opleiding gesproken en het overzicht van de

docenten ten bestudeerd. Het panel stelt vast dat de opleiding kan bogen op een zorgvuldig samengesteld en gekwalificeerd docententeam. Volgens het panel hanteert de opleiding een adequaat personeelsbeleid en ziet deze toe op een goede monitoring van de kwaliteit van de docenten. De opleiding werkt met een kleine vaste kern en een grote flexibele schil van docenten en gastdocenten. Volgens het panel past deze formatie bij een post-initiële parttime opleiding.

De deelnemers van de opleiding met wie het panel heeft gesproken, beamen dit. De docenten zijn volgens de deelnemers zeer deskundig en hebben in voldoende mate voeling met de beroepspraktijk. Ook zijn zij volgens de deelnemers voldoende didactisch onderlegd. De module-evaluaties ondersteunen de indruk van het panel dat de docenten bekwaam zijn op organisatorisch, vakinhoudelijk en didactisch gebied.

Uit de gesprekken met docenten kwam naar voren dat veel docenten sinds lang aan Wagner & Company zijn verbonden. Enerzijds ondersteunt dit de continuïteit en consistente identiteit van de opleiding, anderzijds ziet het panel ook mogelijkheid voor de inbreng van nieuwe perspectieven en expertise, zeker gezien de ontwikkelingen die in op dit moment van invloed zijn op het beroepenveld. Dit werd ook bevestigd door deelnemers die aangeven dat er behoefte aan aansluiting bij nieuwe tendensen, zoals digitale kennis en thema's als inclusiviteit en diversiteit, en het aanspreken van andere doelgroepen die niet direct in verbinding staan met (top)sportorganisaties en -communities. Om een goede samenhang tussen modules te borgen dringt het panel aan op meer en structureler overleg tussen docenten. Daarnaast zou het panel de opleiding willen aanmoedigen ervoor te waken om de verantwoordelijkheid voor het samenstellen en bewaken van de kwaliteit van het docentencorps bij één persoon te beleggen. Op dit moment vallen deze taken vrijwel geheel onder de programma expert. Dit is mogelijk een kwetsbaar punt in de continuïteit en uitvoering van het programma. Een meer gedeelde verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om met verschillende betrokkenen te sparren en

kritisch te kijken naar de keuzes die worden gemaakt zouden naar het oordeel van het panel het programma ten goede komen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt het panel dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de voorzieningen en studiebegeleiding **voldoen**. Het stelt vast dat de voorzieningen op de verschillende locaties en de informatievoorziening aan deelnemers toereikend zijn voor de realisatie van het programma. Het panel heeft waardering voor de facilitering van het onderwijs op verschillende stimulerende, sportgerelateerde locaties. De studiebegeleiding is goed vormgegeven dankzij de kleinschaligheid van de opleiding en de nauwe betrokkenheid van de programma expert, de studie coaches en afstudeerbegeleiders.

Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding heeft de studielocaties afgestemd op de inhoudelijke thema's van het programma en de ambitie om deelnemers dicht bij de beroepspraktijk te brengen. Naast het hoofdkantoor van Wagner & Company in Groningen, dat tevens fungeert als studiecetrum, vormen Sport- en Congrescentrum Papendal en de KNVB-campus in Zeist centraal gelegen locaties voor de studiebijeenkomsten.

Wagner Graduate School stelt bepaalde voorwaarden aan de studielocaties: deze moeten toegevoegde waarde hebben binnen het programma, werkbaar zijn voor faculty members en bijdragen aan studeerbaarheid. Er moeten dan ook goede technische voorzieningen zijn (internet, toegang tot stroomvoorziening voor laptop/beamer, beschikbaarheid presentatiemiddelen), qua ruimte passen bij de groepsgrootte, er moet toegang zijn tot catering en het moet bereikbaar zijn met auto of het OV.

Deelnemers worden gefaciliteerd bij het raadplegen van relevante literatuur en andere kennisbronnen. Zij hebben via Graduate School hebben toegang tot de catalogus van de Academy of Management. Onder de Academy of Management vallen de volgende journals:

- The Academy of Management Review

- The Academy of Management Learning and Education
- The Academy of Management Perspectives
- The Academy of Management Journal

Deelnemers krijgen in het 2^{de} studiejaar het NASSM-lidmaatschap. Dit lidmaatschap verleent hen toegang tot de digitale catalogus van de Journal of Sports & health en het Sport Management Education Journal. In deze journals worden de (internationale) onderzoeken op het gebied van sportmanagement gepubliceerd.

Het Mulier Instituut is het Centrum voor sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek. De catalogus van de bibliotheek van het Mulier Instituut is digitaal te raadplegen. De bibliotheek van het Mulier Instituut is niet openbaar. Deelnemers en onderzoekers die sportonderzoek doen kunnen inzage krijgen in de collectie. Wanneer deelnemers titels willen raadplegen, kunnen zij hiervoor een afspraak te maken.

De opleiding wil graag kennis delen met de beroepspraktijk om zo deze te voorzien van nieuwe inzichten en benaderingen. Daarom worden alle masterscripties Sportmanagement en Sports & health die geschreven zijn sinds de oprichting gedeeld via de site van Wagner & Company – deze zijn vrij toegankelijk en door iedereen te downloaden.

Overwegingen

Het panel is positief over de voorzieningen van de opleiding, deze sluiten aan bij de doelstellingen en didactisch concept van het programma en bieden deelnemers de mogelijkheid om in een

hoogwaardige beroepsgerelateerde omgeving kennis en vaardigheden op te doen.

De opleiding draagt er zorg voor dat deelnemers toegang hebben tot de juiste literatuur en het meest actuele onderzoek. Het panel waardeert de ambitie van de opleiding om nieuw opgedane kennis te delen met het beroepenveld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Begeleiding

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

De studiebegeleiding van deelnemers wordt ingevuld door drie personen binnen de opleiding: de programma expert, de studiecoach en de afstudeerbegeleider/academic advisor. De programma expert is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen de opleiding, waar ook een deel van de studiebegeleiding onder valt. De programma expert voert intakegesprekken met kandidaten, draagt zorg voor het verwerken van input uit de evaluatie van programmaonderdelen, monitort de voortgang en tevredenheid van deelnemers en faculty members en is voor betrokkenen het eerste aanspreekpunt.

Gedurende de opleiding wordt van deelnemers verwacht dat zij zich op persoonlijk en professioneel vlak ontwikkelen, ten einde de leeruitkomsten te behalen en zich voldoende te ontwikkelen op de competenties die leiden tot het profiel van een sports & health professional. Gedurende de opleiding organiseert de studiecoach plenaire bijeenkomsten waar thema's rondom persoonlijke en professionele ontwikkeling centraal staan en biedt daarnaast individuele coaching. Dit begeleidingstraject is een doorlopend proces dat vooral binnen het eerste studiejaar een expliciete plek in het programma heeft. In het tweede studiejaar wordt de studiebegeleiding op individuele basis ingericht.

Vanaf het begin van het tweede studiejaar, worden de deelnemers bij hun afstuderen ondersteund door een afstudeerbegeleider. Deze afstudeerbegeleider biedt vooral individuele begeleiding op het onderzoeksproces van de deelnemer en hij beoordeelt de voortgang van het onderzoek op basis van twee toetsmomenten in het tweede studiejaar; de onderzoeksopzet en de voortgangspresentatie.

Van deelnemers wordt verwacht dat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun persoonlijke ontwikkelingsproces. Het initiatief voor het organiseren van aanvullende (niet in het programma opgenomen momenten) begeleiding op deze ontwikkeling ligt dan ook bij de deelnemer. Personen die vanuit de opleiding een rol spelen binnen de coaching van deelnemers hebben een signalerende functie. Wanneer zij onregelmatigheden in de het gedrag of de ontwikkeling van deelnemers signaleren, zullen zij dit met de deelnemer bespreekbaar maken. Bij vertragingen of uitval van een deelnemer bespreekt de opleiding dit zorgvuldig met de betreffende student om de redenen te achterhalen.

Uit de gesprekken die het panel voerde bleek dat de opleiding proactief handelt wanneer deelnemers achterop dreigen te raken en stelt in overleg met de deelnemer een plan op om de doelen binnen een afgesproken termijn te halen. Deelnemers zijn zeer tevreden over de begeleiding die ze krijgen en geven aan dat deze goed op de behoeftes en uitdagingen van het individu is toegesneden.

In de periode van lockdown hebben een aantal deelnemers de studie moeten pauzeren vanwege persoonlijke en/of werkomstandigheden, gerelateerd aan de coronacrisis. De opleiding heeft deze deelnemers goed begeleid en steeds vinger aan de pols gehouden om te bepalen wanneer, en op welke manier, zij de opleiding kunnen hervatten.

De informatievoorziening aan deelnemers is voornamelijk ingericht binnen het kennisplatform waartoe deelnemers toegang krijgen bij de start van de opleiding. Gedurende de opleiding

wordt op dit platform de volgende informatie verstrekt:

- Jaaroverzicht programma
- Programma per studiebijeenkomst
- Toetsopdrachten
- Literatuurlijst
- Studiehandleiding
- Afstudeerhandleiding
- Onderwijs- en examenreglement
- Berichtgeving
- Details studielocaties
- Lesmateriaal, hand-outs etc.

Deelnemers die het panel gesproken heeft geven aan dat de communicatie sinds een aantal jaar, met de aanstelling van de nieuwe programma expert, sterk is verbeterd. Alle benodigde informatie is beschikbaar en wordt adequaat gecommuniceerd, lieten zij het panel weten.

Overwegingen

Het panel is heel positief over de studiebegeleiding van de opleiding die goed aansluit bij de doelstellingen en het didactisch concept. De positieve evaluaties van de deelnemers bevestigen deze bevinding. De informatievoorziening is goed. Docenten zijn toegankelijk en zeer bereid deelnemers te helpen wanneer zij vragen hebben, ook buiten de lessen om. Studievertraging en tussentijds-vertrek komt voor, maar is niet buitenproportioneel gezien het feit dat deelnemers vaak een drukke baan moeten combineren met een intensieve studie. De reden van tussentijds vertrek is gevarieerd en wijst niet in de richting van een te hoge studielast.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de kwaliteitszorg **voldoet** aan de standaard. Het panel stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de beoogde leerresultaten, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde leerresultaten aan de hand van terugkerende evaluaties bewaakt. De opleiding voert actief verbeteringen door naar aanleiding van de resultaten uit evaluaties. De examencommissie, medewerkers, deelnemers, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding worden gevraagd input te leveren bij in het kader van de kwaliteitscyclus. Het panel stelt vast dat er een goede instituutsbrede kwaliteitscyclus en -cultuur is, maar dringt ook aan op een meer systematische en gezamenlijke reflectie op onderwijskwaliteit op het niveau van de opleiding. Daarbij is het wenselijk dat alle stakeholders actief betrokken worden bij de vernieuwing van het programma en de evaluatie ervan; ook zou het panel graag een reflectie zien op de uitwerking van de aanpassingen die er in de afgelopen jaren zijn doorgevoerd.

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

- Instituutsbrede kwaliteitszorg

Wagner & Company heeft haar kwaliteitsbeleid uitgewerkt in een kwaliteitshandboek. In dit handboek beschrijft Wagner & Company haar uitgangspunten voor kwaliteitsborging- en verbeteringsprocessen. Het handboek geeft inzicht in de bedrijfsprocessen binnen de organisatie en legt de relaties met de paragrafen van NEN-EN-ISO 9001:2000 kwaliteitsnorm.

De procesverantwoordelijkheid voor ISO 9001-2015 certificering is vanuit de algemeen directeur gedelegeerd aan de Bureau manager. Op basis van het geformuleerde kwaliteitsbeleid bewaakt deze manager het proces van kwaliteitsbeheersing en ziet erop toe dat ook anderen alle taken uitvoeren die als zodanig in het kwaliteitshandboek gedefinieerd zijn. Op basis van het Management Review vindt afstemming plaats tussen algemeen directeur en de bureau manager over of er wijzigingen in het kwaliteitsbeleid en de borging gewenst zijn. Het resultaat van deze analyse weerspiegelt zich in de directiebeoordeling. In aanvulling daarop vindt er een externe audit plaats door Lloyds. Als de KPI 'continuïteit ISO

9001-2015 certificering' daar aanleiding toe geeft in de vorm van een signalering of een non-conformiteit, volgt er bijsturing van de organisatie door de directeur i.s.m. de bureau manager op basis van de bevindingen van het Management Review en de externe audit.

Wagner & Company heeft zes kritische succesfactoren beschreven: klanttevredenheid, werknemerstevredenheid, aandeelhouderstevredenheid, professionele en maatschappelijke legitimiteit, attractiviteit in de markt en leverancierstevredenheid.

- Kwaliteitszorg opleiding

De kwaliteitszorg van de opleiding valt onder de verantwoordelijkheid van de programma expert. De programma expert is ervoor verantwoordelijk dat acties die voortvloeien uit de evaluaties geïmplementeerd worden en beschreven worden in het jaarverslag voor de ISO 9001 accreditatie.

De opleiding evalueert iedere module schriftelijk. De opleiding verwacht dat de docent een 7,5 of hoger scoort op basis van deze evaluatie. Naast de schriftelijke evaluatie voert de programma expert gesprekken met de deelnemers over het onderwijsprogramma en de docenten.

Naast de module evaluaties, is binnen de opleiding een evaluatiecyclus ingericht waarbij de inhoud van het programma, kwaliteit van docenten,

locaties en communicatie wordt geëvalueerd. Deze evaluaties worden uitgevoerd aan de hand van vragenlijsten en mondelinge feedbackmomenten. De vragenlijsten worden digitaal via het kennisplatform uitgezet en deelnemers krijgen per mail de vraag de vragenlijst in te vullen. Wanneer dit tot weinig respons leidt, verzamelt de programma expert tijdens mondelinge uitwisselingsmomenten feedback over de evaluatie-items. Uitkomsten van vragenlijsten en mondelinge feedbackmomenten worden verzameld en gebundeld en per module geëvalueerd om te inventariseren of/ welke aanpassingen noodzakelijk of wenselijk zijn.

Wagner & Company heeft in het kwaliteitshandboek de procedure 'verbetercirkel' beschreven. De programma expert verantwoordelijk voor de uitvoering van deze verbetercirkel. Verbeterpunten worden verdeeld in 'inhoudelijk' en 'facilitair'. In een meerjarendocument wordt per verbeterpunt het volgende beschreven: datum, kanaal van het signaal, omschrijving, oorzaaksanalyse, secundaire analyse en plan van aanpak. Het panel heeft het document met de verbeterpunten van de afgelopen jaren bestudeerd en heeft de verbetermaatregelen in de verschillende gesprekken besproken. Zo is de mate waarin het online kennisplatform ondersteunend is tijdens de opleiding gedurende de periode van 2015 tot 2018 meermaals met een magere voldoende beoordeeld. Dit heeft ertoe geleid dat er extra aandacht is besteed aan het up-to-date houden van informatie op het kennisplatform, de vindbaarheid van informatie en de volledigheid van informatie. Zo zijn toetsdocumenten toegevoegd (toetsopdrachten), wordt algemene informatie op een centraal punt op het platform gedeeld (studiegids, afstudeerhandleiding, programma) en vindt communicatie over aanpassingen in het programma of andere bijzonderheden plaats via een WhatsApp groep waarvan deelnemers lid zijn aangezien deze informatie deelnemers via het platform slecht bleek te bereiken.

De opleiding betreft medewerkers (evaluaties na afronding module), deelnemers (module-

evaluaties) en alumni (jaarlijkse alumni bijeenkomsten) bij de kwaliteitszorg. Ook het beroepveld is middels informele contacten en het uitgebreide netwerk van Wagner & Company bij de kwaliteitszorg van de opleiding betrokken. 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.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de doelstellingen, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde leerresultaten via een regelmatige evaluaties bewaakt. De kwaliteitszorg van de opleiding is ingebed in een uitgebalanceerde, instituutbrede, kwaliteitszorg van Wagner & Company, waarin een duidelijke PDCA-cyclus is opgenomen. Het panel stelt vast dat de opleiding concrete verbetermaatregelen treft als zij constateert dat hier aanleiding voor is en dat zij deze doelmatig vastlegt. Actoren en belanghebbende worden in de evaluaties van de opleiding betrokken. Het panel constateert een goede kwaliteitscultuur waarbij management en docenten ontwikkelgericht zijn en de ambitie hebben om programma continue te verbeteren.

Het panel ziet ruimte voor verbetering als het gaat om de opleidings-specifieke PDCA-cyclus; de inhoudelijke verbetermaatregelen die het panel heeft gezien betreffen vooral wijzigingen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van de vorige visitatie; het panel zou graag zien hoe de opleiding uitkomsten uit evaluaties vertaalt naar verbetermaatregel en ook reflecteert op de uitwerking van deze maatregelen. Daarnaast heeft het panel een zorg over het feit dat de kwaliteitszorg vrijwel volledig bij de programma expert is belegd, zij zou de opleiding aanraden om een bredere verantwoordelijkheid voor de borging van de PDCA-cyclus te realiseren.

Een meer systematische reflectie op de kwaliteit van de opleiding, met alle docenten (ook de diegenen in de flexibele schil), een werkveldcommissie en andere stakeholders, zou de opleiding ten goede komen. Met name in deze periode van transitie en herprofilering is het belangrijk om de kwaliteitszorg in te richten op critical transition points en structurele momenten van gezamenlijke reflectie in te bouwen.

Het panel zou graag ook, in navolging van de aanbevelingen uit de vorige visitatie, een duidelijker procedure zien voor het verwerken van de

adviezen van de Raad van Advies, waarin wordt vastgelegd welke adviezen zijn opgevolgd en op welke manier. Het instellen van een werkveldcommissie met leden die actief zijn in het beroepveld en die deskundige input kunnen leveren op de positionering, doelstellingen, inhoud en uitkomsten van de opleiding, strekt tot de aanbeveling.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Toetsing

Het panel oordeelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie dat de toetsing van de opleiding ten dele voldoet. Het panel stelt vast dat de opleiding inspanningen heeft geleverd om de toetsystematiek te verbeteren en verder te ontwikkelen sinds de vorige visitatie. Zo heeft de opleiding de beoordelingscriteria -en formulieren van modules en theses gewijzigd, toetsmatrijzen ontwikkeld en de relatie tussen de leeruitkomsten per module en de beoogde leerresultaten geëxpliciteerd. Het panel stelt verder vast dat de opleiding gevarieerde summatieve en formatieve toetsvormen hanteert die goed aansluiten op het didactisch concept van de opleiding. Er is goede communicatie met de deelnemers rondom alle aspecten van de toetsing. Echter, het panel heeft slechts beperkt kunnen beoordelen hoe de nieuwe toetsystematiek sinds de invoering heeft gefunctioneerd omdat er geen nieuwe cohorten zijn ingestroomd vanaf 2019. Daarnaast constateert het panel dat de examencommissie onvoldoende zicht heeft op haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden en een meer proactieve houding kan aannemen als het gaat om een systematische controle op de kwaliteit van de toetsing. Het panel adviseert de opleiding zorg te dragen voor voldoende toets- en examendeskundigheid in de examencommissie en toe te zien op voldoende onafhankelijkheid als het gaat om de docenten die in de commissie plaatsnemen. Het panel kan zich vinden in de beoordelingen van alle eindwerken die zij heeft gezien en is positief over de nieuw ontwikkelde beoordelingscriteria en -formulieren voor de thesen. Wel dringt het panel aan op een duidelijker verbinding tussen de leeruitkomsten van de thesen en de beoogde leerresultaten. Ook heeft het panel een zorg over de onafhankelijkheid van de beoordeling van de eindwerken; het raadt de opleiding aan te werken met een grotere groep van beoordelaars en eventueel gebruik te maken van externe examinatoren.

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequate systeem van toetsing.

Bevindingen

o Systeem van toetsing

De opleiding heeft naar aanleiding van de vorige visitatie in 2014 haar toetsystematiek verder ontwikkeld en verbeterd. Zij heeft de beoordelingscriteria- en formulieren van modules en theses gewijzigd, toetsmatrijzen voor alle modules ontwikkeld en de relatie tussen de leeruitkomsten per module en de beoogde leerresultaten geëxpliciteerd. In het curriculum- en toetsplan is aangegeven welke leeruitkomsten per module door de deelnemers ontwikkeld worden. In de toetsmatrijzen en toetsopdrachten is aangegeven welke leeruitkomsten op welk niveau (op basis van de taxonomie van Bloom) worden getoetst. In de beoordelingsformulieren zijn de beoordelingscriteria van de te beoordeling leeruitkomsten opgenomen. De opleiding hanteert het vier-ogen

principe bij de ontwikkeling van toetsing, en het vaststellen van toetscriteria en de leeruitkomsten per module.

Alle informatie rondom toetsing is opgenomen in de Onderwijs- en Examenreglement van de opleiding en de studiegids. In de modulebeschrijvingen staat aangegeven op welke manier de leeruitkomsten worden getoetst. In de gesprekken met de deelnemers en alumni kwam naar voren dat de opleiding goed communiceert over eisen en procedures rondom toetsing en dat deelnemers goed geïnformeerd zijn over de toetscriteria.

De opleiding hanteert een gevarieerd aanbod aan toetsing, in aansluiting op haar didactisch concept en de doelstellingen per module. Voorbeelden van gehanteerde toetsvormen zijn: tentamen, presentatie, beroepsproduct, casusopdracht, onderzoek, portfolio en reflectiegesprek. Ook werkt de opleiding met de socratische methodiek

binnen de toetsing en dienen deelnemers in het eerste jaar een business plan te schrijven.

Het panel heeft documentatie bestudeerd van toetsing, waaronder de toetsplan en toetsmatrijzen, beoordelingscriteria en beoordelingsformulieren per module. Ook heeft zij de nieuwe beoordelingscriteria- en beoordelingsformulieren van de thesen bestudeerd.

Omdat genoemde verbeteringen in 2019 zijn doorgevoerd heeft het panel slechts te dele kunnen nagaan hoe de nieuwe toetssystematiek concreet functioneert; zij heeft (slechts) twee beoordelingen van een module en twee thesebeoordelingen kunnen bekijken die volgens de nieuwe systematiek zijn beoordeeld.

Ten tijde van de corona-crisis heeft de opleiding één voortgangstoets afgenomen; de vier nog studerende deelnemers werken op dit moment aan hun afstudeerproject en hebben de voortgang daarvan gepresenteerd aan hun begeleiders .

- Beoordeling thesen

De opleiding toetst het eindniveau aan de hand van de masterthesis (16 EC). In het examengesprek verdedigt de deelnemer zijn/haar thesis, en reflecteert hij/zij op het proces, het product en op de persoonlijke competentieontwikkeling. Na afloop van het examengesprek krijgt de deelnemer een beoordeling voor de thesis en voor de verdediging van de thesis. Het examencijfer bestaat uit een gemiddelde van de cijfers op het onderzoeksrapport en het examengesprek. Aanwezig tijdens het examengesprek zijn de deelnemer en de beoordelingscommissie (de eerste- en tweede beoordelaar en secretaris).

Om zich een oordeel te vormen over de beoordeling van het eindniveau van de deelnemers, heeft het panel in totaal de 17 mastertheses en beoordelingen gelezen van alle deelnemers die in de afgelopen jaren zijn afgestudeerd; 15 thesen uit 2017-2019, 1 these uit 2020 en 1 these uit 2021. Het panel is positief de beoordeling van de eindwerken: de toegekende cijfers komen overeen met de oordelen van het panel. Een aantal thesen worden door het panel als zeer goed beoordeeld.

Ook had het panel een aantal thesen hogere beoordeling dan het gegeven cijfer.

Wel merkt het panel op dat de meerderheid van de thesen volgens de oude beoordelingssystematiek zijn beoordeeld; slechts twee van de scripties (uit 2020 en 2021) waren volgens de nieuwe beoordelingscriteria en aan de hand van het nieuwe beoordelingsformulier beoordeeld. Het panel is kritisch op de oude systematiek, waarin een beperkt aantal criteria beoordeeld worden en de weging van de afzonderlijke onderdelen onduidelijk zijn. Ook bevreesde het het panel dat deelnemers een 'ondergemiddeld' konden scoren op belangrijke onderdelen (zoals bijvoorbeeld de onderzoeksvraag en onderzoeksopzet) en toch een voldoende kunnen halen voor de thesis als geheel.

Bij het bestuderen van de beoordelingen van de meest recente thesen kon het panel duidelijk verbeteringen vaststellen in de beoordelingssystematiek: de criteria zijn helder en uitgebreid, en de beoordelingsformulieren laten een goede weging zien van de afzonderlijke onderdelen van het thesis en de verdediging. De verbinding met de beoogde leeruitkomsten kan volgens het panel verder geëxpliciteerd worden.

De opleiding hanteert het vier-ogen principe bij de beoordeling van de thesen. Er is een thesisbegeleider die de student begeleidt bij het formuleren van de onderzoeksvraag en bij het onderzoekstraject. De thesis wordt beoordeeld door twee beoordelaars die niet bij het onderzoeksproces zijn betrokken. De groep van vaste thesisbeoordelaars is klein, waarbij de eerste beoordelaar tevens een bestuurlijke en zakelijke verantwoordelijkheid heeft binnen Wagner & Company. Het panel zou graag zien dat hier een scheiding van belangen wordt aangebracht.

- Examencommissie

Na de visitatie van 2014 heeft de opleiding stappen ondernomen om de examencommissie te versterken: de commissie is opnieuw samengesteld, er is een jaarwerkplan opgesteld en de examencommissie is betrokken bij de PDCA-cyclus in de borging van de kwaliteit van opleidingen van

de Wagner Graduate school. De examencommissie komt minimaal 4 keer per jaar bij elkaar en is o.a. belast met het verstrekken van gevraagd en ongevraagd advies, het afhandelen van fraudezaken, toekennen van extra kansen voor toetsen, het aanwijzen van examinatoren en het monitoren van de kwaliteit van onderwijs en toetsing. De examencommissie is samengesteld uit een externe voorzitter met onderwijservaring, drie docenten en een ambtelijk secretaris (de programma expert, die formeel geen lid is van de commissie).

De examencommissie is in haar nieuwe samenstelling in oktober 2019 voor het eerst bijegekomen en heeft sindsdien 6 keer overleg gehad.

Het panel heeft uitgebreid gesproken met de voorzitter en twee leden van de examencommissie. Het stelt vast dat de commissie zeer betrokken is bij de ontwikkelingen in de opleiding, maar dat er verwarring bestaat bij de leden over de wettelijke taken en verantwoordelijkheden van een examencommissie aangaande de borging van de kwaliteit van de toetsing en van het eindniveau. Zo beoordeelt de examencommissie de kwaliteit van de toetsen en thesen niet volgens een vooraf vastgelegde systematiek. Ook heeft de examencommissie geen rol in de ontwikkeling van toetsdeskundigheid en professionalisering van docenten.

Volgens het panel is de examencommissie gebaat bij meer toetsdeskundigheid en het ontwikkelen van een proactieve houding om de kwaliteit van toetsing te borgen. Daarnaast heeft het panel een zorg over de onafhankelijkheid van commissieleden, aangezien een van de leden als (kern)docent een belangrijke rol speelt in de begeleiding en beoordeling van de afstudeertrajecten. Het panel raadt de opleiding aan om meer toetsdeskundigheid en -expertise in huis te halen en na te denken over manieren om de onafhankelijkheid van examencommissie maximaal te borgen.

Overwegingen

Het panel is positief over de wijzigingen die de opleiding in de afgelopen jaren in de toets-

systematiek heeft aangebracht. Er is veel energie en tijd gestoken in het ontwikkelen van goede toetsmatrijzen en een goede koppeling tussen beoogde leerresultaten en de leeruitkomsten per module. Ook is er veel geïnvesteerd in de explicitering van toetscriteria en beoordelingsformulieren. Het panel waardeert deze inspanning en ziet verbeteringen terug in de algehele toetsing van de opleiding, die zonder meer bijdragen aan de validiteit, objectiviteit en transparantie van de toetsen.

De kanttekening die het panel hierbij plaatst is dat door de geringe instroom zij slechts beperkt heeft kunnen controleren hoe deze verbeteringen concreet vorm hebben gekregen in de uitvoering. Het panel is wel positief over de module die volgens de nieuwe systematiek is beoordeeld; deze geeft blijk van een goede koppeling met de beoogde leeruitkomsten, heldere criteria en een goede weging. Het panel heeft vertrouwen in het feit dat de nieuwe toetsingsprocedures de beoogde effecten zullen sorteren en dat de opleiding in staat is om op dit vlak een verbeteringslag te maken.

Ook is het panel positief over de verbeteringen die zijn doorgevoerd in de beoordelingen van de thesen. Het panel kan zich vinden in alle beoordelingen van de thesen die zij heeft bestudeerd. Wel stelt zij vast dat de oude beoordelingscriteria en -formulieren (2017-2019) onvoldoende inzicht bieden in de overwegingen en argumentatie die ten grondslag liggen aan de becijfering. Het panel is positief over de aanpassingen die inmiddels zijn aangebracht in de beoordelingscriteria en -formulieren van de thesen. De nieuwe criteria zijn helder, en de weging van afzonderlijke onderdelen is passend.

Het panel heeft zorgen om de onafhankelijkheid van de beoordelaars van de thesen; de groep van vaste beoordelaars is klein en de eerste beoordelaar heeft zakelijke/bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de Wagner & Company. Het panel adviseert de opleiding om toe te zien op de onafhankelijkheid van de thesesbeoordelingen. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door externe beoordelaars bij de eindbeoordeling te

betrekken. Tot slot zou het panel graag een explicitering zien van de beoogde leerresultaten in de beoordelingscriteria en -formulieren van de thesen, vergelijkbaar met hoe de opleiding deze in de modulebeschrijvingen heeft uitgewerkt.

Als het gaat om de examencommissie stelt het panel vast dat het verbeteren van de professionaliteit gewenst is om de kwaliteit van de toetsing en examinering te monitoren en te borgen. Dit heeft te maken met de werkwijze en de samenstelling van de examencommissie. Het panel beveelt de examencommissie dan ook aan om zich goed te verdiepen in haar wettelijke taken en verantwoordelijkheden en een bewuste, doordachte,

proactieve en kritische rol te spelen in de bewaking de toetskwaliteit. Een examencommissie hoeft niet toe te zien op de ambities, profiel, doelstellingen en inhoud van het programma zelf, maar heeft uitsluitend verantwoordelijkheden ten aanzien van de kwaliteit van toetsing en (de beoordeling van) het eindniveau. Het panel adviseert dan ook om meer toetsdeskundige expertise in huis te halen om de geconstateerde tekortkomingen op te lossen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding **ten dele voldoet** aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

Op basis van de bestudeerde theses van de laatste twee cohorten concludeert het panel dat het eindniveau van de deelnemers **voldoet**. Het panel stelt vast dat deelnemers de beoogde leerresultaten ruimschoots behalen. Zij is heel positief over het niveau van de theses. Deze zijn goed verzorgd, theoretisch en kwalitatief goed onderbouwd, geven blijk van goede onderzoeksvaardigheden en zijn duidelijk praktijkgericht. Een vertaling van een gedeelde visie op praktijkgericht onderzoek en een nadere uitwerking van de focus op innovatie en ondernemerschap binnen het afstudeeronderzoek zou het uitstroomprofiel van de opleiding verder versterken.

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

In het tweede jaar schrijven deelnemers een masterthesis over een onderwerp gerelateerd aan (multi-of interdisciplinair) vraagstuk uit de professionele (internationale) beroepspraktijk van sport en gezondheid. Het afstuderen bestaat uit drie fasen: onderzoekopzet, uitvoering van onderzoek en rapportage en verdediging/examen. Deelnemers worden daarbij individueel begeleid door een thesisbegeleider. De begeleiding vindt in groepsverband tijdens de opleiding en op individuele basis plaats. Voor de individuele begeleiding van iedere deelnemer hebben de begeleiders in zijn totaliteit 16 uur beschikbaar, in aanvulling op de klassikale bijeenkomsten.

Zoals beschreven heeft het panel in totaal de 17 mastertheses gelezen van alle deelnemers die de afgelopen twee jaar afgestudeerd zijn; 15 thesen uit 2017-2019 en 1 these uit 2020 en 1 these uit 2021. Het panel is positief over het niveau en de beoordeling van de eindwerken, het is duidelijk dat deelnemers veel aandacht hebben besteed aan de theses. Een aantal thesen worden door het panel als zeer goed beoordeeld. Zij geven blijk van grote potentie en zouden kunnen dienen als basis voor een promotieonderzoek, naar het oordeel van het panel. Ook de praktijkgerichtheid van de thesen is geborgd; de onderzoeksvragen hebben betrekking op concrete vraagstukken uit het domein van sport en gezondheid. Wel ziet het panel nog verbetering mogelijk in de formulering

en afbakening van de onderzoeksvragen, die soms zeer breed zijn opgesteld en daarmee de onderzoekopzet kunnen bemoeilijken.

De meest recente scripties, die volgens die nieuwe beoordelingssystematiek zijn beoordeeld, zijn ook van een goed niveau en laten een oriëntatie zien op het bredere domein van sport en gezondheid.

Aangaande de praktijkgerichtheid zou het panel de opleiding willen stimuleren om de nog te ontwikkelen visie op praktijkgericht-onderzoek te vertalen naar de vormgeving en beoordeling van het afstudeertraject. De aandacht voor innovatie en ondernemerschap in het programma vindt het panel sterk. Het wil de opleiding stimuleren om deze focus concreet en zichtbaar door te vertalen in de het afstudeertraject en de beoordeling van de eindthesen.

Overwegingen

Het panel is positief over het eindniveau van de opleiding. Alle cohorten die het heeft bestudeerd geven blijk van goede onderzoeksvaardigheden, relevante onderzoeksvragen en zorgvuldig opgestelde thesen. Het verbrede profiel ziet het panel al (deels) terug in de nieuwe eindwerken uit 2020 en 2021. Een nadere uitwerking en vertaling van de thema's van innovatie en ondernemerschap en een uitwerking van de visie op praktijkgericht-onderzoek in de afstudeertrajecten zou kunnen bijdragen aan een sterker uitstroomprofiel van de deelnemers.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Dr R. (Ronald) Stevens, voorzitter

Ronald Stevens is hoofddocent public auditing en onderzoeker bij het Zijlstra Center, VU Amsterdam

B.Ed., M.Sc., MBA., PhD H. (Hans) Westerbeek

Hans Westerbeek is Head of Sport Business Insights Group, Co-Director Sport and Recreation Spatial and Professor of International Sport Business Victoria University. Adjunct Professor at Free University of Brussels, Belgium, REAL MADRID Graduate School, Spain, Central University of Finance and Economics, Beijing, China.

Dr. S. (Steven) Doeven

Steven Doeven is hoofddocent en onderzoeker, onder andere voor het Centre of Expertise Healthy Ageing van Hanzehogeschool

M (Maarten) Peels, studentlid

Maarten Peels studeert BA Filosofie aan de Universiteit Utrecht. Van 2018 - 2020 was hij lid van de opleidingscommissie.

De commissie werd bijgestaan door dr. Jesseka Batteau, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Bezoekprogramma

| Datum | Tijd | Programma | Betrokkenen |
|--------------|---------------|--|-------------|
| 13 juli 2021 | 08.00 – 08.15 | Doornemen programma | Panelleden |
| | 08.30 – 09.20 | Gesprek panel + Wagner Graduate School | [Redacted] |
| | 09.30 – 10.20 | Gesprek panel + examencommissie | [Redacted] |
| | 10.30 – 11.30 | Gesprek panel + werkveld | [Redacted] |

| Datum | Tijd | Programma | Betrokkenen |
|--------------|---------------|---------------------------------------|-------------|
| 14 juli 2021 | 08.00 – 09.00 | Gesprek panel + docenten | [Redacted] |
| | 09.15 – 10.15 | Gesprek panel + (oud)deelnemers | [Redacted] |
| | 10.30 – 11.15 | Overleg panelleden | Panelleden |
| | 11.15 – 11.45 | Terugkoppeling voorlopige bevindingen | Panelleden |

Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Overzicht beoogde leerresultaten (15) en competenties (8)
- Niveaubeschrijving competenties
- Relatie beoogde leerresultaten en competenties
- Overzicht kwaliteitsmaatregelen nav visitatie 2014.
- MBA accreditation
- Curriculum- en toetsplan
- Modulebeschrijvingen van alle modules: toetsmatrijzen, toetsopdrachten en beoordelingsformulieren
- Literatuurlijst
- Studiegids
- Rooster
- Afstudeerhandleiding
- Overzicht Faculty (CV's en kwalificaties)
- Onderwijs- en Examenreglement
- Handleiding en profielschets examencommissie
- Notulen examencommissie
- Lijst met potentiële kandidaten cohort 2021-2023
- Ingevulde beoordelingsformulieren module 2 (Organisatiediagnose)
- Reglement Raad van Advies
- Eindwerkstukken en beoordelingen van 17 afgestudeerden
- Herstelplan Executive MBA Sports & Health, 15 september 2021