



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Sportmanagement
deeltijd en duaal

Hogeschool NCOI

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Sportmanagement
deeltijd en duaal

Hogeschool NCOI

CROHO:
Isat nr. 30121
Brin nr. 29PZ

Hobéon Certificering
26 oktober 2021

Auditpanel

T. de Jong MSc, voorzitter
J.M. van Zanen-Nieberg RA, lid
Dr. C. Vervoorn, lid
D.R. Kruik, studentlid

Secretaris

I.A.M. van der Hoorn, MSc

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	2
3.	INLEIDING	6
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	9
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	39
6.	AANBEVELINGEN	40
BIJLAGE I	Scoretabel	41
BIJLAGE II	Programma, werkwijze en beslisregels	42
BIJLAGE III	Lijst geraadpleegde documenten	45
BIJLAGE IV	Panelsamenstelling	46

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	n.v.t.
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Sportmanagement
registratienummer croho	CROHO: Isat nr. 30121 Brin nr. 29PZ
domein/sector croho	Gedrag en Maatschappij
oriëntatie opleiding	Hbo
niveau opleiding	Bachelor
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240 EC
afstudeerrichtingen	n.v.t.
locaties	Eindhoven, Rotterdam, Zwolle, Amsterdam, Utrecht, Breda, Almere, Arnhem, 's-Gravenhage, Groningen, 's Hertogenbosch, Drachten, Enschede, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Tilburg
varianten	Deeltijd, duaal
joint programme	n.v.t.
Onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	16 september 2021

2. SAMENVATTING

Hogeschool NCOI (hierna NCOI) biedt de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement aan sinds september 2016 in een duale en een deeltijd variant. De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement richt zich op volwassen studenten met werkervaring in de private of publieke sector die zich (verder) willen ontwikkelen in het vakgebied van sportmanagement.

De opleiding heeft op het moment van schrijven 31 actieve studenten en 3 alumni. Een ruime meerderheid van de studenten kiest voor de deeltijdopleiding.

Onderwerp 1: Beoogde eindkwalificaties

De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de competenties zoals die zijn vastgelegd in het Landelijke Opleidingsprofiel Sportkunde en zijn gevalideerd door een vertegenwoordiging van het werkveld. Bovendien zijn de eindkwalificaties ook door de eigen werkveldcommissie gevalideerd. De eindkwalificaties representeren aantoonbaar het hbo-bachelorniveau.

De opleiding heeft, op aanraden van de werkveldcommissie, een weloverwogen keuze gemaakt voor de profilering op de economische en sociaal maatschappelijke waarde van sport. De profilering is zichtbaar in de eindkwalificaties, onder andere door toevoeging van de eindkwalificatie 'ondernemen in de sport- en bewegesector'.

De visie op onderzoekend vermogen is helder en is uitgewerkt in de set van eindkwalificaties en beheersingsindicatoren. De keuze voor internationalisation@home past bij de doelgroep en de focus van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI.

Op basis van bovenstaande, positieve bevindingen, komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel '**voldoet**'.

Onderwerp 2: Programma

Het panel concludeert dat de opleiding de studenten in staat stelt om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen via onder andere opdrachten op de werkplek en docenten met ruime praktijkervaring. In een aantal modules kunnen de beroepsvaardigheden nog wat meer worden toegespitst op de sportsector.

Met een actieve werkveldcommissie, een lector Onderzoek en met de vaardighedenleerlijn en de integrale leerlijn heeft de opleiding goede ingrediënten in huis om studenten een actueel programma aan te bieden dat hen bovendien toeleidt naar de beoogde onderzoeksvaardigheden. Het panel concludeert echter dat de huidige samenstelling van de werkveldcommissie en het ontbreken van internationaal perspectief binnen de opleiding ertoe leiden dat het programma niet voldoende mee gaat met de actualiteiten in de wereld van sport en sportmanagement. Tezamen met een nauwe invulling van de onderzoekscomponent, die niet correspondeert met het innovatieve en ondernemende profiel dat de opleiding voorstaat, maakt dat het panel voor standaard 2 komt tot het oordeel '**voldoet ten dele**'. In dit oordeel heeft het panel meegewogen dat de bestudeerde toetsproducten wel van een aard en kwaliteit zijn die past bij het HBO-bachelorniveau en dat het panel het realistisch acht dat de opleiding de benodigde verbeteringen binnen twee jaar realiseert.

Het panel concludeert dat de inhoud van het programma – de modules met bijbehorende leerdoelen – dekkend zijn voor de beoogde eindkwalificaties. Er is sprake van een goede balans tussen de meer theoretische programmaonderdelen en de toepassing van kennis en vaardigheden in de praktijk. Het panel komt voor standaard 3 dan ook tot het oordeel '**voldoet**'.

Het panel weegt in de beoordeling mee dat de vormgeving van het programma, met leerlijnen en een toenemende complexiteit, eraan bijdragen dat studenten de beoogde eindkwalificaties

kunnen behalen. De opleiding zet verder werkvormen in die eveneens ondersteunend zijn aan de realisatie van de eindkwalificatie. Het panel is enthousiast over het didactisch concept waarin de drie leercirkels centraal staan. De interactie tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten draagt bij aan het leerproces van studenten. Tegelijkertijd komt het didactisch concept in met name de sportspecifieke modules van deze opleiding niet goed tot zijn recht door het beperkte aantal studenten en de daarmee samenhangende inzet van e-learning modules. Het panel vraagt de opleiding de interactie binnen e-learning te versterken/op een andere manier te faciliteren. De bevindingen afwegend komt het panel voor standaard 4 tot het oordeel **'voldoet'**.

Het panel concludeert dat de opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en deze duidelijk heeft vastgelegd in haar OER. Er is een heldere procedure om de geschiktheid van de werkplek vast te stellen. De opleiding sluit aan bij de kwalificaties van instromende studenten. Deze bevindingen leiden tot de conclusie van het panel dat standaard 5 **'voldoet'** aan de basiskwaliteit.

Onderwerp 3: Personeel

Het panel concludeert dat het docentenkorps beschikt over de kwalificaties en capaciteiten om het programma van de opleiding succesvol te verzorgen. De betrokkenheid van de docenten en de sterke verbinding tussen de docenten en het kernteam blijken uit de gesprekken die het panel voerde. De sterke verbinding met het werkveld die geborgd wordt door de inzet van de freelance professionals zorgt voor aansprekend en relevant onderwijs voor de studenten. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 6 als **'voldoet'**.

Onderwerp 4: Voorzieningen

Het panel concludeert dat de on- en offline faciliteiten en voorzieningen die NCOI biedt om het onderwijs te realiseren op orde zijn. NCOI biedt een heldere verklaring voor de dalende studententevredenheid op het gebied van de fysieke faciliteiten. Het succes van de Virtual Classroom komt duidelijk naar voren uit het enthousiasme van de studenten en docenten over deze voorziening. Het e-Connect platform is verzorgd en duidelijk ingericht. Een ontwikkelpunt is de communicatie naar studenten over de faciliteiten die NCOI biedt op het gebied van (wetenschappelijke) literatuur. De som van deze bevindingen brengt het panel tot de conclusie dat standaard 7 **'voldoet'**.

Het panel concludeert dat de informatievoorziening en begeleiding vanuit NCOI op orde zijn. De aard van de begeleiding en de informatievoorziening passen bij het profiel van de student die NCOI aantrekt. De student krijgt op tijd de informatie die hij nodig heeft om geïnformeerde beslissingen te maken over zijn voortgang. Het panel ziet dat deze standaard zelfs bereikt is tijdens corona en is daar positief over. De studenten zijn in de basis enthousiast over de algehele begeleiding en vooral de begeleiding van de docenten. Een ontwikkelpunt is gelegen in de begeleiding van studenten die genoodzaakt zijn een e-learning module te volgen in plaats van een klassikale module. Die studenten zouden gebaat zijn bij meer persoonlijke begeleiding. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 8 als een **'voldoet'**.

Onderwerp 5: Kwaliteitszorg

De HBO bacheloropleiding Sportmanagement beschikt over een kwaliteitszorgcyclus die stelselmatig wordt doorlopen. Alle relevante stakeholders – studenten, docenten en het werkveld – worden bevraagd en leveren input ter verbetering van de opleiding. De opleiding heeft oor voor gegeven feedback en gaat hier aantoonbaar mee aan de slag. De stakeholders worden geïnformeerd over de verbeteringen die de opleiding doorvoert. Een ontwikkelpunt is om meer helder over de opleiding communiceren aan potentiële studenten. Het panel komt, met in achtneming van het genoemde ontwikkelpunt, op basis van het geheel aan bevindingen voor standaard 9 tot het oordeel **'voldoet'**.

Onderwerp 6: Toetsing

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem. De toetsen en gegeven beoordelingen zijn valide, betrouwbaar en transparant en dragen bij aan de ontwikkeling van de studenten. De gerealiseerde kwaliteit van de toetsen is op orde. Het panel moedigt de opleiding aan om te blijven sturen op een diversiteit aan toetsen, zowel qua vorm als inhoudelijk. Het panel is enthousiast over de manier waarop het beroepsproduct wordt gedragen door zowel de examencommissie, docenten als beoordelaars. Het panel ziet dat de examencommissie haar taken grondig uitvoert en duidelijk 'in control' is. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 10 als 'voldoet'.

Onderwerp 7: Gerealiseerde leerresultaten

Het panel concludeert dat het bestudeerde afstudeerdossier getuigt van hbo-bachelorniveau en laat zien dat de student de beoogde leerresultaten heeft bereikt. De door de examinatoren gegeven beoordelingen zijn in lijn met de beoordelingen door het panel. De tussentijdse producten die het panel ter aanvulling op het afstudeerdossier heeft bestudeerd, laten zien dat de studenten gedurende de opleiding het niveau tonen dat op dat moment van hen wordt verwacht. Dit leidt ertoe dat het panel er vertrouwen in heeft dat de opleiding studenten aflevert die beschikken over hbo-bachelorniveau en in staat zijn sportmanagement gerelateerde vraagstukken te analyseren en er een advies over uit te brengen. De studenten en alumnus zijn tevreden over de toegevoegde waarde van de opleiding voor hun functioneren in de beroepspraktijk. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 11 als 'voldoet'.

Algemene conclusie:

Het panel heeft de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI beoordeeld en komt tot het oordeel 'positief onder voorwaarden'. De standaarden 1 en 3 t/m 11 beoordeelt het panel als 'voldoet'. Voor standaard 2 komt het panel tot 'voldoet ten dele'.

De opleiding kent met de geformuleerde eindkwalificaties een gedegen basis, de leerlijnen geven het programma structuur en de toenemende complexiteit zorgt ervoor dat studenten gefaseerd toewerken naar de beoogde eindkwalificaties. Het docententeam, de voorzieningen en de toetsing dragen eveneens bij aan de realisatie van de eindkwalificaties.

Wat het panel mist is een consistente vertaling van het profiel van de opleiding naar het onderwijsprogramma. Het panel is van oordeel dat de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden meer gericht moet zijn op het ondernemerschap en dat de actualiteit van het programma vergroot moet worden. De belangrijkste en noodzakelijke verbeteringen die de opleiding binnen twee jaar moet realiseren om dit te verbeteren zijn:

1. Het panel stelt als voorwaarde dat de opleiding een visie op de samenstelling van de werkveldcommissie ontwikkelt (vergezeld van profielschetsen voor de leden van de werkveldcommissie) die aansluit bij het profiel van de innovatieve en ondernemende sportmanager die de opleiding wil opleiden. In aanvulling hierop zal de opleiding haar werkveldcommissie moeten verrijken met iemand uit de beweegsector, met een innovatieve sportondernemer en met een werkveldvertegenwoordiger die zicht heeft op de actuele mondiale vraagstukken in sportmanagement.
2. Het panel stelt als voorwaarde dat de opleiding de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in het programma verbreedt ten behoeve van ondernemerschap (de economische waarde van sport); deze moeten niet alleen gericht zijn op het proces- en projectmatig kunnen doorlopen van de verschillende onderzoeksfases, maar moeten ook bijdragen aan het opleiden van innovatieve en ondernemende sportmanagers.
3. Het panel stelt als voorwaarde dat '*internationalisation at home*', mede ten behoeve van de actualiteit van het programma (studenten op de hoogte brengen van internationale ontwikkelingen), wordt geoperationaliseerd in het onderwijsprogramma.

Het panel is van oordeel dat aan de hand van deze verbetering herstel binnen twee jaar aannemelijk is op standaard 2 van het NVAO-beoordelingskader.

Na instemming van de panelleden is dit rapport vastgesteld door de voorzitter te Den Haag op 25 oktober 2021.

3. INLEIDING

Voor u ligt het rapport van de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI. NCOI is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van NCOI Groep.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel over de betreffende opleiding op elf kwaliteitsstandaarden, gegroepeerd naar 'beoogde leerresultaten', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde leerresultaten'. Het auditpanel heeft voor de beoordeling het beoordelingskader¹ van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (hierna: NVAO) gebruikt.

Karakteristiek van de opleiding

NCOI biedt de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement aan sinds september 2016 in een duale en een deeltijd variant. Studenten konden zich tot en met het studiejaar 2019-2020 ook via Hogeschool NTI inschrijven voor de bacheloropleiding Sportmanagement. Hogeschool NTI biedt een blended learning variant van de opleiding aan, onder verantwoordelijkheid van Hogeschool NCOI.

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement richt zich op volwassen studenten met werkervaring in de private of publieke sector die zich (verder) willen ontwikkelen in het vakgebied van sportmanagement.

De opleiding heeft op het moment van schrijven 31 actieve studenten (waarvan 9 studenten via Hogeschool NTI) en 3 alumni. Een ruime meerderheid van de studenten kiest voor de deeltijdopleiding.

Instelling

COVID-19 heeft ook het afgelopen studiejaar impact gehad op het onderwijs binnen NCOI. Vanaf juni 2020 startte de fysieke bijeenkomsten voorzichtig weer op. Al snel bleek dat ongeveer de helft van alle studenten, om verschillende redenen, niet bij de fysieke bijeenkomsten aanwezig konden, wilden of mochten zijn. In het najaar van 2020 zijn door een nieuwe lockdown alle lessen weer omgezet naar de Virtual Classroom (VC), de online leeromgeving. Vanaf april 2021 is fysiek onderwijs weer mogelijk. Studenten die hier geen gebruik van maken, kunnen lessen blijven volgen in de VC.

Binnen NCOI zijn er een aantal ontwikkelingen in het studiejaar 2021-2022 die relevant zijn voor de generieke audit. Dit zijn de volgende ontwikkelingen:

- Experiment leeruitkomsten
- Pilot valideren
- Onderzoekend vermogen

Hieronder zijn bovenstaande ontwikkelingen toegelicht.

Experiment leeruitkomsten

Hogeschool NCOI neemt sinds februari 2020 met tien opleidingen deel aan het experiment leeruitkomsten. In de opleidingen die deelnemen aan dit experiment staan niet de onderwijseenheden uit het curriculum of de voorgeprogrammeerde leerweg van de student centraal, maar het uiteindelijke resultaat van het leren in en rondom de beroepspraktijk: dat wat een student moet weten, kunnen en aantonen op basis van kennis, ervaring, vaardigheden en/of attitude. Voor de opleidingen is een opleidings specifieke set van leerresultaten

¹ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland, Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie d.d. september 2018

ontwikkeld. Deze leerresultaten zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. Die beschrijven wat een student tijdens de opleiding moet aantonen. De student heeft de regie over zijn eigen leerroute en maakt per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen: via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren.

Tijdens de afstudeerfase toont de student aan deze leerresultaten te beheersen. De afstudeeropdracht is voor iedere student gelijk, onafhankelijk van de leerroute die hij heeft gevolgd.

Pilot valideren

“Valideren is het leerwegaafhankelijk waarderen van (leer)prestaties van een student. Deze (leer)prestaties kunnen formeel, non-formeel en informeel verworven zijn.”²

Zoals hierboven aangegeven is valideren één van de mogelijkheden om aan te tonen dat studenten een leeruitkomst beheersen. Van januari tot en met april 2021 vond hier een pilot mee plaats bij twee opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten. Studenten hebben de mogelijkheid om aan te tonen dat zij een leeruitkomst beheersen door het aanleveren van een bewijsstuk. Hierop volgt een criteriumgericht interview met twee assessoren. De studiecoach van de student begeleidt hem of haar voor en tijdens dit traject. De pilot is eind april geëvalueerd en Hogeschool NCOI heeft besloten dat valideren, zowel bij de start van de opleiding als gedurende de opleiding vanaf september 2021 mogelijk is binnen alle tien de opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten. Met de verkregen inzichten vanuit de pilot wordt valideren nu verder doorontwikkeld. Onder andere op het vlak van informatievoorziening richting de student en op het gebied van professionalisering van studiecoaches en assessoren.

De tien opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten vallen onder het programma HBO OP MAAT, een verzamelnaam voor de opleidingen die deel uitmaken van het experiment leeruitkomsten. Vanaf studiejaar 2022-2023 is het voornemen om dit programma aan te bieden binnen alle geaccrediteerde opleidingen. Hogeschool NCOI is voor alle opleidingen inmiddels gestart met het omzetten van eindkwalificaties naar leerresultaten en leeruitkomsten. Verdere uitwerking hiervan is een belangrijk speerpunt voor studiejaar 2021-2022.

Onderzoekend vermogen

In het studiejaar 2019-2020 heeft NCOI Groep de wijze van afstuderen voor de hbo-opleidingen hervormd. Studenten studeren vanaf dit studiejaar af met een beroepsproduct (in plaats van een afstudeerscriptie), als antwoord op een vraagstuk uit de specifieke beroepspraktijk. Het afgelopen studiejaar (2020-2021) is deze nieuwe vorm van afstuderen gekalibreerd. De resultaten die hieruit voortkwamen lieten zien dat er sprake is van een ontwikkeltraject. Afstudeerbegeleiders en -beoordelaars moeten de eisen aan de scriptie loslaten en wennen aan (de criteria voor) het afstuderen met een beroepsproduct. Ditzelfde geldt voor studenten, die de eerste jaren van hun opleiding gefocust hebben op het verrichten van praktijkgericht onderzoek en moeten wennen aan de omschakeling.

NCOI Groep constateerde daarnaast dat de borging van het onderzoekend vermogen binnen alle hogescholen van NCOI Groep een aandachtspunt is. Om hieraan verder sturing te geven heeft NCOI Groep in januari 2021 een lector onderzoekend vermogen aangesteld. Zij ontwikkelt samen met de projectgroep activiteiten om het onderzoekend vermogen van studenten te versterken.

Bovenstaande ontwikkelingen zullen, waar opportuun, bij verschillende standaarden uitgebreider aan bod komen.

² Onderwijs- en examenregeling Hogeschool NCOI 2021-2022

Bijzonderheden audit

Algemeen

Hobéon voert in de periode 2021-2022³ bij NCOI een groot aantal opleidingsbeoordelingen uit. Kenmerkend voor NCOI is dat zij al haar hbo-opleidingen centraal en op eenzelfde wijze organiseert en aanstuurt. Voorbeelden hiervan zijn het ontwikkelings- en validatieproces van opleidingen, de leeromgeving, het instroombeleid, het personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en toetsing en examinering.

Deze centrale aansturing en organisatie is bij elke hbo-opleiding hetzelfde. Hobéon en NCOI kozen ervoor om bij aanvang van het studiejaar 2021-2022 een generieke audit uit te voeren. In deze generieke audit worden alle centraal aangestuurde en georganiseerde elementen beoordeeld. De bevindingen van deze generieke audit worden bij alle afzonderlijke opleidingsbeoordelingen meegenomen. Elk panel van de afzonderlijke opleidingsbeoordelingen krijgt de informatie van de generieke audit. Op basis van deze informatie en de informatie van de specifieke opleiding vormen de panels een zelfstandig oordeel over *alle* standaarden uit het beoordelingskader van de NVAO. De bevindingen uit de generieke audit worden in alle beoordelingsrapporten opgenomen. Hobéon en NCOI hanteren deze auditsystematiek sinds 2016. De auditsystematiek is goedgekeurd door de NVAO. In de bijlagen is een nadere toelichting over de auditsystematiek bij NCOI opgenomen.

Opvolging aanbevelingen vorige audit

In maart 2016 heeft de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) plaats gevonden. Het panel kwam tot een positief besluit onder voorwaarden. De voorwaarden waren verbonden aan de standaard 1, 2 en 6 en hielden in:

- dat de opleiding een scherpere omschrijving moest maken van het domein waarvoor zij opleidt. De focus op sportmanagement moest hier duidelijk in naar voren komen;
- dat de opleiding overtuigend moest laten zien dat het curriculum op de eisen van het werkveld is afgestemd;
- dat de opleiding de specifieke sportmanagementdeskundigheid in het kernteam moest versterken en de verbinding van het kernteam met de vaste medewerkers, de docenten de werkveldcommissie moest intensiveren.

In 2017 heeft een panel beoordeeld of de opleiding aan de gestelde voorwaarden heeft voldaan. Op basis van deze beoordeling van de voorwaarden heeft de NVAO vastgesteld dat de opleiding voldoet aan de voorwaarden. De NVAO is op basis daarvan tot een positief besluit over de opleiding gekomen. In 2018 heeft de Tussentijdse Beoordeling (TB) plaatsgevonden. De NVAO is daarbij tot het oordeel gekomen dat NCOI standaard 10 en 11 op orde heeft.

Visitatiegroep

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI maakt onderdeel uit van de visitatiegroep HBO Sportopleidingen groep 2 samen met de Hogeschool Inholland, HZ University of Applied Sciences en Windesheim.

³ In de studie jaren 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020 en 2020-2021 voerde Hobéon generieke audits uit bij NCOI Groep.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde leerresultaten

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.

Toelichting NVAO: De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het niveau (associate degree, bachelor of master) zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving. De uitgangspunten voor de inrichting van de opleiding passen bij de onderwijsvisie en het profiel van de instelling. De beoogde leerresultaten worden periodiek geëvalueerd.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Onderwijsontwikkeling

Bij de ontwikkeling, uitvoering en kwaliteitsborging van haar erkende hbo-opleidingen werkt NCOI Groep met gestandaardiseerde processen. Voor alle opleidingen stelt NCOI Groep een domeinspecifiek referentiekader op. Het referentiekader volgt de actuele versie van een landelijk vastgesteld beroeps- en opleidingsprofiel. Indien een landelijk profiel ontbreekt, ontwikkelt NCOI Groep een eigen beroeps- en opleidingsprofiel. Dit gebeurt door een uitgebreide werkveldoriëntatie en een oriëntatie op vergelijkbare opleidingen in het binnen- en buitenland. De werkveldcommissie en de curriculumcommissie zijn betrokken bij het opstellen en valideren van de beoogde leerresultaten van een opleiding. Deze activiteiten leiden ertoe dat in het standaard ontwikkelproces:

1. De beoogde leerresultaten inhoudelijk aansluiten op de (wettelijke) eisen van het werkveld en zijn gevalideerd.
2. De beoogde leerresultaten op het juiste niveau zijn geformuleerd, waarbij de Dublin Descriptoren als referentie hebben gediend.
3. De beoogde leerresultaten richting geven aan de inhoud van het programma.

Onderzoek

De visie op onderzoek is beschreven in de position paper 'Praktijkgericht Onderzoek binnen NCOI Groep' (2017). Daarin beschrijft NCOI Groep de positie van praktijkgericht onderzoek binnen alle hbo-opleidingen. Voor onderwijsontwikkeling biedt dit een raamwerk waar er ruimte is voor opleidingsspecifieke elementen. Binnen alle opleidingen wordt vanaf studiejaar 2019-2020 gewerkt met beroepsproducten. In de beroepsproducten vindt een integratie plaats tussen onderzoekend vermogen en beroepsmatig handelen. Het uitgangspunt is dat onderzoekend vermogen in dienst staat van het beroepsmatige handelen. NCOI Groep betreft het werkveld van elke opleiding bij de ontwikkeling van de beroepsproducten.

Internationalisering

NCOI Groep gaat bij alle geaccrediteerde hbo-opleidingen uit van 'internationalisation at home'. Studenten ontwikkelen internationale kennis en interculturele vaardigheden zonder af te reizen naar het buitenland. Internationalisering is voor elke opleiding vakinhoudelijk en contextgebonden.

Bevindingen opleidingsbeoordeling

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement is bedoeld voor werkenden met een professionele carrière, die zich verder willen bekwamen in sportmanagement om een volgende stap te zetten of die een carrièreswitch willen maken naar dit vakgebied. De afgestudeerden van deze opleiding kunnen in de volle breedte van de sportmanagementsector terecht komen, die zich grofweg laat verdelen in de volgende gebieden: de commerciële sector, de maatschappelijke sector en de overheidssector. De studenten worden opgeleid om aan de slag te gaan als bijvoorbeeld buurtsportcoach, organisator van sportevenementen, combinatiefunctionaris, verenigingsmanager of beleidsmedewerker sport.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten die de opleiding hanteert, zijn tot stand gekomen op basis van enerzijds het Landelijk Opleidingsprofiel Sportkunde (2017) en anderzijds door eigen deskresearch en overleggen met het kernteam en de werkveldcommissie van de opleiding. De beoogde leerresultaten zijn weergegeven in Tabel 1.

Eindkwalificatie	Definitie
Ondernemen in de sport- en beweegsector	De sportmanager ziet en creëert kansen in de sport- en beweegsector en combineert de inzet van mensen, middelen en kennis om deze te benutten en daarmee commercieel en/of maatschappelijk resultaat te behalen
Analyseren van sportmanagementvraagstukken	De sportmanager onderzoekt en analyseert sportvraagstukken, waarbij hij structuur aanbrengt in informatie, verbanden legt en nieuwe informatie genereert.
Adviseren van sportorganisaties	De sportmanager adviseert op systematische en methodische wijze individuen of organisaties op het gebied van sportmanagementvraagstukken.
Managen van sportorganisaties en projecten	De sportmanager formuleert plannen, leidt de uitvoering van projecten, stuurt medewerkers aan en draagt bij aan de implementatie.
Samenwerken	De sportmanager creëert draagvlak, bouwt een netwerk op van relevante samenwerkingspartners en werkt effectief samen met vrijwilligers en professionals uit verschillende disciplines en van verschillende niveaus.
Communiceren	De sportmanager communiceert intern en extern, mondeling en schriftelijk, kernachtig, correct en afgestemd op verschillende ontvangers.
Professionaliseren	De sportmanager is goed op de hoogte van ontwikkelingen in de sportsector, reflecteert op zijn eigen functioneren, heeft een lerende houding en ontwikkelt zichzelf voortdurend.

Tabel 1. Eindkwalificaties NCOI Sportmanagement

NCOI heeft ervoor gekozen om met de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement aan te sluiten bij de eindkwalificaties van het Landelijke Opleidingsprofiel Sportkunde. Het landelijk opleidingsprofiel is in 2017 ontwikkeld, gevalideerd door het werkveld en vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg Sportkunde (LO Sportkunde), waarin de acht bekostigde Sportkunde-opleidingen in Nederland zijn verenigd.

Het Landelijk Opleidingsprofiel kent vier eindkwalificaties, te weten (i) Onderzoeken en ontwikkelen, (ii) Coördineren, positioneren en begeleiden, (iii) Leidinggeven, managen en organiseren en (iv) Evalueren en adviseren. NCOI heeft deze iets anders geformuleerd, heeft enkele eindkwalificaties als zelfstandige eindkwalificaties gepositioneerd (bv. communiceren) en heeft op advies van de eigen werkveldcommissie de competentie 'ondernemen in de sport- en beweegsector' toegevoegd (zie kopje Profilerings).

Met de geformuleerde eindkwalificaties sluit de opleiding inhoudelijk aan op de eisen die vanuit het beroepenveld aan een beginnend sportkundige worden gesteld. Een brede vertegenwoordiging van het beroepenveld heeft namelijk aan de validatie van het landelijk profiel bijgedragen (o.a. NOC*NSF en het Mulier Instituut). En de eigen werkveldcommissie van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement heeft ingestemd met de eindkwalificaties, zoals opgenomen in tabel 1.

De eindkwalificaties verhouden zich op gepaste wijze tot de HBO-standaard en tot de Dublin Descriptoren op hbo-bachelorniveau. De verhouding tussen deze drie is op heldere wijze uitgewerkt en weergegeven, zo zag het panel.

Profilerings

Ondanks dat de Sportkunde- en Sportmanagement-opleidingen in Nederlands de eindkwalificaties uit het Landelijk Opleidingsprofiel hanteren, kan elke hogeschool wel zijn eigen inkleuring geven aan haar opleiding. Het landelijk profiel gaat uit van drie extrinsieke waarden

van sport, namelijk de sociaal-maatschappelijke waarde, de economische waarde en de gezondheidswaarde. De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI heeft er op advies van de werkveldcommissie en de curriculumcommissie voor gekozen om in de opleiding een sterke focus aan te brengen op de economische waarde van sport door de eindkwalificatie 'ondernemen in de sport- en beweegsector' toe te voegen aan het opleidingsprofiel. Deze eindkwalificatie richt zich op het behalen van commercieel en/of maatschappelijk resultaat.

Door de werkveldcommissie en de curriculumcommissie is bovendien aangegeven dat de sociaal-maatschappelijke waarde van sport niet los te zien is van de economische waarde en dat deze verwerkt moet worden in de profilering van de opleiding. Daarom is de focus verschoven naar zowel de economisch als de sociaal-maatschappelijke waarde van sport. De sociaal-maatschappelijke component is in de uitwerking van diverse eindkwalificaties toegevoegd.

Visie op onderzoek

In 2017 heeft de Academic Board van NCOI de visie op onderzoek vernieuwd en vastgelegd in een position paper. Hierin staat dat onderzoekend vermogen als integraal onderdeel van het beroepsmatig handelen wordt beschouwd. Voor de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement betekent dit dat onderzoekend vermogen met name ten dienste staat van advies over sportmanagement-vraagstukken. Dit lijkt het panel een passende insteek.

Ter illustratie hieronder enkele beheersindicatoren behorend bij de eindkwalificatie 'Analyseren van sportmanagementvraagstukken'.

Eindkwalificatie	Beheersindicatoren
Analyseren van sportmanagement-Vraagstukken	Op methodische wijze sportmanagementvraagstukken analyseren
	Relevante maatschappelijke trends, financiële en technologische ontwikkelingen die de sport raken analyseren.
	Een interne en externe analyse maken van een sportorganisatie.
	Een analyse maken van de stakeholders van een sportorganisatie en/of sportevenement.
	Een behoeftenonderzoek onder (potentiële) sporters verrichten

Visie op internationalisering

In het Landelijk Opleidingsprofiel Sportkunde (2017) is vastgelegd dat een internationale oriëntatie onderdeel uitmaakt van het vakmanschap van een sportkundige. De mate waarin en de manier waarop internationalisering vorm krijgt, kan een opleiding zelf bepalen. NCOI richt zich vooral op de Nederlandse markt. Passend bij die oriëntatie en tevens bij de specifieke doelgroep van NCOI - werkende professionals voor wie het niet eenvoudig is om voor de opleiding naar het buitenland te gaan - hanteert de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement het principe van 'internationalisation@home'. Het panel onderschrijft de keuze voor 'internationalisation@home', waarin internationalisering vorm krijgt in de literatuur en in moduleopdrachten.

Het panel is verder positief over het feit dat NCOI heeft gekeken naar enkele buitenlandse aanbieders (Duitsland en Luxemburg) van soortgelijke opleidingen. De vergelijking die NCOI heeft uitgevoerd, maakt bijvoorbeeld duidelijk dat de buitenlandse opleidingen sterker gericht zijn op theorie, terwijl bij NCOI juist de beroepsgerichtheid nadrukkelijk in het programma is terug te zien.

Weging en Oordeel

De opleiding sluit met haar eindkwalificaties aan bij de competenties zoals die zijn vastgelegd in het Landelijke Opleidingsprofiel Sportkunde en zijn gevalideerd door een vertegenwoordiging

van het werkveld. Bovendien zijn de eindkwalificaties ook door de eigen werkveldcommissie gevalideerd. De eindkwalificatie representeren aantoonbaar het hbo-bachelorniveau.

De opleiding heeft, op aanraden van de werkveldcommissie, een weloverwogen keuze gemaakt voor de profilering op de economische en sociaal maatschappelijke waarde van sport. De profilering is zichtbaar in de eindkwalificaties, o.a. door toevoeging van de eindkwalificaties 'ondernemen in de sport- en bewegsector'.

De visie op onderzoekend vermogen is helder en is uitgewerkt in de set van eindkwalificaties en beheersingsindicatoren. De keuze voor internationalisation@home past bij de doelgroep en de focus van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI.

Op basis van bovenstaande, positieve bevindingen, komt het panel voor standaard 1 tot het oordeel 'voldoet'.

4.2. Programma

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

Toelichting NVAO: Het programma sluit aan bij de actuele (internationale) ontwikkelingen, eisen en verwachtingen in het beroepenveld en in het vakgebied. Academische vaardigheden en/of onderzoeks- en/of beroepsgerichte competenties krijgen invulling op een wijze die past bij de oriëntatie en het niveau van de opleiding.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Beroeps- en onderzoeksvaardigheden

NCOI Groep ontwikkelt iedere hbo-opleiding samen met de werkveldcommissie en de curriculumcommissie. In het standaard ontwikkelproces (blauwdruk) zijn beroeps- en onderzoeksvaardigheden een standaard onderdeel. Dit leidt ertoe dat in alle hbo-opleidingen expliciet ruimte zit in het programma waar studenten beroeps- en onderzoeksvaardigheden ontwikkelen.

Voor elke hbo-opleiding evalueert de curriculumcommissie jaarlijks het curriculum en neemt een besluit over eventuele aanpassing. Het kernteam voert de verdere operationalisering, uitvoering en monitoring van het curriculum uit.

Bevindingen

Ontwikkeling beroepsvaardigheden

NCOI biedt studenten via verschillende arrangementen de mogelijkheid hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen en te interacteren met de beroepspraktijk. De studenten van NCOI, zowel de duale als de deeltijd, beschikken over een relevante werkplek of stageplaats waar zij opdrachten voor hun studie uitvoeren. Zo sprak het panel met twee duale studenten (uit de eerste en tweede fase), waarvan de één werkzaam is als combinatiefunctaris bij een gemeente en de ander als coördinator bij de opleiding Sport en Bewegen van een ROC. En de alumnus met wie het panel sprak, deed als deeltijdstudent zijn afstudeeronderzoek bij een sport- en fitnessschool.

De praktijkgerichtheid van het programma wordt tevens gevoed door de praktijkervaring van het docententeam; een aanzienlijk deel van hen is werkzaam of werkzaam geweest in de sportsector, bijvoorbeeld als beleidsmedewerker bij een sportbond. De docenten brengen hun eigen ervaring met realistische beroepssituaties in de lessen in. Tijdens de lessen is er bovendien de gelegenheid om nader in te gaan op zaken die spelen in de eigen beroepspraktijk van de studenten.

Ook de leerlijnen waarlangs het programma is vormgegeven, dragen bij aan de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Zo is de vakinhoudelijke leerlijn erop gericht om studenten vakinhoudelijke kennis bij te brengen over onder andere sportcultuur, de inrichting van de sportsector en ontwikkelingen in het sportlandschap. Via de vaardighedenleerlijn werken de studenten aan hun onderzoekende en ondernemende houding, adviesvaardigheden, communicatieve vaardigheden, managementvaardigheden, samenwerken en reflecteren. In de integratieleerlijn komen kennis en vaardigheden samen in praktijksituaties. De student rondt iedere fase van de opleiding af met een integrale opdracht, die hem voorbereidt op de uiteindelijke afstudeeropdracht.

Het panel leest en hoort dat de opleiding aandacht heeft voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. Tegelijkertijd constateert het panel dat bij diverse modules de specifieke sportcontext niet of beperkt aanwezig is. De studenten⁴ met wie het panel sprak, hadden tot op heden één module gehad die sport gerelateerd was. De overige modules waren allen generiek

⁴ Het panel sprak met een student uit fase 1 en een student die recent is begonnen aan fase 2.

van aard en in combinatie met studenten van andere opleidingen aangeboden. Het betreft modules als Management & Organisatie, Projectmanagementvaardigheden en Bedrijfseconomische aspecten. En hoewel de studenten het leerzaam vinden om met studenten uit andere disciplines samen te werken, misten zij de sport specifieke invulling van deze modules. Zeker ook omdat ze geregeld als enige Sportmanagement student een managementmodule volgden, zijn zij niet in de gelegenheid gekomen om met medestudenten te sparren over de sportcontext (zie verder Standaard 4). De studenten ervaren de opleiding soms meer als een managementopleiding dan als een hbo-bacheloropleiding Sportmanagement, terwijl zij bewust voor dat laatste hebben gekozen.

Verder merkt het panel op dat de opleiding traditioneel van aard is. De profileringschets van de opleiding zoals omschreven in de Zelfevaluatie komt niet geheel overeen met het beeld dat tijdens de audit naar voren komt. Het panel mist met name actualiteit in de vakinhoudelijke leerlijn (zie verderop bij Actualiteit van het programma). En in de Zelfevaluatie genoemde opleidingskenmerken als ondernemend en innoverend herkent het panel beperkt terug in het programma. Dit beeld wordt bevestigd door de toets- en afstudeerproducten die het panel heeft gezien. Deze producten zijn echter wel van een aard en kwaliteit die passen bij het HBO-bachelorniveau. Het is daarom ook dat hoewel het panel overtuigd is van het feit dat de opleiding leidt tot een diploma van niveau, dat zij haar kanttekeningen zet bij de vertaling van de specifieke profilering van de opleiding in het onderwijsprogramma.

Ontwikkeling onderzoeksvaardigheden

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement wil haar studenten opleiden tot professionals met een onderzoekende houding. In de leerlijn integratie, die gepositioneerd is aan het einde van de fasen 1, 2 en 3, werken de studenten aan de ontwikkeling van hun onderzoeksvaardigheden. In deze integrale opdrachten is een fasering aangebracht die toewerkt naar het volledig doorlopen van de beroepsmethode in de afstudeerfase. Als beroepsmethode voor de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement heeft NCOI gekozen voor het doorlopen van de PDCA-cyclus rond een sportmanagementvraagstuk.

In voorbereiding op de audit heeft het panel enkele door studenten gemaakte integrale opdrachten bekeken. Het panel herkent hierin de gefaseerde opbouw. Als afsluiting van fase 1 schrijven de studenten een beschrijving van een te kiezen onderwerp, waarbij het van belang is een onderscheid te maken tussen feiten en meningen en tussen observaties en interpretaties. De integrale opdracht aan het einde van fase 2 vraagt van de student dat hij stapsgewijs en op een feitelijke manier een vraagstuk in kaart brengt, een diagnose uitwerkt voor het vraagstuk en globaal mogelijke oplossingsalternatieven benoemt. In de integrale opdracht van fase 3 brengt de student aan de hand van een analyse de mogelijke oplossingsalternatieven in kaart en stelt hij criteria op voor het beslisproces. Op basis daarvan maakt hij een keuze voor het meest kansrijke oplossingsalternatief.

Het panel merkt op dat de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden sterk gericht is op het proces van onderzoek doen. Van vraag naar oplossing; wat is de huidige situatie. waar wil men naar toe, hoe kun je daar komen? In gesprek met de studenten viel het panel op dat er slechts beperkt aandacht wordt besteed aan het zelf kunnen uitvoeren van een klein kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek. Gelet op het feit dat NCOI ervoor heeft gekozen om de eindkwalificatie 'ondernemen in de sport- en beweegsector' toe te voegen aan het opleidingsprofiel, acht het panel het van extra belang dat studenten een marktonderzoek kunnen uitvoeren, een marketingplan leren opstellen op basis van eigen klantonderzoek en een businesscase kunnen uitwerken. Maar ook een beleidsmedewerker bij een gemeente of sportbond zal willen weten wat er leeft onder respectievelijk de inwoners en/of leden.

Met de huidige invulling van de onderzoeksvaardigheden sluit de opleiding onvoldoende aan op het werkveld gegeven het profiel dat door NCOI zelf opgesteld is. Onderzoeksvaardigheden ten behoeve van het ondernemerschap en ten behoeve van een ondernemende houding – door de

opleiding getypeerd als een belangrijke professionele vaardigheid – zijn beperkt vertegenwoordigd in het programma, zo constateert het panel. Het panel ziet onderzoek ten behoeve van het ondernemerschap wel terugkomen in de keuzemodule Ondernemerschap en MKB. Maar gezien het (opleidings)profiel van NCOI hbo-bacheloropleiding Sportmanagement zou het panel verwachten dat een dergelijke module onderdeel uitmaakt van het basisprogramma.

Het programma en de gevoerde gesprekken maken duidelijk dat studenten nu vooral worden toegerust om deskresearch uit te voeren en onderzoeksrapporten en beleidsdocumenten van anderen te analyseren. Het panel meent echter, en zo blijkt ook uit de toelichting bij de eindkwalificatie 'analyseren van sportmanagementvraagstukken', dat een sportmanager eveneens in staat moet zijn om zelf een aantal interviews af te nemen en een enquête moet kunnen uitzetten. De studenten met wie het panel sprak, hadden dit tot heden niet in hun lessen aan de orde gehad.

Het panel vindt het overigens positief dat NCOI eind 2020 een lector Onderzoekend vermogen heeft aangetrokken met wie wordt samengewerkt om het onderzoekend vermogen binnen de opleidingen te verbeteren. Het panel raadt de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement nadrukkelijk aan om samen met de lector het type onderzoeksvaardigheden en de 'onderzoeksleerlijn' binnen het programma nader te beschouwen en waar nodig te verbeteren.

Actualiteit van het programma

Het panel ziet dat de opleiding diverse procedures heeft ingericht om de actualiteit van het programma te borgen. Onder andere de halfjaarlijkse gesprekken met de werkveldcommissie en docenten met ervaring in de beroepspraktijk dragen hieraan bij. Tegelijkertijd is het panel er, op basis van de gevoerde gesprekken met docenten, studenten en de werkveldcommissie, niet van overtuigd dat deze procedures er daadwerkelijk toe leiden dat de opleiding de studenten een programma aanbiedt dat aansluit op de actuele ontwikkelingen die plaatsvinden binnen het werkveld van sport- en bewegen. Die actualiteit is extra van belang omdat in de sportsector innovaties elkaar in hoog tempo opvolgen.

De werkveldcommissie komt twee keer per jaar bij elkaar en spreekt met de opleiding over trends en ontwikkelingen. Het panel hoort en leest dat de suggesties en aanbevelingen die de werkveldcommissie doet, door de opleiding adequaat worden opgepakt en in het programma worden verwerkt. Als voorbeeld noemt het panel de toevoeging van de module HR-management, die op aanraden van de werkveldcommissie is toegevoegd aan het programma, omdat personeelsbeleid een belangrijk onderdeel is van het vakgebied.

Op basis van de gesprekken die het panel heeft gevoerd met docenten en studenten en op basis van de documentatie (modulebeschrijvingen, literatuurlijst) die het panel heeft bestudeerd, concludeert het panel dat onvoldoende wordt aangesloten op de actualiteit. Om in de sportwereld bij te blijven en om tevens businesskansen te creëren, is het van belang dat de opleiding studenten meeneemt in actuele trends en ontwikkelingen en tevens leert om zelf de ontwikkelingen bij te houden. Als voorbeeld noemt het panel een onderwerp als integriteit in de sport (matchfixing, doping, intimidatie). Dit onderwerp staat al enige tijd zeer hoog op de agenda's van sportbestuurders, beleidsmakers en sportorganisaties. In het programma hoort en ziet het panel dit niet of nauwelijks terug.

De werkveldcommissie heeft een cruciale plaats in de opleiding. Dit vindt het panel op zich een positief punt. Het panel constateert echter dat de huidige werkveldcommissie in onvoldoende mate het innovatieve en ondernemende karakter van de sportsector representeert. De zwaarte die wordt gegeven aan de werkveldcommissie, draagt daarmee niet op de gewenste manier bij aan de actualiteit van het programma. Ook de leden van de werkveldcommissie zelf geven aan dat herbezinning op de commissiesamenstelling gewenst is. Het panel ondersteunt van harte de ambitie van de opleiding om de werkveldcommissie uit te breiden met een professional uit de beweegsector. Daarnaast acht het panel het noodzakelijk om de werkveldcommissie te

verrijken met een innovatieve sportondernemer en met iemand die zicht heeft op het internationale werkveld van sportmanagement en in het bijzonder op actuele mondiale vraagstukken (zie verder onder kopje 'internationalisering i.r.t. actualiteit).

Het panel mist een visie op de samenstelling van de werkveldcommissie en geeft de opleiding als voorwaarde mee om profielschetsen op te stellen voor de leden van de werkveldcommissie en om zittingstermijnen te gaan hanteren voor de commissieleden ten behoeve van een regelmatige toevoeging van een frisse blik, aanvulling van actuele expertise en het voorkomen van blinde vlekken.

Internationalisering i.r.t. actualiteit

Zoals in standaard 1 vermeld, kiest de opleiding voor het principe van *internationalisation at home*. Op basis van de literatuurlijst, de bestudeerde opdrachten en lesbeschrijvingen, ontstaat echter het beeld dat er niet of nauwelijks sprake is van de inbreng van een internationaal perspectief op sportmanagement. Zo bestaat de verplichte literatuur volledig uit Nederlandse boeken, beleidsdocumenten en artikelen. De studenten bevestigen dit beeld.

Het panel begrijpt dat het overgrote deel van de studenten van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI in de Nederlandse sportcontext werkt of zal gaan werken. Een keuze voor *internationalisation at home* is dan ook voorstelbaar. Het impliceert dat studenten in ieder geval in aanraking komen met de ontwikkelingen in het buitenland om deze lokaal toe te passen. Het panel onderschrijft dat de sportsector in Nederland in grote mate wordt beïnvloed door ontwikkelingen die in het buitenland plaatsvinden. Innovaties in sport en bewegen vinden veelal hun oorsprong in landen als Amerika en Canada. Door de internationale context buiten beschouwing te laten, krijgen studenten niet de gelegenheid om vroeg in te spelen op trends, ontwikkelingen en kansen. Om de economische waarde van de opleiding ten volle te benutten en aan te kunnen sluiten bij het innovatieve en bewegelijke karakter van de sportsector, hebben studenten deze bagage wel nodig.

Het gebruik van actuele internationale literatuur en buitenlandse casussen en wellicht het uitnodigen van internationale experts voor een gastcollege, kunnen bijdragen aan het verhogen van de actualiteit van het programma.

Weging en oordeel

Het panel concludeert dat de opleiding de studenten in staat stelt om hun beroepsvaardigheden te ontwikkelen via onder andere opdrachten op de werkplek en docenten met ruime praktijkervaring. In een aantal modules kunnen de beroepsvaardigheden nog wat meer worden toegespitst op de sportsector.

Met een actieve werkveldcommissie, een lector Onderzoekend vermogen en met de vaardighedenleerlijn en de integrale leerlijn heeft de opleiding goede ingrediënten in huis om studenten een actueel programma aan te bieden dat hen bovendien toeleidt naar de beoogde onderzoeksvaardigheden. Het panel concludeert echter dat de huidige samenstelling van de werkveldcommissie en het ontbreken van internationaal perspectief binnen de opleiding ertoe leiden dat het programma niet voldoende mee gaat met de actualiteiten in de wereld van sport en sportmanagement. Tezamen met een nauwe invulling van de onderzoekscomponent, die niet correspondeert met het innovatieve en ondernemende profiel dat de opleiding voorstaat, maakt dat dat het panel voor standaard 2 komt tot het oordeel '**voldoet ten dele**'. In dit oordeel heeft het panel meegewogen dat de bestudeerde toetsproducten wel van een aard en kwaliteit zijn die past bij het HBO-bachelorniveau en dat het panel het realistisch acht dat de opleiding de benodigde verbeteringen binnen twee jaar realiseert.

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

Toelichting NVAO: De leerresultaten zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit

Inhoud

Voor elke hbo-opleiding werkt het betreffende kernteam de beoogde leerresultaten uit in kennis, vaardigheden en attitude. Voor elke onderwijseenheid formuleert het kernteam algemene leerdoelen. Onderwijseenheden binnen Ad- en bacheloropleidingen zijn 'modules' en binnen masteropleidingen 'masterclasses'. De curriculumcommissie stelt de algemene leerdoelen vast. De curriculumcommissie toetst onder andere aan de hand van evaluaties of de doelen (kunnen) worden behaald.

Internationalisering

Internationalisering@home is door NCOI Groep op praktische wijze vorm gegeven door de inzet van internationaal georiënteerde literatuur, internationale casuïstiek, docenten met een internationale expertise of opdrachten in een internationale context. In deze benadering vormt het internationaal bewustzijn de leidraad waarmee de internationale context in perspectief gezet wordt. Het panel acht dit een voor de specifieke doelgroep van studenten passende benadering.

Bevindingen

Uit de gesprekken, de demonstratie van de totstandkoming van modules en uit de bestudeerde documenten concludeert het panel dat de opleiding de beoogde eindkwalificaties op zorgvuldige wijze heeft vertaald naar de programmaonderdelen. De zeven eindkwalificaties van de opleiding zijn uitgewerkt in beheersingsindicatoren. De beheersingsindicatoren beschrijven beroepsrelevant gedrag en geven richting aan de vertaling van de eindkwalificaties naar de inhoud van het programma.

Het programma is opgebouwd uit modules. Voor iedere module zijn algemene leerdoelen opgesteld, die zich op navolgbare wijze verhouden tot de eindkwalificaties en de beheersingsindicatoren. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken. Met elkaar dekken de modules de zeven eindkwalificaties af. Zo kent het programma onder andere de modules Management & Organisatie, Strategisch management en Projectmanagementvaardigheden, die bijdragen aan de realisatie van de eindkwalificaties 'Management van sportorganisaties en projecten'. En modules als Sportstimulering, Sportbeleid en Adviesvaardigheden zijn gericht op de ontwikkeling van de eindkwalificatie 'Adviseren van sportorganisaties'.

Eindkwalificaties		<i>Ondernemen in de sport- en beweegsector</i>	<i>Analyseren van sport-managementvraagstukken</i>	<i>Adviseren van sportorganisaties</i>	<i>Management van sport-organisaties en projecten</i>	<i>Samenwerken</i>	<i>Communiceren</i>	<i>Professionaliseren</i>
Module	Leerlijn							
Sport en cultuur	Vakinhoud							
Management en organisatie	Vakinhoud							
Sportmarketing	Vakinhoud							
Bedrijfseconomische aspecten	Vakinhoud							
Projectmanagementvaardigheden	Vaardigheden							
Professioneel en oplossingsgericht werken	Vaardigheden							
Portfolio fase 1	Professionalisering							
Integrale opdracht fase 1	Integratie							

Het panel stelt vast dat er binnen de opleiding een gepast evenwicht is tussen theorie en praktijk. Studenten passen de geleerde kennis, theorieën en modellen toe in opdrachten die zij in de beroepspraktijk moeten uitvoeren. Als voorbeeld noemt het panel de integrale opdracht aan het eind van iedere fase, waarvoor de student tot een oplossing moet komen voor een vraagstuk in de praktijk. De kennis en vaardigheden die de student via de vakinhoudelijke en vaardighedenmodules heeft opgedaan, worden in de integrale opdrachten gecombineerd om tot een oplossing te komen. Op deze manier zorgt de opleiding voor samenhang in het programma.

Om studenten de mogelijkheid te bieden om zich enigszins te specialiseren, kunnen zij in fase 2 kiezen tussen drie keuzeprogramma's van 24 EC. De studenten kunnen kiezen uit de programma's Sportpsychologie, MKB & Ondernemerschap en Marketingmanagement.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de inhoud van het programma – de modules met bijbehorende leerdoelen – dekkend zijn voor de beoogde eindkwalificaties. Er is sprake van een goede balans tussen de meer theoretische programmaonderdelen en de toepassing van kennis en vaardigheden in de praktijk. Het panel komt voor standaard 3 dan ook tot het oordeel 'voldoet'.

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

Toelichting NVAO: De vormgeving van het programma draagt bij aan de realisatie van de beoogde leerresultaten. De onderwijsleeromgeving bevordert dat studenten een actieve rol nemen in de vormgeving van het eigen leerproces (*student-centred*). De inrichting van de leeromgeving past bij de onderwijsvisie van de instelling. Indien het onderwijs in een andere taal dan het Nederlands wordt verzorgd, motiveert de opleiding deze keuze. Dit geldt ook indien de opleiding een anderstalige opleidingsnaam hanteert.

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Leeromgeving

De aangepaste visie van NCOI Groep op het onderwijs luidt: 'Onderwijs draagt bij aan de ontwikkeling van professionals op hun persoonlijke leerweg, ondersteunt in wat nodig is om doelgericht deze leerweg te bewandelen en biedt wat gevraagd wordt op de arbeidsmarkt.' Deze visie, waarin *een leven lang ontwikkelen* een belangrijke rol speelt, is leidend voor het vormgeven van het onderwijsprogramma. De visie op onderwijs van NCOI Groep kent drie pijlers: valideren, opleiden en professionaliseren.

Het didactisch concept van NCOI Groep bestaat uit het verbinden van drie leersituaties: leren door interactie, leren in de (beroeps)context en leren van experts. De didactiek, pedagogiek en andragogie (leren van volwassenen) is toegespitst op de verschillende doelgroepen en het niveau van de opleiding.

Flexibiliteit

Het uitgangspunt is een flexibele onderwijslogistiek die bijdraagt aan flexibiliteit voor de student. NCOI Groep organiseert klassikaal onderwijs waarbij deeltijd en duale studenten meerdere keren per jaar verschillende onderwijseenheden op verschillende locaties kunnen doorlopen. Studenten hebben ook de mogelijkheid om via e-learning of virtual classroom deze onderwijseenheden te doorlopen.

Experiment leeruitkomsten – HBO OP MAAT

Hogeschool NCOI doet met tien opleidingen mee aan het experiment leeruitkomsten, ook wel HBO OP MAAT genoemd. In de opleidingen binnen HBO OP MAAT staan niet het curriculum en de leerweg van de student centraal, maar het uiteindelijke resultaat van het leren in en rond de beroepspraktijk. Vanaf studiejaar 2022-2023 wordt dit programma aangeboden binnen alle geaccrediteerde opleidingen, zo is het streven. Hogeschool NCOI is inmiddels gestart met het omzetten van eindkwalificaties naar leerresultaten en leeruitkomsten. Verdere uitwerking hiervan is een belangrijk speerpunt voor studiejaar 2021-2022.

Vormgeving

NCOI Groep legt generieke uitgangspunten voor het vormgeven van onderwijsprogramma's vast. De uitgangspunten voor het vormgeven van de onderwijsprogramma's zijn:

Opleidingsvariant	Uitgangspunten
Deeltijd en duaal	NCOI Groep heeft een 'blauwdruk' die leidend is voor alle onderwijsprogramma's. De blauwdruk heeft vier leerlijnen: vakinhoud, vaardigheden, integratie en professionalisering. Deze opzet laat studenten de leerstof en de beroepsmethode integratief toepassen in een (of meerdere) beroepsproduct(en). De uitgangspunten van de blauwdruk zijn: de individuele behoefte van de student en de studeerbaarheid van het programma. In de vormgeving van een onderwijsprogramma houdt NCOI Groep rekening met: de (werk)omgeving en ervaring van de student, feedback en eigen verantwoordelijkheid.
HBO OP MAAT (experiment leeruitkomsten)	Voor deze opleidingen is een opleidingsspecifieke set van leerresultaten ontwikkeld en deze zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten. Die beschrijven wat een student tijdens de opleiding moet aantonen. De student heeft de regie over zijn eigen leerroute en maakt per leeruitkomst de keuze hoe hij deze wil aantonen: via werkplekleren, het volgen van onderwijs of via valideren. Tijdens de afstudeerfase toont de student aan deze leerresultaten te beheersen middels een afstudeeropdracht en een portfolio. Deze zijn voor iedere student gelijk, en onafhankelijk van de leerroute die hij heeft gevolgd.

Bevindingen

Structuur en opbouw

Het onderwijsprogramma kent vier fasen van elk 60 EC. De complexiteit neemt gedurende de opleiding toe. In de eerste fase van het programma worden theoretische kennis en praktische vaardigheden op het niveau van 'kennis' en 'begrip' (taxonomie van Bloom) aangeboden. In de latere fasen loopt de complexiteit op tot het niveau van 'toepassen' en 'analyseren'.

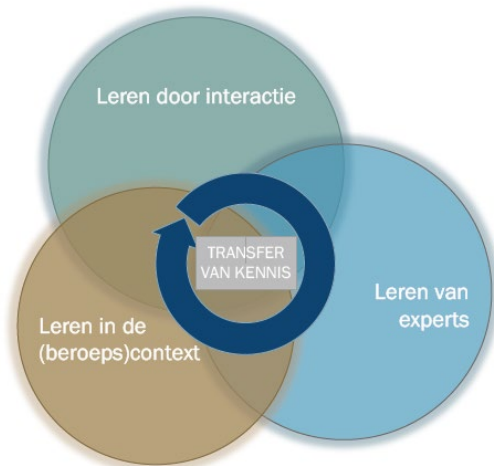
Om het programma te structureren, samenhang te creëren en de studeerbaarheid te vergroten, is het opgebouwd aan de hand van vier leerlijnen. Deze zijn geïnspireerd op het leerlijnenmodel van De Bie en De Kleijn. Het betreft de leerlijnen (i) vakinhoud, (ii) vaardigheden, (iii) professionalisering en (iv) integratie. In de integrale opdrachten aan het eind van iedere fase, komt de vakinhoudelijke kennis en de vaardigheden die studenten hebben opgedaan samen.

Leerlijn vakinhoud				Leerlijn vaardigheden		Leerlijn integratie	Leerlijn professionalisering
Sport & Cultuur 8 EC	Management & Organisatie 8 EC	Sport-marketing 8 EC	Bedrijfs-economische aspecten 8 EC	Projectman. Vaardigheden 8 EC	Professioneel en oplossingsgericht 8 EC	Integrale opdracht fase 1 6 EC	Portfolio fase 1 6 EC

Tabel 2. Moduleoverzicht leerlijnen en modules fase 1

Didactisch concept

In het Beleidsplan Hoger Onderwijs 2021-2022 is het didactisch concept van NCOI opgenomen, dat aansluit bij de leerbehoeften van werkende professionals. Het onderwijsprogramma van Sportmanagement is vanuit dit didactisch concept ontwikkeld. Het gaat uit van drie leercirkels, te weten (i) leren door interactie, (ii) leren van experts en (iii) leren in de (beroeps)context. Deze drie leersituaties zijn onderling verbonden. Figuur 1 geeft het didactisch concept visueel weer.



Leren door interactie krijgt vorm doordat de studenten tijdens de lessen leren met en van elkaar en van de docenten. Leren in de (beroeps)context gebeurt doordat de studenten de vakinhoud en vaardigheden toepassen op hun werk of stageplaats. En door de lessen en begeleiding van docenten met relevante praktijkervaring en eveneens door begeleiding op de werkplek, wordt het leren van experts gestimuleerd.

Het panel herkent in de vormgeving van het programma van Sportmanagement de drie leersituaties. Van studenten vernam het panel dat zij met name het leren van experts en de interactie met medestudenten en docenten als zeer waardevol ervaren.

Door de coronapandemie was het niet meer mogelijk om klassikaal onderwijs op locatie te verzorgen. De opleiding is vervolgens overgeschakeld op de Virtual Classroom, waarin studenten digitaal les krijgen. Zowel de studenten als de docenten zijn tevreden over de werking van de Virtual Classroom, die ook de nodige interactie mogelijk maakt. In combinatie met de online leeromgeving van NCOI, konden de studenten hun studie tijdens corona via de Virtual Classroom gewoon vervolgen.

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement biedt haar programma in verschillende onderwijsvormen aan: klassikaal onderwijs, Virtual Classroom en e-Learning. Studenten kunnen bij de opleiding aangeven naar welke onderwijsvorm hun voorkeur uitgaat. Het panel begreep echter van de studenten dat zij niet altijd daadwerkelijk hun geprefereerde onderwijsvorm kunnen volgen. Er is een minimale omvang van zes studenten per module nodig om het onderwijs klassikaal (op locatie of digitaal) te laten plaatsvinden. Schrijven zich minder dan zes studenten in voor een module, dan hebben de studenten de keuze om de module op een later moment te volgen of om te kiezen voor e-learning.

Het komt – zeker bij de specifieke Sportmanagement modules⁵ – geregeld voor dat zich dusdanig weinig studenten hebben ingeschreven voor een module dat de module alleen als e-learning wordt aangeboden. De studenten en de alumnus met wie het panel sprak, zijn niet zo enthousiast over de e-learning. Er is bij e-learning geen interactie en kennisuitwisseling met andere studenten en vragen stellen aan docenten kan ook niet 'on the spot'. Het leerresultaat is bij e-learning niet optimaal, zo ervoer de alumnus. Het panel stelt vast dat bij e-learning de leercirkel 'leren door interactie' als onderdeel van het didactisch concept ontbreekt. Het panel raadt de opleiding aan om de interactie binnen deze onderwijsvorm te versterken/op een andere manier te faciliteren.

Werkvormen

Passend bij het didactisch concept, kent het programma verschillende werkvormen. Zo zijn er hoor- en werkcolleges, voeren de studenten opdrachten uit op hun werkplek en volgen zij vaardigheidstrainingen. Studenten werken verder aan casestudies, houden presentaties en voeren projecten uit. Ter illustratie noemt het panel de module Effectief communiceren en beïnvloeden (fase 2), waarin studenten oefenen om gesprekstechnieken situationeel toe te passen. En in de module Sportstimulering, eveneens onderdeel van fase 2, moeten de studenten een (gesimuleerde) presentatie houden om een wethouder of directeur van een verzorgingshuis te overtuigen een beweginginterventie te implementeren. Het panel stelt vast dat de diverse werkvormen die binnen de opleiding worden gehanteerd, ten dienste staan van de realisatie van de beoogde eindkwalificaties.

Studievoortgang

Voor werkende professionals met vaak ook nog een (jong) gezin, is het soms lastig om werk, privé en studie te combineren. NCOI heeft er daarom voor gekozen om het onderwijs modulair in te richten. Dit biedt studenten de gelegenheid om hun opleiding te vertragen of te versnellen als persoonlijke omstandigheden daarom vragen. De studenten zijn hier positief over en ervaren dat vanuit NCOI wordt meegedacht om uitdagingen in de planning op te lossen.

Weging en Oordeel

Het panel weegt in de beoordeling mee dat de vormgeving van het programma, met leerlijnen en een toenemende complexiteit, eraan bijdragen dat studenten de beoogde eindkwalificaties kunnen behalen. De opleiding zet verder werkvormen in die eveneens ondersteunend zijn aan de realisatie van de eindkwalificatie. Het panel is enthousiast over het didactisch concept waarin de drie leercirkels centraal staan. De interactie tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten draagt bij aan het leerproces van studenten. Tegelijkertijd komt het didactisch concept in met name de sport specifieke modules van deze opleiding niet goed tot zijn recht door het beperkte aantal studenten en de daarmee samenhangende inzet van e-learning modules. Het panel vraagt de opleiding de interactie binnen e-learning te versterken/op een andere manier te faciliteren.

De bevindingen afwegend komt het panel voor standaard 4 tot het oordeel 'voldoet'.

⁵ De opleiding Sportmanagement kent momenteel zo'n 30 studenten verdeeld over de vier fasen en de diverse modules van de opleiding.

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

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

Bevindingen generieke audit 2021-2022*Toelatingseisen*

NCOI Groep hanteert de wettelijke toelatingseisen. In de generieke Onderwijs- en Examenregeling (hierna: OER) staan voor alle opleidingsvarianten de algemene toelatingseisen. In de opleidingsspecifieke OER, indien van toepassing, staan de opleidingsspecifieke toelatingseisen. Jaarlijks evalueert het kernteam de toelatingseisen en adviseert het instellingsbestuur omtrent eventuele aanpassingen. NCOI Groep hanteert de volgende uitgangspunten voor toelatingseisen per opleidingsvariant:

Situatie student	Instroom in opleidingsvariant
Beroepscontext relevant voor opleiding	Duaal
Beroepscontext niet relevant voor opleiding	Deeltijd

Alle opleidingen binnen NCOI Groep werken met een online toelatingstool (ENTREE). Studenten voeren hier persoons-, opleidings- en werkplekgegevens en hun arbeidsverleden in. De toelatingscommissie bepaalt aan de hand van de toelatingseisen of een relevante beroepscontext aanwezig is. Een relevante beroepscontext bestaat uit: minimaal twee jaar relevante werkervaring, aansluiten van taken bij de inhoud en het niveau van de te volgen opleiding en de aanwezigheid van een geschikte praktijkbegeleider. In de deeltijd opleidingsvariant ontbreekt een relevante beroepscontext. Studenten voeren in deze opleidingsvariant een verplichte stage uit.

NCOI Groep heeft aanvullende toelatingseisen voor masteropleidingen. Studenten zonder relevante vooropleiding kunnen via een instroomprogramma toegelaten worden tot de betreffende masteropleiding.

Vrijstellingen

Voor het verlenen van vrijstellingen heeft NCOI Groep een standaard werkproces. Studenten dienen bij de examencommissie een verzoek in voor vrijstellingen. De examencommissie laat zich voor het beoordelen van het verzoek ondersteunen door een vrijstellingscommissie. De vrijstellingscommissie toetst of de student voldoet aan de opgestelde criteria om vrijstellingen te verlenen.

Doelgroep

NCOI Groep omschrijft haar doelgroep (de duale- en deeltijdstudent) als een student tussen de 30 en 55 jaar oud en werkt, afhankelijk van de keuze van zijn opleiding, op operationeel, tactisch of tactisch-strategisch niveau. De voornaamste reden om verder te studeren is onder meer baanbehoud of het vergroten van de kans op een nieuwe functie, binnen of buiten de huidige organisatie.

Experiment leeruitkomsten – HBO OP MAAT

NCOI Groep participeert in het experiment leeruitkomsten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, zie standaard 4. Aanvullend op bovengenoemde toelatingseisen krijgen studenten na inschrijving eerst een quickscan, waarin de studieadviseur met de student op basis van zijn achtergrond, werk- en leerervaring en werkplek bespreekt of de student het HBO OP MAAT programma wil volgen. Daarna volgt een gesprek met een studietoelichting die met de student per leeruitkomst bepaalt welke leerroute de student gaat volgen: werkplekleren, het volgen van onderwijs of valideren. Deze route wordt vastgelegd in een opleidingsplan. Dit plan is onderdeel van de onderwijs- en werkpleklerenovereenkomst (tripartiete overeenkomst) die de student ontvangt.

Versnelde routes (180 EC-opleidingen)

Vanaf februari 2021 kunnen studenten bij zeven opleidingen een versnelde route volgen. Deze is toegankelijk voor studenten met een VWO-, HBO Bachelor- of Masterdiploma en voor studenten die in een andere opleiding een propedeuse behaald hebben. Als de student niet aan een van deze eisen voldoet kan hij een toelatingsprogramma volgen dat hij of zij afsluit met een toelatingsexamen.

Onboarding programma

Vanaf studiejaar 2021-2022 biedt NCOI Groep voor alle geaccrediteerde opleidingen een onboarding programma aan. Dit programma bestaat uit een video en diverse kennisclips. De video geeft een overzicht van de opleiding zodat de student op hoofdlijnen een beeld krijgt van wat hem de komende jaren te wachten staat. De kennisclips, die verschillende thema's omvatten, zoals begeleiding, werkplekleren, examens, afstuderen en e-Connect, bieden de student inhoudelijk meer achtergrondinformatie per thema.

Bevindingen

Toelatingseisen

NCOI hanteert de wettelijke instroomeisen bij toelating. Dit betekent dat studenten met een havo, vwo of mbo4-diploma toelaatbaar zijn tot de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement. Voor deze opleiding zijn er geen aanvullende toelatingseisen gesteld aan het profiel (vakkenpakket) van de aankomende student.

De opleiding stelt wel eisen aan de werkring en aan de begeleider van een duale student en aan de stageplek van een deeltijdstudent. De omgeving waarin de student zijn praktijkervaring opdoet moet hem in staat stellen om specifieke werkzaamheden te verrichten, zoals de waarde en haalbaarheid bepalen van sport- en bewegingsproducten en de sportvraag van een klant/opdrachtgever analyseren. Daarnaast moet de functie die de student vervult binnen de organisatie overeenkomsten vertonen met een aantal door NCOI geschetste profielen (bv. verenigingsmanager, combinatiefunctionaris of beleidsmedewerker). De geschiktheid van de organisaties waarin de student de opdrachten uitvoeren en van hun praktijkbegeleiders worden door de toelatingscommissie van NCOI gecontroleerd. Dit werd tijdens de audit erkend door de studenten met wie het panel sprak. Het panel bekeek bovendien twee toelatingsdossiers (één deeltijd, één duaal), die dit beeld eveneens bevestigden.

Instroom en aansluiting

De vooropleiding en de werkervaring van instromende studenten variëren. De opleiding beoogt om eventuele verschillen tussen studenten te egaliseren door een geleidelijke opbouw van het niveau gedurende de studie. Het startniveau in de eerste fase is geschikt voor instromende studenten. De studenten die het panel sprak bevestigden dat zij voldoende voorkennis hadden om goed van start te gaan in de opleiding.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de opleiding voldoet aan de wettelijke instroomeisen en deze duidelijk heeft vastgelegd in haar OER. Er is een heldere procedure om de geschiktheid van de werkplek vast te stellen. De opleiding sluit aan bij de kwalificaties van instromende studenten. Deze bevindingen leiden tot de conclusie van het panel dat standaard 5 **'voldoet'** aan de basiskwaliteit.

4.3. Personeel

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

Toelichting NVAO: De docenten zijn zowel inhoudelijk als didactisch voldoende deskundig om de opleiding te verzorgen. Docenten beschikken over voldoende beheersing van de taal waarin zij doceren. Het personeelsbeleid draagt daar aan bij. Er is voldoende personeel beschikbaar om de opleiding te verzorgen en de studenten te begeleiden.

Bevindingen

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Beleid

NCOI Groep legt haar personeelsbeleid vast in het beleidsplan (freelance) professionals. Voor alle medewerkers zijn vaste profielbeschrijvingen aanwezig.

Er zijn twee groepen medewerkers: vaste medewerkers en freelance professionals. De vaste medewerkers zijn verantwoordelijk voor organisatorische processen zoals onderwijslogistiek, planning, administratie, studiebegeleiding en kwaliteitsbewaking. Deze groep is ook verantwoordelijk voor onderwijskundige en didactische innovaties. De freelance professionals zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het onderwijs en de examinering. De samenwerking van vaste medewerkers en freelance professionals leidt tot (1) continuïteit in de organisatie en (2) actuele vakinhoudelijke ontwikkelingen in het onderwijs. Met een pool van freelance professionals is NCOI Groep ervan verzekerd over voldoende gekwalificeerde docenten te beschikken.

NCOI Groep hanteert voor de freelance professionals een strikte rollenscheiding: begeleider, beoordelaar, docent en ontwikkelaar. Een freelance professional kan niet meerdere rollen vervullen voor één (groep) student(en).

Deskundigheidsbevordering

Voor alle freelance professionals organiseert NCOI Groep diverse professionaliseringsmomenten. Er zijn opstartbijeenkomsten, vakoverleggen, kalibreersessies en nieuwsbrieven om de freelance professionals te professionaliseren en te informeren. Van iedere freelance professional verwacht NCOI Groep dat hij bij elke bijeenkomst een keer per twee jaar aansluit. De freelance professionals zijn zelf verantwoordelijk voor hun vakinhoudelijke professionalisering. Er zijn aparte professionaliseringsprogramma's op het gebied van didactiek, toetsing en beoordeling. Voor alle examinatoren (profiel beoordelaar) is er een verplichte training voor Basis Kwalificatie Examinering (hierna: BKE). NCOI Groep streefde ernaar deze training verplicht te stellen vanaf studiejaar 2020-2021. Vanwege COVID-19 is dat niet gelukt. Vanaf september 2021 is het voor beoordelaars die betrokken zijn bij eindwerken, en voor leden van de examencommissies, mogelijk het scholingsprogramma te volgen. Alle andere examinatoren volgen daarna.

Beoordelingscyclus

NCOI Groep beoordeelt haar freelance professionals op basis van de studentevaluaties. De minimale acceptabele score is een 8,0 op een schaal van 1 tot 10. Freelance professionals die lager scoren dan een 8,0 hebben een gesprek met de betreffende coördinator van NCOI Groep. Ze bespreken de oorzaak en mogelijke verbeteringen. Als een freelance professional onder de 8 blijft scoren, zet NCOI Groep deze professional niet meer in.

Experiment leeruitkomsten – HBO OP MAAT

Voor de flexibele opleiding zijn aanvullend op de bestaande rollen drie nieuwe rollen, met ieder een specifiek profiel, gedefinieerd:

- Studietoestel: vakinhoudelijke freelance professional die de student ondersteunt, begeleidt, raad en adviezen geeft, bijstuurt en met de student toewerkt naar het aantonen van de leeruitkomsten.
- Assessor: freelance professional die in een intakeassessment leeruitkomsten valideert langs vastgestelde criteria en onderbouwd een uitspraak doet of een leeruitkomst aangetoond is.
- Examinator flexibilisering: freelance professional die het portfolio van studenten beoordeelt bij de keuze voor werkplekleren (toetsvorm portfolio individuele leerroute) langs vastgestelde beoordelingscriteria.

Bevindingen

Kernteam en docenten

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement werkt met een kernteam dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het onderwijs. Het docententeam is verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering. Bij de opleiding zijn 32 freelance professionals betrokken. Deze groep professionals is voldoende gekwalificeerd, zo constateert het panel. Bijna 90% van de docenten beschikt over een masterdiploma, 9% heeft een bachelordiploma en één docent is gepromoveerd.

Uit de cv's maakt het panel op dat docenten zijn opgeleid in vakgebieden die relevant zijn voor de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement. Zij hebben studies gevolgd als Master of Management and Leadership, Arbeids- en Organisationspsychologie, Communicatie- en Gedragwetenschappen, Bedrijfskunde, Human Development en Leraar Lichamelijke Opvoeding. De docenten zijn bovendien sterk geworteld in het professionele werkveld. Zo zijn zij onder andere werkzaam (geweest) als sportmanager, buurtsportcoach, eventmanager, projectmanager en werk(t)en zij voor werkgevers als het Mulier Instituut, de KNVB, gemeenten en als zelfstandig adviseur sportbeleid. Het panel concludeert dat de freelance professionals met hun voeten in de klei staan. Een aanzienlijk deel van de freelance professionals is overigens ook werkzaam als docent op een andere (bekostigde) hogeschool.

De studenten met wie het panel sprak, zijn ook erg enthousiast over de docenten die de generieke managementvakken verzorgen. Zo vertelde één student dat de docent de stof tot leven bracht doordat hij die verbond aan zijn persoonlijke ervaringen in het bedrijfsleven. De tevredenheid van de studenten blijkt eveneens uit het gemiddeld cijfer waarmee de studenten de docenten beoordelen, een 8,5. Ook zijn de studenten die het panel gesproken heeft enthousiast over de wijze waarop de docenten in staat zijn gebleken om in de Virtual Classroom les te geven.

In de zelfevaluatie beschrijft NCOI dat de verbinding tussen het kernteam en de freelancers wordt bereikt door het organiseren van diverse jaarlijkse bijeenkomsten waarin wordt overlegd, gekalibreerd en ervaringen worden uitgewisseld. Uit de gesprekken die het panel voerde, blijkt dat de opleiding er – ondanks de soms kleine aanstellingen van de freelance professionals - in slaagt om verbinding te realiseren tussen de docenten, het kernteam en de opleiding. Als voorbeeld noemt het panel het feit dat de docenten worden meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe afstuderen met een beroepsproduct. Hierover vindt interne afstemming en kalibratie plaats met de docenten.

Uit de gevoerde gesprekken en de zelfevaluatie komt naar voren dat het didactisch concept van NCOI gedragen wordt door het kernteam en de freelancers. Tijdens het gesprek met de docenten kwam bijvoorbeeld de vraag naar voren hoe de docenten omgaan met de kleine klassen bij de sportspecifieke modules, als gevolg van het kleinschalige karakter van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement. Uit dit gesprek bleek dat de docenten juist door de kleine groepen extra goed in staat zijn om diepgaande interactie tussen de studenten te stimuleren, waardoor studenten ook elkaar inspireren.

Ondanks de algemene tevredenheid over de verbinding tussen NCOI, de opleiding en de freelance professionals, bleek er onder de docenten toch de behoefte te leven om vaker met elkaar te reflecteren op de kwaliteit en de samenhang van het onderwijs. De mogelijkheden van online vergaderen kunnen hier uitkomst voor bieden, zo is het panel het met één van de docenten eens.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat het docentenkorps beschikt over de kwalificaties en capaciteiten om het programma van de opleiding succesvol te verzorgen. De betrokkenheid van de docenten en de sterke verbinding tussen de docenten en het kernteam blijken uit de gesprekken die het panel voerde. De sterke verbinding met het werkveld die geborgd wordt door de inzet van de freelance professionals zorgt voor aansprekend en relevant onderwijs voor de studenten. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 6 als 'voldoet'.

4.4. Voorzieningen

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

Toelichting NVAO: De huisvesting van de opleiding en de voorzieningen passen bij de beoogde leerresultaten en de onderwijsleeromgeving.

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Huisvesting

NCOI Groep legt het beleid van huisvesting en onderwijsvoorzieningen vast in het beleidsplan voorzieningen. Alle voorzieningen zijn ook toereikend voor studenten met een functiebeperking.

Voor de duale en deeltijd opleiding zijn er eigen leslocaties in Utrecht, Eindhoven, Amsterdam, Zwolle en Rotterdam. Deze leslocaties zijn in het pand van Business Centre Nederland (hierna: BCN) en volledig uitgerust met alle noodzakelijke voorzieningen. NCOI Groep gebruikt ook andere locaties in Nederland. Deze locaties voldoen aan dezelfde standaard als die van de voorzieningen van BCN. Per opleiding huurt NCOI Groep opleidings specifieke voorzieningen in.

Virtual Classroom

Onderwijs wordt ook verzorgd in de Virtual Classroom (VC). Dit is een virtuele plek waar studenten en docenten via de computer in een digitale ruimte bijeenkomen. De VC bootst een fysiek klaslokaal na waarin docenten live les kunnen geven aan een groep studenten en er zijn verschillende toepassingen om interactie en samenwerking te faciliteren.

Materiële voorzieningen

NCOI Groep voorziet, naast de VC, in twee online leeromgevingen: e-Connect en aNewSpring. Beide leeromgevingen bieden de mogelijkheid om de studenten te voorzien van informatie. Ze bevatten informatie over de vakinhoud en relevante ontwikkelingen over de opleiding van studenten. Het is een standaard werkwijze dat opdrachten ingeleverd worden via de online leeromgeving. De online leeromgeving fungeert als communicatieplatform om kennis te delen en om contact tussen docenten en medestudenten te faciliteren. Studenten hebben zelf de mogelijkheid om actief te participeren op het communicatieplatform.

Ook heeft NCOI Groep een eigen ERP-systeem, Olympus. Zij werkt aan de ontwikkeling van een nieuw systeem.

Literatuur

NCOI Groep stelt alle noodzakelijke en verplichte literatuur uiterlijk twee weken voorafgaand aan de start van de betreffende onderwijseenheid beschikbaar. NCOI Groep vergoedt voor iedere student eenmalig een abonnement op de Koninklijke bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek. Online en offline bronnen, zoals (wetenschappelijke) literatuur of artikelen, zijn via dit abonnement beschikbaar voor studenten.

Bevindingen

Fysieke omgeving

NCOI biedt haar fysieke klassikale onderwijs aan op BCN-locaties door heel Nederland en op haar eigen locaties in Utrecht en Amsterdam. In de afgelopen jaren is de kwaliteit van deze locaties gemonitord via studententevredenheidsenquêtes.

Sinds maart 2020 heeft NCOI echter geen fysiek onderwijs meer kunnen verzorgen door de coronacrisis. Sindsdien is de (student)waardering van de locaties gedaald. NCOI verklaart deze daling in de waardering door het feit dat studenten geen gebruik kunnen maken van de locaties. Het panel vindt deze redenering navolgbaar.

Digitale omgeving

De digitale klassikale lessen die NCOI aanbiedt, worden gegeven in de Virtual Classroom (VC) via het platform Inspire Vitero. NCOI bood docenten ondersteuning in de overgang naar de Virtual Classroom. Docenten hebben hiertoe ook een training gevolgd. De docenten zijn positief over de Virtual Classroom, en geven aan dezelfde mate van interactie te kunnen bereiken als

tijdens klassikaal onderwijs op locatie. De studenten met wie het panel heeft gesproken, beamen dat de overgang naar de Virtual Classroom succesvol is verlopen. Zij ervaren dat ze via de Virtual Classroom op een leuke en goede manier kennis kunnen vergaren ondanks de moeilijkheden van corona.

Het panel heeft ook een kijkje achter de schermen gekregen bij het online platform dat NCOI gebruikt om informatie te verstrekken en te communiceren met studenten: e-Connect. Het panel heeft gezien dat zowel voor docenten als studenten de informatie en communicatie verzorgd en overzichtelijk gepresenteerd wordt. Daarnaast is het duidelijk dat deze leeromgeving gedegen en met zorg wordt ingericht. Het panel is hiervan onder de indruk.

Het panel heeft ook gezien op welke manier studenten de literatuur die nodig is voor vakken gepresenteerd krijgt. Die is duidelijk en studenten beamen dat zij die informatie tijdig ontvangen. Echter blijkt wel dat aanvullende literatuur voor studenten wat minder toegankelijk is. Hoewel de generieke audit uitwijst dat NCOI eenmalig een abonnement op de Koninklijke bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek vergoedt, bleek tijdens de audit dat de studenten hier niet van op de hoogte zijn. Zijn ze op zoek naar literatuur dan gaan ze daarvoor het internet op. Het panel raadt NCOI naar aanleiding van deze bevinding aan om de weg naar aanvullende literatuur – ook in het kader van onderzoeksvaardigheden – duidelijker voor studenten te belichten en om meer aandacht te besteden aan het gebruik van de (universiteits)bibliotheek en online databanken.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de on- en offline faciliteiten en voorzieningen die NCOI biedt om het onderwijs te realiseren op orde zijn. NCOI biedt een heldere verklaring voor de dalende studententevredenheid op het gebied van de fysieke faciliteiten. Het succes van de Virtual Classroom komt duidelijk naar voren uit het enthousiasme van de studenten en docenten over deze voorziening. Het e-Connect platform is verzorgd en duidelijk ingericht. Een ontwikkelpunt is de communicatie naar studenten over de faciliteiten die NCOI biedt op het gebied van (wetenschappelijke) literatuur. De som van deze bevindingen brengt het panel tot de conclusie dat standaard 7 'voldoet'.

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

Toelichting NVAO: Studenten ontvangen een passende begeleiding (ook in het geval van een functiebeperking). De informatievoorziening van de opleiding is adequaat.

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Studiebegeleiding

NCOI Groep stemt de studiebegeleiding af op de doelgroep. Verschillende personen zijn betrokken bij de begeleiding van de studenten.

Variante	Studiebegeleiding
Deeltijd en duaal	<p>Het uitgangspunt is dat de werkende volwassen student zelf verantwoordelijk is voor zijn leerproces. De begeleiding is hier op afgestemd.</p> <p>Elke student heeft een persoonlijke studieadviseur voor organisatorische en logistieke zaken. De studieadviseur monitort de voortgang van de student en neemt contact op bij mogelijke studieovertraging. De student kan de studieadviseur benaderen via een online chatfunctie, tijdens een fysieke bijeenkomst, via de telefoon en per e-mail.</p> <p>De inhoudelijke studiebegeleiding vindt plaats door de docent, portfoliobegeleider en de afstudeerbegeleider. Een praktijkbegeleider begeleidt de student op de werk- of stageplek. NCOI Groep toetst of de praktijkbegeleider voldoet aan de vastgestelde criteria.</p> <p>Het Stage Instituut begeleidt studenten bij het zoeken naar een stageplaats.</p> <p>NCOI Groep onderzoekt stelselmatig de kwaliteit van de studiebegeleiding en neemt verschillende verbeteracties. Studenten zijn over het algemeen tevreden over de ontvangen studiebegeleiding.</p> <p><i>Experiment leeruitkomsten – HBO OP MAAT</i> Binnen deze opleidingsvariant wordt de student ook begeleid door een studiecoach. De studiecoach begeleidt de student bij de samenstelling van de leerroute, werkplekieren, het aantonen van leeruitkomsten met een beroepsproduct en bij zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.</p>

Informatievoorziening

NCOI Groep maakt gebruik van de digitale leer- en informatieomgeving e-Connect en aNewSpring. In deze omgevingen staat alle informatie voor de student. Het ERP-systeem Olympus monitort de activiteiten van de student en informeert studenten bij eventuele wijzigingen in het curriculum. Dit systeem wordt vervangen door een ander ERP-systeem: Falcon.

Bevindingen

Informatievoorziening

De informatievoorziening binnen de opleiding wordt voornamelijk vormgegeven via e-Connect. De studenten zijn positief over de informatievoorziening via dit platform. De handleidingen zijn duidelijk, alle informatie over de modules staat op een rijtje en ook informatie omtrent de toetsing is helder weergegeven.

Zowel uit het Studentenhoofdstuk in het zelfevaluatierapport als uit het gesprek met de studenten, komt naar voren dat de student niet helemaal tevreden zijn over de wijze waarop de opleiding communiceert over de planning en onderwijsvorm modules. Studenten krijgen soms pas vlak voor de start van een module te horen of deze klassikaal, via Virtual Classroom of via e-learning zal gaan plaatsvinden. Het panel las in het zelfevaluatierapport dat de opleiding reeds een aantal verbetermaatregelen heeft geïntroduceerd om de communicatie te verbeteren, zoals een chatfunctie met de studieadviseur en een database met veel gestelde vragen en bijbehorende antwoorden. Het panel waardeert deze initiatieven. Tegelijkertijd merkt het panel dat de opmerkingen van studenten over de communicatie van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement met name worden veroorzaakt door de kleinschaligheid van de opleiding. Doordat de sportspecifieke modules maar door een klein aantal studenten

worden gevolgd, gebeurt het geregeld dat de voorkeur voor een klassikale onderwijsvorm niet kan worden ingewilligd en kort voor de start van de module wordt omgezet naar e-learning.

In het kader van verwachtingenmanagement acht het panel het raadzaam om proactief potentiële studenten te informeren over de kleinschaligheid van de opleiding en de mogelijkheid die dit met zich meebrengt dat de student voor sommige modules misschien zal moeten kiezen tussen het volgen van de module via e-learning of voor het volgen van de betreffende module op een later moment als er zich voldoende studenten voor de klassikale les hebben aangemeld.

Begeleiding

NCOI begeleidt haar studenten op diverse manieren om studiebegeleiding op maat te kunnen bereiken. Iedere student heeft een vaste studieadviseur. De student heeft daarnaast een portfoliobegeleider vanuit NCOI en een praktijkbegeleider op de werk-/stageplek. De studenten met wie het panel sprak, zijn tevreden over de begeleiding. De docenten en begeleiders hebben volgens de studenten een grote bereidheid om te helpen. De studenten vertelden ook dat de opleiding met hen meedenkt en hen adviseert over de voortgang van hun studie, ook ten tijde van corona. Zo kregen de studenten de keuze om modules ofwel later te doen, dan wel aan een Virtual Classroom mee te doen of een e-learning te volgen. De opleiding gaf advies over wat de meest passende oplossing voor iedere individuele student.

Het panel wil de opleiding wel het advies meegeven om studenten die genoodzaakt zijn om een e-learning module te volgen, meer persoonlijke begeleiding aan te bieden. Eén van de studenten vertelde dat hij tijdens de e-learning contact met de docent miste. Alleen kom je er als student niet goed achter wat je niet weet, terwijl dat in gesprek met een docent wel naar voren komt. Ook ter voorbereiding op het examen is contact met een docent fijn. Diezelfde student vertelde dat de begeleiding bij de vakken die wel klassikaal plaatsvonden, erg goed was en dat hij daarbij geen problemen heeft ondervonden in voorbereiding op het examen.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de informatievoorziening en begeleiding vanuit NCOI op orde zijn. De aard van de begeleiding en de informatievoorziening passen bij het profiel van de student die NCOI aantrekt. De student krijgt op tijd de informatie die hij nodig heeft om geïnformeerde beslissingen te maken over zijn voortgang. Het panel ziet dat deze standaard zelfs bereikt is tijdens corona en is daar positief over. De studenten zijn in de basis enthousiast over de algehele begeleiding en vooral de begeleiding van de docenten. Een ontwikkelpunt is gelegen in de begeleiding van studenten die genoodzaakt zijn een e-learning module te volgen in plaats van een klassikale module. Die studenten zouden gebaat zijn bij meer persoonlijke begeleiding. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 8 als een **'voldoet'**.

4.5. Kwaliteitszorg

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

Toelichting NVAO: De opleiding organiseert effectieve periodieke feedback die de realisatie van de beoogde leerresultaten ondersteunt. Bij bestaande opleidingen vinden geëigende verbeteringen plaats naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige beoordeling. Hierbij worden passende evaluatie- en meetactiviteiten ingezet. De uitkomsten van deze evaluatie vormen aantoonbaar de basis voor ontwikkeling en verbetering. De opleiding legt intern verantwoording af over de bijdrage van de opleiding aan het realiseren van de strategische doelen van de instelling. Kwaliteitszorg verzekert realisatie van de beoogde leerresultaten. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissies, medewerkers, studenten, alumni en het afnemende beroepenveld van de opleiding actief betrokken. De ontwerpprocessen en de erkenning en borging van de kwaliteit van de opleiding zijn in overeenstemming met de ESG. De opleiding publiceert accurate, betrouwbare en voor de doelgroepen goed toegankelijke informatie over de kwaliteit van de opleiding.

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Kwaliteitsmanagementsysteem

NCOI Groep kent een volledig centraal georganiseerd kwaliteitsmanagementsysteem (hierna: KMS) voor al haar geaccrediteerde hbo-opleidingen. Het KMS omvat alle elementen om (onderdelen van) de opleiding periodiek te evalueren volgens onderstaande cycli. In het beleidsplan Kwaliteit heeft NCOI Groep zijn visie op Kwaliteitszorg omschreven.

NCOI Groep heeft verschillende certificeringen:

- NEN-ISO-9001:2015 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- ISO 27001 (informatiebeveiligingsmanagementsysteem)
- CEDEO (klanttevredenheid)
- NRTO (training- en opleidingsbureaus)

NCOI Groep stelt de tevredenheidsnormen voor de evaluaties jaarlijks vast. In 2021-2022 hanteert zij bij evaluaties de volgende normen:

- 70% van de studenten dient af te studeren binnen de nominale studieduur plus één jaar;
- studenten waarderen de dienstverlening > 8,0 (op een tienpuntschaal);
- studenten waarderen de docent > 8,0;
- studenten waarderen de leslocaties > 7,5;
- studenten waarderen het studiemateriaal > 7,5.

Verbetercycli

De gestandaardiseerde werkprocessen werken met kort- en langcyclische verbeterprocessen. De verbeterprocessen doorlopen alle stappen uit de PDCA-cyclus. De curriculumcommissie bespreekt de uitkomsten van de evaluaties en overige input van de stakeholders en onderneemt verbeteracties. Bij iedere opleiding voert NCOI Groep onderstaande evaluaties uit:

Stakeholder	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5	Jaar 6
Student	Iedere onderwijseenheid					
Opleidingsvertegenwoordiger per niveau/hogeschool	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Alumni	Jaarlijks (alle alumni die het jaar ervoor zijn afgestudeerd)					
Medewerker	Jaarlijkse performancemanagementcyclus					
Medewerkerstevredenheid	Iedere 3 jaar					
Freelance professionals	Iedere uitgevoerde opdracht					
Overleg, opstartbijeenkomst, ...	2x	2x	2x	2x	2x	2x
Kernteam	2x	2x	3x	2x	3x	3x
Werkveldcommissie	1x	1x	1(+1)x	1x	1(+2)x	1x
Examencommissie	6x	6x	6x	6x	6x	6x
Voorzittersoverleg kort	Wekelijks					
Voorzittersoverleg lang	1x per kwartaal					
Kalibratiesessies	2 x per jaar per opleiding					

Academic board	1x	1x	1x	1x	1x	1x
Curriculumcommissie	1x	1x	1x	1x	2x	1x
Audit intern (midterm review)			1x			
Audit extern						1x

Studenten krijgen jaarlijks een update over de kwaliteit van de betreffende opleiding.

Bevindingen

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement werkt op verschillende manieren aan het verbeteren van het onderwijs. Dit doet de opleiding op basis van een gedegen kwaliteitszorgsysteem, met periodieke evaluaties en analyses. De uitkomsten van evaluaties van studenten, de werkveldcommissie, de examencommissie en het kernteam worden door de curriculumcommissie opgepakt. De opleiding doorloopt steeds de PDCA-cyclus.

De werkveldcommissie van de opleiding komt twee keer per jaar bij elkaar. Zij adviseert de opleiding over trends en ontwikkelen binnen het werkveld. De curriculumcommissie kijkt op basis van deze gesprekken of de beoogde eindkwalificaties en/of de inhoud van de opleiding aangepast dienen te worden. Op basis van het advies van werkveldcommissie is onder andere de module HR-management aan het curriculum toegevoegd, omdat personeelsbeleid belangrijk is voor een sportmanager en het aansluit bij de eindkwalificatie 'Managen van sportorganisaties en projecten'. En in de module Sportstimulering is minder aandacht voor sportbeleid en meer aandacht voor nieuwe ontwikkelingen als sportakkoorden en overheid gerelateerde sportstimulering en -deelname. De adviezen van de werkveldcommissie worden nadrukkelijk opgevolgd door de opleiding, zo leest en hoort het panel.

Het panel stelt verder vast dat de opleiding studenten structureel bevraagt over iedere afgeronde module en toets. De alumnus en studenten bevestigen dat dit gebeurt en dat de opleiding daadwerkelijk aan de slag gaat met de feedback die de studenten geven. Ook de input van docenten wordt door het kernteam serieus genomen.

Het panel ziet verder dat de opleiding de aanbevelingen uit de vorige accreditatie serieus heeft genomen en naar aanleiding daarvan verbeteringen heeft doorgevoerd in de opleiding. Zo is bijvoorbeeld op aanraden van het voorgaande auditpanel een docent met sportspecifieke deskundigheid toegevoegd aan het kernteam.

Informatie voor toekomstig studenten

Mede op instigatie van de alumnus raadt het panel de opleiding aan om via de website duidelijker te communiceren over de mogelijke beroepen waar de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement toe opleidt. En ook beveelt het panel de opleiding aan om, in het kader van transparantie en verwachtingenmanagement richting potentiële studenten, open en eerlijk te communiceren over de mogelijkheid dat bij onvoldoende studenten sommige modules alleen als e-learning worden aangeboden. De tekst op de website doet vermoeden dat studenten volledig vrij zijn in hun keuze voor klassikaal, e-learning of virtual classroom. In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval.

Weging en Oordeel

De hbo-bacheloropleiding Sportmanagement beschikt over een kwaliteitszorgcyclus die stelselmatig wordt doorlopen. Alle relevante stakeholders – studenten, docenten en het werkveld – worden bevraagd en leveren input ter verbetering van de opleiding. De opleiding heeft oor voor gegeven feedback en gaat hier aantoonbaar mee aan de slag. De stakeholders worden geïnformeerd over de verbeteringen die de opleiding doorvoert. Een ontwikkelpunt is gelegen in meer heldere communicatie over de opleiding aan potentiële studenten. Het panel

komt, met in achtneming van het genoemde ontwikkelpunt, op basis van het geheel aan bevindingen voor standaard 9 tot het oordeel 'voldoet'.

4.6. Toetsing

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

Toelichting NVAO: De beoordeling is valide, betrouwbaar en voldoende onafhankelijk. De kwaliteit van de tentaminering en examinering wordt voldoende gewaarborgd en voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidsvereisten. De examencommissie oefent haar wettelijke bevoegdheid uit. De toetsen ondersteunen het eigen leerproces van de student.

Bevindingen generieke audit 2021-2022

Visie op toetsen

NCOI Groep heeft een visie op toetsen die leidend is voor het vormgeven van het systeem van toetsen en beoordelen: *Toetsing is een cruciaal onderdeel van de opleiding en heeft als doel het leerproces te bevorderen en valide, betrouwbare en navolgbare informatie over de voortgang in de opleiding te geven.* Toetsen en beoordelen hebben binnen NCOI Groep twee functies: (1) het bevorderen van het leerproces door een formatieve evaluatie en (2) het geven van informatie over de voortgang van de student in de opleiding middels summatieve toetsing.

De visie op toetsing en de uitgangspunten van het toetsbeleid liggen vast in het beleidsplan Hoger Onderwijs en zijn geconcretiseerd in de onderwijs- en examenregeling (OER). Ook de visie op validering - is op deze wijze vastgelegd en geconcretiseerd.

Systeem van toetsen en beoordelen

De uitgangspunten van het systeem van toetsen en beoordelen liggen vast in het Beleidsplan hoger onderwijs, de OER en in handleidingen en instructies ten aanzien van toetsing en examinering. Het systeem is van toepassing op alle hbo-opleidingen.

NCOI Groep heeft een standaard werkwijze voor het concretiseren van het systeem van toetsen en beoordelen. Per opleiding legt het kernteam het ontwerp van (validering,) toetsing en examinering vast in de opleidingsspecifieke onderwijs- en examenregeling. De gemaakte keuzes ten aanzien van de inhoud en toetsing zijn opgenomen in het concept van de module en de toetsmatrijs. De examencommissie stelt vast of het voldoet aan vastgestelde criteria. Dit leidt ertoe dat voor elke opleiding de gekozen toetsvormen voldoende afwisselend zijn, aansluiten op de leerdoelen, de eindkwalificaties afdekken en het leerproces van de student ondersteunen.

Kwaliteit van toetsen

Binnen NCOI Groep zijn drie kwaliteitscriteria vastgelegd: validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. NCOI Groep onderneemt de volgende acties om te werken aan de kwaliteitscriteria:

Kwaliteitscriterium	Actie
Validiteit	Het aansluiten van de toetsvorm met inhoud (concept/toetsmatrijs). Het aansluiten van de toetsvorm bij de leeromgeving (concept). De dekking van de leerdoelen en de leerresultaten (concept/toetsmatrijs) Classificeren van de moeilijkheidsgraad met de taxonomie van Bloom (concept/toetsmatrijs).
Betrouwbaarheid	Scheiden van de rollen: docent, ontwikkelaar, beoordelaar. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in het ontwikkelen van toetsen. Het toepassen van het vier-ogenprincipe in de beoordeling van eindwerken. Selecteren en aanwijzen van gekwalificeerde examinatoren (BKE). Organiseren van kalibreersessies voor examinatoren.
Transparantie	Informeren van studenten over alle exameninformatie. Navolgbaarheid van de beoordeling van de examinator.

Examencommissie

De onafhankelijke examencommissie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van validering, toetsing en examinering. De werkwijze van de examencommissies van NCOI Groep ligt vast in het 'Integraal beheermodel centrale examencommissie NCOI Groep'. Centraal hierin staat de taakopvatting van de examencommissie die omschreven is als het voorkomen dat een student onterecht een getuigschrift krijgt uitgereikt. Het Integraal beheermodel is goedgekeurd door de Inspectie van het Onderwijs en kent de volgende uitgangspunten: functietechnische rollenscheiding, vastgelegde beleid en regelingen, beheersbare processen en risicogericht toezicht op basis van rapportages van tentamens, examinatoren en studenten.

NCOI Groep heeft een centrale examencommissie en een aantal domeinexamencommissies. De domeinexamencommissies zijn verantwoordelijk voor een clustering van verwante opleidingen. De examencommissie wijst op basis van eigen opgestelde criteria examinatoren aan. Het uitgangspunt is dat de examencommissie op basis van data-analyse actie onderneemt richting het kernteam, examinatoren en/of studenten.

Eindniveau

NCOI Groep toetst sinds studiejaar 2019-2020 het eindniveau via een afstudeerportfolio én beroepsproduct én een verantwoordingsdocument en heeft de eisen aan de beroepsproducten en de verantwoording per niveau (Ad, Bachelor en Master) vastgelegd.

Aanvullende functies

NCOI Groep heeft een nieuwe functie gecreëerd, Kwaliteitsmanager Toetsing en examinering. Deze kwaliteitsmanager focust zich volledig op validering, toetsing, examinering en het functioneren als voorzitter voor alle domeinexamencommissies.

NCOI Groep heeft sinds januari 2021 een lector Onderzoekend vermogen aangesteld. Zij ontwikkelt samen met een projectgroep activiteiten om het onderzoekend vermogen van studenten te versterken.

Holistisch en analytisch beoordelen

NCOI Groep hanteert analytisch beoordelen bij haar schriftelijke en digitale examens, die in essentie vooral gericht zijn op toetsing (toepassing) van kennis en inzicht. Holistisch beoordelen wordt door NCOI Groep ingezet bij de werkstukken die studenten in de eigen beroepspraktijk maken. De leerlijn integratie, die afgesloten wordt met het afstuderen, kent een meer analytische beoordeling. Het beroepsproduct is bij uitstek praktijkgericht, maar de totstandkoming daarvan bevat onderdelen die een meer analytische beoordeling toestaan. Beide beoordelingsmethodieken worden gekalibreerd zodat examinatoren op één lijn zitten.

Bevindingen

Systeem van toetsen en beoordelen

NCOI hanteert een duidelijke systematiek en beleid wat betreft toetsen. De uitgangspunten van het systeem van toetsen en beoordelen liggen vast in het Beleidsplan Hoger Onderwijs, de OER en het Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering. Tijdens de audit werd het panel meegenomen in het proces van algemene leerdoelen naar de ontwikkeling van een module en een toets. Hierin vindt er continu afstemming plaats tussen de ontwikkelaar en de docenten die betrokken zijn bij de module. Dit zorgt er voor dat de toets goed past bij de inhoud van het onderwijs en dat de juiste leerniveaus worden bereikt. Uit de gesprekken bleek duidelijk dat de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement bij de ontwikkeling van toetsen de gedegen procedure hanteert, die door NCOI is opgesteld voor de totstandkoming van toetsen. Dit proces borgt de validatie van de toetsen.

De opleiding benut hiernaast diverse mechanismen om de kwaliteit van de toetsing te borgen. Zo worden alleen toetsontwikkelaars aangesteld die voldoen aan het opgestelde profiel en toetsdeskundig zijn, worden nieuwe ontwikkelaars uitgebreid getraind en begeleid, is er een scheiding tussen doceren en beoordelen, wijst de examencommissie examinatoren aan en neemt de examencommissie bovendien steekproeven van toetsen om de kwaliteit ervan te controleren.

Het panel zag ook met eigen ogen dat de toetsen goed in elkaar zitten. De panelleden bekeken meerdere toetsen, inclusief de toetsinformatie voor studenten, de toetsmatrijs en het beoordelingsformulier. De toetsdossiers bevestigen het beeld dat uit de gesprekken met docenten en studenten naar voren kwam; er is sprake van heldere toetsinformatie, de toetsing past bij de fase in de opleiding en de onderbouwing van de beoordelingen is voldoende helder.

In de zelfevaluatie schreef de opleiding dat het ontwikkelen van een diversiteit aan toetsvormen in de afgelopen jaren een speerpunt is geweest. Hiermee wil de opleiding de studenten de kans geven om op verschillende manieren te laten zien dat ze het eindniveau van modules beheersen. Studenten Sportmanagement sluiten modules af door digitale examens, moduleopdrachten, mondelinge examens en portfolio-beoordelingen. Zowel de alumnus als de studenten beamen dat de toetsing aansluit op de verwachtingen die zij hiervan hadden.

Het panel ziet dat er relatief vaak wordt getoetst door middel van een moduleopdracht, maar de inhoud van de moduleopdrachten verschillen duidelijk van elkaar. Daarnaast beslaan ze een rijke verscheidenheid aan situaties uit de beroepspraktijk. Daarmee passen ze bij de doelgroep

van NCOI en de manier waarop NCOI haar onderwijs heeft ingericht. In dat opzicht slaagt de opleiding er goed in om de doelen van de toetsing die NCOI breed zijn opgesteld te bereiken. De toetsing is zowel van formatieve als summatieve waarde.

Het panel moedigt de opleiding aan om te blijven sturen op een diversiteit aan toetsen. Het panel geeft hierbij - in aansluit op standaard 2 - mee om het dynamische en innovatieve karakter van de sportwereld nog meer tot uitdrukking te laten komen in de vorm en inhoud van de toetsen.

Afstuderen

De afstudeeropdracht is vanaf studiejaar 2019-2020 vormgegeven als beroepsproduct in plaats van als scriptie. Bij de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement betekent dit dat de student moet komen tot een advies voor een sportmanagementvraagstuk, waarin een probleem, doelstelling, oplossing en organisatie-/afdelingsplan worden verwerkt. Het plan van aanpak voor het ontwikkelen van het beroepsproduct valt in de leerlijn vaardigheden en omvat 4 EC's. Het uiteindelijke beroepsproduct valt onder de leerlijnen die gaan over vakinhoud, vaardigheden en integratie. Het product is 30 EC's waard.

Net als de docenten en beoordelaars, is het panel enthousiast over de invoering van het beroepsproduct als afstudeerstuk. De leden van de examencommissie en de Academic Board hebben het panel duidelijk uitgelegd waarom de opleiding de keuze heeft gemaakt voor het beroepsproduct. De examinatoren worden door de opleiding intensief getraind en begeleid om de beroepsproducten op een juiste manier te kunnen beoordelen.

Examencommissie

Uit de zelfevaluatie en het gesprek met de examencommissie blijkt dat de leden van de examencommissie voldoende kennis en ervaring met regelgeving, toetsen en beoordelen hebben. Het panel stelt verder vast dat de examencommissie haar wettelijke taak naar behoren vervult. Zij borgt zowel vooraf als achteraf de kwaliteit van het toetsen en beoordelen. Een voorbeeld hiervan is dat ze vooraf profielen opstellen waaraan examinatoren moeten voldoen. Achteraf voeren ze steekproefsgewijze controle uit op de kwaliteit van beoordelingen. Naar aanleiding van deze controle wordt er indien nodig feedback gegeven aan examinatoren. Als een examiner niet naar behoren functioneert onderneemt de examencommissie stappen en kan het zijn dat de examiner niet meer wordt ingezet.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert dat de opleiding beschikt over een gedegen toetssysteem. De toetsen en gegeven beoordelingen zijn valide, betrouwbaar en transparant en dragen bij aan de ontwikkeling van de studenten. De gerealiseerde kwaliteit van de toetsen is op orde. Het panel moedigt aan om te blijven sturen op een diversiteit aan toetsen, zowel qua vorm als inhoudelijk. Het panel is enthousiast over de manier waarop het beroepsproduct wordt gedragen door zowel de examencommissie, docenten als beoordelaars. Het panel ziet dat de examencommissie haar taken grondig uitvoert en duidelijk 'in control' is. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 10 als **'voldoet'**.

4.7. Gerealiseerde leerresultaten

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

Toelichting NVAO: Het realiseren van de beoogde leerresultaten blijkt uit de uitkomsten van toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen generieke audit

Realiseren beoogde leerresultaten

Studenten realiseren de beoogde leerresultaten tijdens het afstuderen. NCOI Groep hanteert voor het vormgeven van het afstuderen de volgende uitgangspunten:

Opleidingsniveau	Vormgeving afstuderen
Ad	Beroepsproduct 6 EC Portfolio 6 EC
Bachelor voltijd	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Bachelor deeltijd en duaal	Beroepsproduct 30 EC Portfolio 30 EC
Master	Beroepsproduct 12 EC (scriptie) Beroepsproduct 6 EC

Alumni

NCOI Groep beschikt over een alumnibeleid. Het beleid richt zich op het in de toekomst benaderen van de alumni voor: permanente educatie, het volgen van een opleiding of het optreden als ambassadeur. Onderdeel van het alumnibeleid in 2020-2021 is de jaarlijkse alumni-enquête en een alumni-event. NCOI Groep evalueert de activiteiten voor de verdere ontwikkeling van het alumnibeleid.

Bevindingen

Steekproef eindwerken en producten

Het eindniveau van de hbo-bacheloropleiding sportmanagement wordt sinds februari 2020 aangetoond door het ontwikkelen van een beroepsproduct en portfolio (beide ter waarde van 30 EC's). Voor februari 2020 bestond het afstuderen uit een scriptie en een portfolio. Tot op heden heeft de opleiding drie afgestudeerde, waarvan er reeds twee zijn meegenomen in de tussentijdse beoordeling van de opleiding in 2018. Hierdoor kon het panel voor deze audit maar één afstudeerdossier doornemen (een scriptie en portfolio). Om een meer genuanceerd beeld van het (eind)niveau van studenten te vorm, heeft het panel daarom ook een aantal andere tussenproducten bekeken uit de verschillende fasen die de opleiding kent.

In totaal is door het panel buiten het afstudeerproduct en de bijpassende portfolio een totaal van 39 producten bekeken. Het ging hier om digitale- en mondelinge examens, module- en integrale opdrachten, portfolio's uit eerdere fasen en een plan van aanpak. Het panel constateert dat er binnen de producten die zij heeft gezien een duidelijke opbouw zit die past bij de verschillende fasen van de opleiding waarin de producten werden gemaakt. Dat wil zeggen, het niveau van de gemaakte opdrachten en de beoordeling past bij wat er op dat moment in een hbo-bacheloropleiding van een student verwacht mag worden.

Het panel kan zich vinden in de beoordeling van zowel het afstudeerproduct als het portfolio. Het afstudeerdossier maakt duidelijk dat de student de beoogde eindkwalificaties heeft gerealiseerd. Het portfolio bevat diverse bewijsstukken, waarmee de student duidelijk maakt dat hij de verschillende eindkwalificaties in voldoende mate beheerst. Ook de beoordelingen van de tussenproducten die het panel bekeek, zijn navolgbaar. Aan de hand van de tussenproducten, en met name die uit fase 3, is het panel van oordeel dat de studenten laten zien dat zij goed op schema liggen om de beoogde leerresultaten op hbo-bachelorniveau te realiseren. Het panel ziet in verschillende moduleopdrachten dat de studenten in staat zijn om analyses uit te voeren om tot onderbouwde adviezen te komen of bijvoorbeeld een startnotitie voor een sportbeleidsplan op te stellen. Wel ziet het panel ruimte om de diepgang van het

onderzoek dat studenten uitvoeren, te vergroten; wat minder vanuit de proceskant en de theorie en wat meer in de praktijk. En ook het ondernemende en dynamische karakter van de sportsector zou nog wat sterker in de tussen- en eindproducten naar voren moeten komen. Deze bevindingen en aanbevelingen staan in relatie tot de aanbevelingen uit standaard 2.

Functioneren in de praktijk

De opleiding kent tot op heden drie alumni, waarvan het panel er één heeft gesproken. Deze alumnus gaf aan dat hij voornamelijk de managementvaardigheden die hij in de opleiding heeft opgedaan benut in zijn hedendaagse werkpraktijk. Hij is werkzaam in een context die slechts gedeeltelijk aansluit bij het sportspecifieke karakter van de opleiding. Dit neemt niet weg dat hij tevreden is met de kennis en vaardigheden die hij heeft opgedaan tijdens zijn studie.

De studenten met wie het panel tijdens de audit sprak, zijn werkzaam binnen meer sportgerelateerde contexten en geven aan dat zij de kennis die zij opdoen binnen de opleiding direct kunnen toepassen binnen hun werk. Eén van hen vertelde bijvoorbeeld dat de opleiding er voor zorgt dat hij meer theoretisch inzicht krijgt in de situaties die hij op de werkvloer meemaakt.

Weging en Oordeel

Het panel concludeert het bestudeerde afstudeerdossier getuigt van hbo-bachelorniveau en laat zien dat de student de beoogde leerresultaten heeft bereikt. De door de examinatoren gegeven beoordelingen zijn in lijn met de beoordelingen door het panel. De tussentijdse producten die het panel ter aanvulling op het afstudeerdossier heeft bestudeerd, laten zien dat de studenten gedurende de opleiding het niveau tonen dat op dat moment van hen wordt verwacht. Dit leidt ertoe dat het panel er vertrouwen in heeft dat de opleiding studenten aflevert die beschikken over hbo-bachelorniveau en in staat zijn sportmanagement gerelateerde vraagstukken te analyseren en er een advies over uit te brengen. De studenten en alumnus zijn tevreden over de toegevoegde waarde van de opleiding voor hun functioneren in de beroepspraktijk. Alles afwegend beoordeelt het panel standaard 11 als **'voldoet'**.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI beoordeeld en komt tot het oordeel 'positief onder voorwaarden'. De standaarden 1 en 3 t/m 11 beoordeelt het panel als 'voldoet'. Voor standaard 2 komt het panel tot 'voldoet ten dele'.

De opleiding kent met de geformuleerde eindkwalificaties een gedegen basis, de leerlijnen geven het programma structuur en de toenemende complexiteit zorgt ervoor dat studenten gefaseerd toewerken naar de beoogde eindkwalificaties. Het docententeam, de voorzieningen en de toetsing dragen eveneens bij aan de realisatie van de eindkwalificaties. Wat het panel mist is een consistente vertaling van het profiel van de opleiding naar het onderwijsprogramma. Het panel is van oordeel dat de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden meer gericht moet zijn op het ondernemerschap en dat de actualiteit van het programma vergroot moet worden. De belangrijkste en noodzakelijke verbeteringen die de opleiding binnen twee jaar moet realiseren om dit te verbeteren zijn:

1. Het panel stelt als voorwaarde dat de opleiding een visie op de samenstelling van de werkveldcommissie ontwikkelt (vergezeld van profielschetsen voor de leden van de werkveldcommissie) die aansluit bij het profiel van de innovatieve en ondernemende sportmanager die de opleiding wil opleiden. In aanvulling hierop zal de opleiding haar werkveldcommissie moeten verrijken met iemand uit de beweegsector, met een innovatieve sportondernemer en met een werkveldvertegenwoordiger die zicht heeft op de actuele mondiale vraagstukken in sportmanagement.
2. Het panel stelt als voorwaarde dat de opleiding de aandacht voor onderzoeksvaardigheden in het programma verbreedt ten behoeve van ondernemerschap (de economische waarde van sport); deze moeten niet alleen gericht zijn op het proces- en projectmatig kunnen doorlopen van de verschillende onderzoeksfases, maar moeten ook bijdragen aan het opleiden van innovatieve en ondernemende sportmanagers.
3. Het panel stelt als voorwaarde dat '*internationalisation at home*', mede ten behoeve van de actualiteit van het programma (studenten op de hoogte brengen van internationale ontwikkelingen), wordt geoperationaliseerd in het onderwijsprogramma.

Het panel is van oordeel dat aan de hand van deze verbetering herstel binnen 2 jaar aannemelijk is op standaard 2 van het NVAO-beoordelingskader.

6. AANBEVELINGEN

In het rapport zijn een drietal voorwaarden en diverse ontwikkelpunten benoemd. De voorwaarden laat het panel hier buiten beschouwen; deze zijn reeds in het hoofdstuk 5 opgenomen. In dit hoofdstuk beperkt het panel zich tot de ontwikkelpunten.

Literatuur

De studenten blijken niet goed op de hoogte van de mogelijkheid die NCOI hen biedt om voor iedere student een abonnement op de Koninklijke bibliotheek of een (universiteits)bibliotheek eenmalig te vergoeden. Het panel raadt de opleiding aan om hier vanaf de start van de studie actief over te communiceren richting de studenten. Dit biedt hen de mogelijkheid om een grotere variëteit aan online en offline bronnen te raadplegen ten behoeve van hun kennisontwikkeling en de uitvoering van moduleopdrachten.

Transparantie over e-learning

Op de website van NCOI wordt gesproken over de keuze tussen klassikaal, virtual classroom en e-learning. In de praktijk blijkt dat studenten die kiezen voor klassikaal onderwijs toch soms genoodzaakt zijn om een module via e-learning te volgen. Hier waren zij bij aanvang van de opleiding niet van op de hoogte. Het panel beveelt de opleiding aan om hier op haar website, maar ook in het directe contact met studenten, transparant over te zijn. Deze aanbeveling hangt samen met het vermoeden van het panel dat de plotselinge en soms ongewenste overstap naar een e-learning module bij zou kunnen dragen aan uitval van studenten.

Interactie tijdens e-learning

In vervolg op de vorige aanbeveling raadt het panel de opleiding aan om de interactie tijdens e-learning te versterken/op een andere manier te faciliteren, teneinde de leeropbrengsten van de studenten te vergroten.

Zonder er de formele term 'aanbeveling' aan te koppelen, wil het panel - buiten het beoordelingskader om - de opleiding nog één observatie/overweging meegeven. Deze dient ter inspiratie voor de opleiding om zich verder te ontwikkelen.

Werving van meer studenten

Uit diverse gesprekken die het panel voerde, o.a. met de werkveldcommissie, de docenten en de onderwijsmanager, blijkt dat zij allen pleiten voor actievere werving van nieuwe studenten voor de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement. Om deze opleiding, en het bijbehorende didactisch concept, goed tot haar recht te laten komen zijn er meer studenten nodig. Hiermee kan de opleiding de geambieerde interactie tussen studenten onderling en tussen de studenten en hun docent, ten volle tot haar recht laten komen. Het panel begreep dat de werving niet door de opleiding zelf, maar door de marketingafdeling van NCOI wordt verzorgd. Het panel raadt de opleiding aan om met de marketingafdeling het gesprek aan te gaan met als doel de werving van studenten te intensiveren en de instroom te vergroten.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen NCOI hbo-bacheloropleiding Sportmanagement deeltijd / duaal	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde leerresultaten	
Standaard 1. Beoogde leerresultaten	Voldoet
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	Voldoet ten dele
Standaard 3. Inhoud programma	Voldoet
Standaard 4. Vormgeving programma	Voldoet
Standaard 5. Aansluiting programma	Voldoet
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	Voldoet
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	Voldoet
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	Voldoet
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	Voldoet
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	Voldoet
Gerealiseerde leerresultaten	
Standaard 11. Leerresultaten	Voldoet
Algemeen eindoordeel	Positief onder voorwaarden

BIJLAGE II Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding Sportmanagement, Hogeschool NCOI

08.15 – 09.00 uur Vooroverleg panel (besloten)

09.00 – 09.30 uur Sessie 1 – Gesprek directie en management

(incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding)

- Directeur opleidingsmanagement Hoger Onderwijs
- Manager Kwaliteitszorg Onderwijs
- Manager Hoger Onderwijs

09.30 – 09.45 uur Korte pauze panel (besloten)

09.45 – 11.15 uur Sessie 2 – Gesprek kernteam, docenten, ontwikkelaars, beoordelaars en afstudeerbegeleiders

(Incl. toelichting op online leeromgeving (OLO) en e-Connect)

- Onderwijsmanager en lid kernteam
- Kerndocent, lid kernteam, beoordelaar en ontwikkelaar
- Docent en beoordelaar
- Afstudeerbegeleider en -beoordelaar
- Docent, beoordelaar en (examen)ontwikkelaar

11.15 – 12.15 uur Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel

12.15 – 12.45 uur Werklunch panel (besloten)

12.45 – 13.30 uur Sessie 3 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld en alumnus

Werkveldcommissie

- Lid werkveldcommissie
- Lid werkveldcommissie
- Lid werkveldcommissie
- Lid werkveldcommissie

Alumnus

- Afgestudeerd okt. 20, deeltijd

13.30 – 13.45 uur Korte pauze panel – incl. kort overleg (besloten)

13.45 – 14.30 uur Sessie 4 – Gesprek examencommissie en borging

– via MSTeams vanuit Hogeschool NCOI

- Lid Academic Board
- Voorzitter centrale examencommissie en manager Kwaliteitszorg Onderwijs
- Vice-voorzitter centrale examencommissie en lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde
- Lid examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde
- Voorzitter examencommissie domein management, economie, recht en bestuurskunde en kwaliteitsmanager

14.30 – 14.45 uur Korte pauze panel (besloten)

- 14.45 – 15.30 uur Sessie 5 – Gesprek studenten**
- Aanvang maart 20, fase 2, duaal
 - Aanvang sept. 20, fase 1, duaal
- 15.30 – 15.45 uur Korte pauze panel (besloten)**
- 15.45 – 17.00 uur Intern overleg panel (besloten)**
- 17.00 – 17.15 uur Terugkoppeling door panel naar directie en management**
- Directeur opleidingsmanagement Hoger Onderwijs
 - Voorzitter centrale examencommissie en manager Kwaliteitszorg Onderwijs
 - Manager Hoger Onderwijs

N.B., we nemen geen namen van de gesprekspartners meer op in het programma, maar uitsluitend de functies en rollen. De volgende voetnoot wordt geplaatst onder het programma: *In verband met de privacywetgeving zijn hier uitsluitend de functies/rollen van gesprekspartners opgenomen. De namen van de gesprekspartners zijn bij de secretaris van het auditpanel bekend.*

Werkwijze

Bij de beoordeling van de betreffende (deeltijd en duale) opleiding is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van september 2018. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

Op basis van de door opleiding verstrekte documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (deeltijd/duale) varianten.

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

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en ook door eigen waarneming.

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

Afstemming deelpanels binnen het cluster

Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. Verder wordt de afstemming tussen de panels geborgd door de ondersteuning van zo veel mogelijk dezelfde secretaris vanuit zowel Hobéon als NQA en door de inzet van getrainde voorzitters.

Het auditpanel bood studenten, docenten en andere betrokkenen bij de opleiding die niet waren opgenomen in het programma van het locatiebezoek, de gelegenheid om zaken onder de aandacht te brengen die zij van belang achten voor de beoordeling. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding de mogelijkheid daartoe tijdig en op correcte wijze bij hen onder de aandacht heeft gebracht en hen heeft geïnformeerd over hoe zij contact konden opnemen met de secretaris van het auditpanel. Het auditteam ontving geen reacties.

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

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een standaard 'voldoet', 'voldoet ten dele' of 'voldoet niet' scoren. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs Nederland, September 2018'.

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

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

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval **positief** indien alle standaarden 'voldoet' scoren.

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval **positief onder voorwaarden** indien standaard 1 voldoet en maximaal op vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel het opleggen van voorwaarden adviseert (zie aanvullende beslisregels voorwaarden beoordelingskader NVAO).

Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval **negatief** indien:

- een of meer standaarden 'voldoet niet' scoort/scoren;
- standaard 1 'voldoet ten dele' scoort;
- een tot vijf standaarden 'voldoet ten dele' scoren, waarbij het panel niet adviseert om voorwaarden op te leggen;
- zes of meer standaarden 'voldoet ten dele' scoren.

BIJLAGE III Lijst geraadpleegde documenten

- Zelfevaluatie rapport Sportmanagement
- Domeinspecifiek referentiekader, beroeps- en opleidingsprofiel en eindkwalificaties
- Curriculumoverzicht en modulebeschrijvingen
- Literatuurlijst BA Sportmanagement
- Onderwijs en examenregeling, generiek en opleidingsspecifiek deel
- Uitvoeringsreglement 2021-2022
- Werkinstructie vrijstellingen
- Beleidsplan Hoger Onderwijs 2021-2022
- Praktijkgericht Onderzoek binnen NCOI Holding 2021-2022
- Beleidsplan Kwaliteit 2021-2022
- Certificaten ISO certificering
- Evaluatieformulieren uit de diverse fasen
- Beleidsplan Voorzieningen 2021-2022
- Beleidsplan Toegankelijkheid en Studeerbaarheid voor studenten met functiebeperking 2021-2022
- Beleidsplan Freelance professionals 2021-2022
- Toelatingsdossiers studenten
- Overzicht van docententeam, curriculum-, werkveld- en examencommissie, inclusief CV's
- Overzichtslijst afstudeerders.
- Jaarverslag examencommissie
- Verslagen van de werkveldcommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen. Het panel heeft van enkele module in de opleiding één of meerdere gemaakte toetsen bekeken.

Het auditpanel heeft van 1 student het afstudeerdossier bekeken. Daarnaast heeft het panel van diverse studenten tussenproducten bestudeerd. Om redenen van privacy zijn de namen van de afgestudeerde en de studenten, hun studentnummers evenals de titels van de werken hier weggelaten maar uiteraard wel bekend bij de secretaris van het auditteam, en daar eventueel op te vragen.

BIJLAGE IV Panelsamenstelling

Op 13 januari 2021 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-bacheloropleiding Sportmanagement van NCOI, onder het nummer 009988.

Naam visitatiegroep:	hbo sportopleidingen groep 2
----------------------	------------------------------

De secretaris van het auditpanel beschikt over nadere informatie over de samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemde visitatiegroep zijn ingezet.

In onderstaande tabel volgen korte functiebeschrijvingen van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit adviesrapport beschreven opleiding.

Naam	Korte functiebeschrijvingen
T. de Jong MSc, voorzitter	Voorzitter CvB Katholieke Scholenstichting Utrecht en commissaris Sportbedrijf Arnhem
J.M. van Zanen-Nieberg RA, lid	Top consultant bij Vanberkel Professionals en voorzitter NOC*NSF
Dr. C. Vervoorn, lid	Manager Toegepaste Wetenschap bij Kenniscentrum Sport & Bewegen
D.R. Kruik, studentlid	Student aan de bacheloropleiding Sportkunde van Fontys Sporthogeschool
I.A.M. van der Hoorn MSc, secretaris	Adviseur bij Hobéon en NVAO-getraind secretaris

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende ten minste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau -, die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl