

**Associate degree Management in  
de Zorg  
Bachelor Management in de Zorg  
Hogeschool Leiden**

*Verlag van de inpassingsbeoordeling  
4 maart 2021*

## Colofon

### Instelling en opleiding

Hogeschool Leiden

Zernikedreef 11, 2333 CK Leiden

Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: positief

Opleiding: Associate Degree Management in de Zorg

Locatie: Leiden

Variant: Duaal

Croho-nummer: 80011

Opleiding: Bachelor Management in de Zorg

Locatie: Leiden

Variant: Duaal

Croho-nummer: 34538

### Visitatiecommissie

Raoul van Aalst, voorzitter

Ron Kersjes, deskundige

Michèle Gerbrands, deskundige

Jeroen Steegmans, student-lid

Linda van der Grijsparde, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van

AeQui VBI

Vlindersingel 220

3544 VM Utrecht

[www.AeQui.nl](http://www.AeQui.nl)

*Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Inhoudsopgave .....	3
Inleiding .....	6
1. Beoogde leerresultaten .....	8
2. Onderwijsleeromgeving .....	10
3. Toetsing .....	14
4. Gerealiseerde leerresultaten .....	17
Bijlagen .....	19
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	20
Bijlage 2 Bezoekprogramma .....	21
Bijlage 3 Bestudeerde documenten .....	22

## Samenvatting

Op 4 maart 2021 is de Associate degree (Ad)-opleiding Management in de Zorg en de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg van Hogeschool Leiden gevisiteerd door een commissie van AeQui. Er was sprake van een inpassingsbeoordeling, aangezien de vorige visitatie eind 2018 heeft plaatsgevonden. Het totaaloordeel van de commissie is positief voor beide opleidingen.

### Beoogde leerresultaten

Met de formulering van leeruitkomsten voor clusters van 15 of 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de leerresultaten te realiseren, sluiten de opleidingen aan bij de eisen die door het experiment leeruitkomsten gesteld worden. De leeruitkomsten zijn afgeleid van de programmaleeruitkomsten uit het landelijk opleidingsprofiel en zijn samengesteld in samenwerking met het werkveld.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan deze standaard.

### Programma

Het programma van beide opleidingen dekt de landelijke uitgangspunten af. De opleidingen sluiten goed aan op de principes van het Experiment leeruitkomsten; het programma is flexibel in tijd en tempo te doorlopen. De opleidingen kunnen deze flexibiliteit verder versterken door het programma meer vraaggestuurd in te richten en studenten uitgebreider te begeleiden in het vormgeven van een optimaal individueel leerpad. De opleidingen hanteren een passende intakeprocedure. Er is een inhoudelijk en didactisch sterk, ambitieus docententeam met een scherp oog voor kwaliteit.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding **voldoet** aan deze standaard.

### Toetsing

De opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn passend voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen. De beoordelingscriteria zijn per toets duidelijk uitgewerkt.

Deze kunnen nog sterker worden afgestemd op de leeruitkomsten in plaats van op de opdrachten, zodat er meer ruimte is voor eigen keuzes van studenten bij het aantonen van het beheersen van de leeruitkomsten. De examen- en toetscommissie geven op een goede manier invulling aan de borging van de toetsing.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan deze standaard.

### Gerealiseerde leerresultaten

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de Associate degree en de bacheloropleiding voldoen aan deze standaard. De eindwerken van de Associate degree en van de bacheloropleiding laten zien dat de studenten de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. Werkveldvertegenwoordigers bevestigen dit.

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan deze standaard.

### Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie volgende suggesties ter overweging:

- Hoewel de leeruitkomsten voldoen aan de gestelde eisen, zijn enkele leeruitkomsten nog vrij descriptief geformuleerd. De visitatiecommissie adviseert de opleidingen om deze te herschrijven naar meer flexibele leeruitkomsten. Hiermee kan ook de mogelijkheid van leerwegaafhankelijk toetsen beter benut worden;
- De inrichting van de lesdagen kan worden aangepast naar meer vraaggestuurde contactmomenten;

- De leeromgeving zou aangevuld kunnen worden met stimulansen en hulpmiddelen voor studenten om hun onderwijsprogramma flexibel in te richten. De commissie denkt dat studenten hierdoor op termijn vaker zullen kiezen voor alternatieve leerpaden;
- Studenten mogen worden gestimuleerd om in opdrachten meer te werken met de feedback die zij ontvangen en die op een geïntegreerde wijze te verwerken, bijvoorbeeld in de bestaande reflectieverslagen en/of in een portfolio.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft de visitatiecommissie een **positief advies** inzake accreditatie van de Associate degree (Ad)-opleiding Management in de Zorg en de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg van Hogeschool Leiden.

Namens de voltallige visitatiecommissie,  
Utrecht, april 2021

Raoul van Aalst  
Voorzitter

Linda van der Grijsparde  
Secretaris

## Inleiding

In oktober 2018 zijn de duale Associate degree Management in de Zorg en de duale bacheloropleiding Management in de Zorg van Hogeschool Leiden gevisiteerd door een panel van NQA. Aangezien de huidige visitatie door een visitatiecommissie van AeQui ruim twee jaar na de vorige beoordeling plaatsvindt, is sprake van een zogenaamde inpassingsbeoordeling in plaats van een reguliere beperkte opleidingsbeoordeling. De NVAO heeft een inpassingsbeoordeling mogelijk gemaakt voor opleidingen die -door de invoering van clustervisitatie- vlot na verlening van accreditatie opnieuw beoordeeld moeten worden. Bij de uitvoering van deze inpassingsbeoordeling volgt de visitatiecommissie de oordelen zoals deze zijn vastgelegd in het rapport van de vorige beoordeling (december 2018), tenzij ontwikkelingen in de afgelopen twee jaar reden zijn om bepaalde aspecten van de opleiding anders te waarderen dan destijds.

### De instelling

Hogeschool Leiden is een middelgrote hogeschool met ongeveer twaalfduizend studenten. De hogeschool kent vijf faculteiten, waaronder de faculteit Management en Bedrijf. Naast de beide opleidingen Management in de Zorg biedt de faculteit de opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening, Human Resource Management, Commerciële Economie, Communicatie en HBO-Rechten aan.

### De opleidingen

In de periode tussen 2015 en 2018 zijn de duale Associate degree Management in de Zorg (120 EC) en de duale bacheloropleiding Management in de Zorg (240 EC) geflexibiliseerd in het kader van het Experiment Flexibilisering Hoger Onderwijs Volwassenen (Experiment Leeruitkomsten).

De Associate degree en de bacheloropleiding hebben leeruitkomsten geformuleerd die zich richten op de thema's ondernemen, veranderen, ontwikkelen & verbinden en het leiden van jezelf en anderen. Het onderwijs wordt aangeboden in een blended leeromgeving met drie componenten: online-, face-to-face- en werkplekleren. Studenten maken de gewenste blend met meer of minder van elk van de drie genoemde componenten.

De studenten zijn werkende professionals in zorg, welzijn en/of maatschappelijke dienstverlening met een werkplek voor tenminste twintig uur in

de week op minimaal mbo-niveau 4. Zij doen een intakeassessment en stromen op basis daarvan meestal in het tweede jaar van de Associate degree in, om vervolgens al dan niet door te stromen naar jaar 3 van de bacheloropleiding. Ook kunnen zij direct instromen in de bacheloropleiding.

De opleidingen worden in de Nederlandse taal aangeboden.

### De visitatie

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

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

De commissie heeft zich daarbij expliciet georiënteerd aan het cluster waarin deze opleiding geplaatst is. Dit is met het voltallig panel gedaan, tijdens het voorbereidend overleg, en afsluitend bij de oordeelsvorming. De hiertoe benodigde kennis was aanwezig in (een deel van) het panel.

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

Deze rapportage is in maart 2021 in concept toegestuurd aan de opleidingen. De reacties van de

opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleidingen heeft het ontwikkelgesprek plaatsgevonden op dezelfde dag als de visitatie. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

## 1. Beoogde leerresultaten

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de Associate degree en de bacheloropleiding **voldoen** aan deze standaard. Met de formulering van leeruitkomsten voor clusters van 15 of 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de leerresultaten te realiseren, sluiten de opleidingen aan bij de eisen die door het experiment leeruitkomsten gesteld worden. De leeruitkomsten zijn afgeleid van de programmaleeruitkomsten uit het landelijk opleidingsprofiel en zijn samengesteld in samenwerking met het werkveld.

### *Bevindingen*

#### **Profiel**

De hbo-opleidingen Management in de Zorg hebben gezamenlijk een landelijk opleidingsprofiel vastgesteld: *Duurzaam leiderschap voor professionals in de gezondheidszorg en het sociale domein. Landelijke opleidingsprofiel van de Associate degree en Bachelor Management in de zorg* (januari 2018). Dit opleidingsprofiel beschrijft zes hoofdthema's, die door de branches als herkenbaar zijn bestempeld en goedgekeurd. Er zijn in het profiel zes programmaleeruitkomsten beschreven voor de Associate degree en zeven voor de Bachelor. Hierbij is het diffuse karakter van het beroep manager als uitgangspunt genomen, passend bij de huidige tijdgeest. Dit is vertaald naar management- en leidinggevende vaardigheden op hbo-niveau, die in tal van functies en rollen in de diverse beroepspraktijken worden toegepast. De programmaleeruitkomsten op bachelorniveau weerspiegelen een grotere verantwoordelijkheid en zelfstandigheid en omschrijven grotere en complexere managementvraagstukken dan de programmaleeruitkomsten van de Associate degree.

#### **Leeruitkomsten**

De twee Leidse opleidingen hebben op basis van de programmaleeruitkomsten in het landelijke opleidingsprofiel leeruitkomsten voor de Associate degree en de bacheloropleidingen geformuleerd. Daarbij hebben de opleidingen rekening gehouden met de kwaliteitseisen zoals

leerwegonafhankelijkheid, meetbaarheid en herkenbaarheid voor het werkveld.

De leeruitkomsten zijn geclusterd in modules (beroepsthema's) die samen het onderwijsprogramma vormen. Het onderwijsprogramma bestaat uit modules van 15 EC in de Associate degree en het derde jaar van de bacheloropleiding en uit modules van 30 EC in het vierde bachelorjaar. Elke module kent één, twee of drie leeruitkomsten.

#### **Aansluiting op beroepenveld**

Het beroepenveld is vanaf de start van het flexibiliseren van het onderwijs betrokken bij de invulling ervan via expertmeetings. De geformuleerde leeruitkomsten zijn bijvoorbeeld in deze meetings besproken. Daarnaast zijn de docenten regelmatig in gesprek met vertegenwoordigers uit het werkveld over de opleiding door bij elke student een (digitaal) werkbezoek af te leggen. Ook vinden er gesprekken plaats over de opleiding tijdens en na afloop van presentaties door studenten en bij de beoordelingen van studenten waar managers van de studenten een adviserende rol vervullen. Eén van de docenten onderhoudt in de rol van accountmanager aanvullend contacten met het werkveld, waarbij de vraag van het werkveld wordt afgestemd met de mogelijkheden in het flexibele aanbod.

De opleidingen participeren verder in het beleids-overleg met werkveldvertegenwoordigers van de opleiding HBO-V (faculteit Zorg), aangezien zij



overeenkomstige organisaties bedienen. Vier keer per jaar vindt een overleg plaats waarin actuele ontwikkelingen worden besproken.

### *Overwegingen*

In 2018 concludeerde het visitatiepanel dat de opleidingen voldoende waren aangesloten op het landelijke opleidingsprofiel. Het panel heeft vastgesteld dat de uitwerking van de leerresultaten een goed beeld gaf van waaraan studenten aan het eind van hun opleiding als beginnend beroepsbeoefenaar moeten voldoen. Het hbo-bachelor- en Associate degree-niveau was volgens het panel in voldoende mate aangetoond door de competenties te relateren aan het landelijk opleidingsprofiel en de Dublin-descriptoren (voor bachelorniveau en short cycle voor Ad-niveau). De beoogde leerresultaten sloten volgens het panel aan bij de verwachtingen van het werkveld, waren leerwegaafhankelijk en representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding. Het panel was van mening dat de Ad-opleiding nog beter een eigen profiel kon formuleren. Ook vond het panel dat sommige specifieke uitwerkingen van leeruitkomsten voor de bachelor descriptief (te voorschrijvend) waren. Zij nodigde de opleiding uit om nog eens kritisch naar deze uitwerkingen te kijken.

De visitatiecommissie constateert dat het positieve oordeel van het panel in 2018 nog van

toepassing is. Met de formulering van leeruitkomsten voor clusters van 15 of 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de leerresultaten te realiseren, sluit de opleiding aan bij de eisen die door het experiment leeruitkomsten gesteld worden. De visitatiecommissie stelt vast dat het profiel van de Associate degree nu expliciet in het opleidingskader is uitgewerkt.

Hoewel de leeruitkomsten voldoen aan de gestelde eisen, zijn enkele leeruitkomsten nog steeds vrij descriptief geformuleerd. De visitatiecommissie adviseert de opleidingen om deze te herschrijven naar meer flexibele leeruitkomsten, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de Tuning-systematiek. Hiermee kan ook de mogelijkheid van leerwegaafhankelijk toetsen beter benut worden.

De visitatiecommissie stelt vast dat de opleidingen goede contacten onderhouden met het landelijke en regionale werkveld en bij de uitwerking van de opleidingen rekening houdt met de input die zij hieruit ontvangen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **voldoen** aan deze standaard.

## 2. Onderwijsleeromgeving

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de Associate degree en de bacheloropleiding **voldoen** aan deze standaard. Het programma van beide opleidingen dekt de landelijke uitgangspunten af. De opleidingen sluiten goed aan op de principes van het Experiment leeruitkomsten; het programma is flexibel in tijd en tempo te doorlopen. De opleidingen kunnen deze flexibiliteit verder versterken door het programma meer vraaggestuurd in te richten en studenten uitgebreider te begeleiden in het vormgeven van een optimaal individueel leerpad. De opleidingen hanteren een passende intakeprocedure. Er is een inhoudelijk en didactisch sterk, ambitieus docententeam met een scherp oog voor kwaliteit.

### *Bevindingen*

#### **Programma**

De duale Associate degree Management in de Zorg omvat 120 EC. De bacheloropleiding Management in de Zorg omvat 240 EC, waarbij de eerste twee jaar gelijk zijn aan het programma van de Associate degree. Studenten kunnen instromen in de opleidingen in september of februari. Voorwaarde om te mogen starten is een vooropleiding op minimaal mbo-niveau 4 in de sectoren zorg, welzijn of maatschappelijke dienstverlening met een aanstellingsomvang van ten minste twintig uur per week. Voor studenten die willen starten met de bacheloropleiding gelden aanvullende eisen aan de werkplek, met name op het gebied van leidinggeven en aansturen van een team. In een intake voert de opleiding een werkplekscan uit om te bepalen of de werkplek geschikt is voor het duale werkplekleren en het uitvoeren van beroepsopdrachten.

Studenten kunnen starten in jaar 1 of 2 (Associate degree) of jaar 3 (bachelor) van de opleiding. Jaar 1 is tot nu toe nog niet aangeboden vanwege een ontoereikend aantal inschrijvingen. Instroom in jaar 2 of 3 is mogelijk op basis van een intakeassessment waarbij op grond van relevante werkervaring één of meer leeruitkomsten worden gevalideerd.

Een opleidingsjaar is opgedeeld in twee semesters. Een semester bestaat uit twee modules van 15 EC in jaar 1 t/m 3 en uit één module van 30 EC

in jaar 4. De modules hebben jaarlijks terugkerende beroepsthema's: 1. Organisatie en Ondernemerschap, 2. Leiderschap, 3. Veranderkunde en 4. Teamontwikkeling en HR. Elke module kent één, twee of drie leeruitkomsten. Een student hoeft niet de gehele module volgen. Wel zal voor elke leeruitkomst bewijs moeten worden aangeleverd om deze te kunnen valideren. In een studiejaar is er geen voorgeschreven volgorde bij te behalen leeruitkomsten. Om te kunnen starten met de bacheloropleiding in jaar drie is het wel noodzakelijk om eerst de Associate degree te hebben behaald of de bachelor-intake succesvol te hebben afgerond. Bij de overgang van jaar 3 naar jaar 4 mogen maximaal twee leeruitkomsten nog niet zijn behaald. Hiermee voorkomt de opleiding dat studenten te snel op eindniveau gaan studeren zonder het niveau daarvoor voldoende te hebben afgerond.

Studenten gaven in het studentenhoofdstuk aan dat de begeleiding die zij krijgen zich voornamelijk richt op de inhoud. Enkele studenten, die na lange tijd te hebben gewerkt weer terug de schoolbanken in gingen, gaven aan dat aanvullende begeleiding bij het leren studeren en het vinden van de weg in de hogeschool en opleiding ook heel prettig zou zijn geweest. Het online wegwijs worden in de systemen en de digitale leeromgeving is soms een uitdaging voor hen.

#### **Flexibel en dual onderwijs**

Op basis van de leeruitkomsten, leerdoelen, toets en beoordelingscriteria is het onderwijs

uitgewerkt in een mix van face-to-face leren, e-learning en werkplekleren. De student hoeft geen gebruik te maken van alle onderdelen van deze mix. Hij kan in de modulehandleiding lezen wat de leeruitkomsten, leerdoelen, de toets(en) en de beoordelingscriteria zijn en op basis daarvan ook een eigen leerpad kiezen richting het beroepsproduct. Voorbeelden van leeractiviteiten zijn behandeling van theorie, casuïstiek, vragen, opdrachten en discussies.

De meeste studenten kiezen ervoor om de modules te volgen in de aangeboden volgorde. Door omstandigheden in de werk- of privésituatie lukt het niet altijd om een module zoals gepland binnen het semester af te ronden. In dat geval rondt de student deze module vaak later af, nadat hij al het onderwijs gevolgd heeft. De volgorde en momenten waarop studenten modules afronden en toetsen inleveren verschillen daardoor per student.

De studenten gaven in het studentenhoofdstuk aan dat, hoewel de opleiding flexibel is van opzet, er in principe een standaardprogramma wordt aangeboden. Op het moment dat je als student een ander tempo hebt dan het programma of dan het tempo van je leergroep is het soms lastig om dat klankbord met studenten en docenten te her vinden. Juist bij een individueel leerpad is de behoefte aan sparren groot. De docenten doen hun best om dit goed te begeleiden. Zij zouden volgens de studenten aanvullend kunnen helpen met het zoeken naar een nieuwe leergroep, op het moment dat de student daar behoefte aan heeft. De leergroepen worden door de studenten zeer gewaardeerd als stimulans en motivator in de studie.

De werkplek is een essentieel onderdeel van de flexibele en duale leeromgeving. De student leert door de ervaringen die hij opdoet in de dagelijkse praktijk. Daarnaast voert de student praktijkopdrachten uit op de werkplek. Bij het uitvoeren van deze opdrachten laat de student zien dat hij de

transfer kan maken van de theorie naar de praktijk en vice versa.

De opleidingen starten met een introductieprogramma op de hogeschool. Tijdens dit programma maken de studenten kennis met elkaar, de docenten en de leeromgeving. De studenten vormen leergroepen van zes tot acht studenten die met elkaar optrekken tijdens de studie, zowel online als offline. Bij de start van de modules organiseert de docent proactief een aantal (facultatieve) bijeenkomsten met de leergroep. Dit gebeurt zowel online als op school. Deze bijeenkomsten helpen de studenten in de opstart en bij het vragen van hulp. Maandag is de vaste dag voor de Associate degree en de donderdag is de vaste bachelor-dag voor zowel de docenten als studenten. Op deze dagen zijn vaste lokalen beschikbaar voor onderwijs en ontmoeting. Het face-to-face-leren vindt plaats tijdens deze bijeenkomsten en wordt wisselend ingevuld. In de bijeenkomsten is vaak aandacht voor het onderwijs dat effectiever is in persoonlijk contact zoals reflecteren middels intervisie of een training communicatieve vaardigheden.

### Recente ontwikkelingen

In 2020 hebben de opleidingen de uitgangspunten rondom flexibel onderwijs opnieuw beoordeeld en aangescherpt. Aanvankelijk werd veel van het onderwijs digitaal aangeboden en waren docenten terughoudend in het aanbieden van face-to-face onderwijs, om het principe 'eigen tijd, eigen plaats' te kunnen behouden. Uit de evaluaties met zowel studenten als docenten kwam echter naar voren dat er behoefte was aan meer face-to-face contact. Binding met en inspiratie door elkaar zijn daarbij belangrijke argumenten.

In 2020 en 2021 is een groter deel van het onderwijs online uitgevoerd dan gepland, aangezien een aantal fysieke lessen door de ingestelde maatregelen niet meer op de hogeschool kon plaatsvinden. De docenten en studenten hebben zich bekwaamd in online werkvormen en het

bedienen van de techniek in een Teams-omgeving. De toetsresultaten zijn volgens de opleidingen min of meer gelijk gebleven in deze periode. Veel beroepsproducten zijn wel vertraagd ingeleverd. De opleidingen vermoeden dat er een klein kwaliteitsverlies is opgetreden in de uitgevoerde onderzoeken, vanwege het feit dat zij online zijn uitgevoerd.

De opleidingen hebben de kwaliteit van het onderwijs op afstand en het welbevinden van studenten onder andere gemonitord door het afnemen van een kwantitatieve evaluatie in juni 2020. De belangrijkste conclusie was dat de studenten meer dan voorheen behoefte hadden aan contact met elkaar en met hun docenten. Dit motiveerde hen tot studeren in deze lastige tijd. Daarbij gaven studenten aan dat zij de online lessen waardeerden. Zij waren over het algemeen tevreden over de manier waarop de opleiding het onderwijs op afstand had ingericht.

De effecten van het onderwijs op afstand worden verder regelmatig besproken in het docententeam en in de lessen tussen de docent en studenten. Daarbij wordt zo veel mogelijk gekeken naar de individuele behoefte van een student of van een leergroep. De docenten besteden, nog meer dan voorheen, tijd en energie aan de begeleiding van de studenten en stimuleren het contact met de leergroep. De werkdruk in het team is hierdoor wel opgelopen.

### **Personeel**

Het opleidings(kern)team van de twee opleidingen bestaat uit negen docenten. Vrijwel alle docenten hebben ruime ervaring in het relevante werkveld en hun WO-opleiding is veelal aangevuld met diverse trainingen en andere vormen van professionalisering (zoals coaching, didactische vaardigheden en intervisie). Aanvullend worden docenten ingezet uit andere opleidingsteams, zoals Commerciële Economie, HRM, gastdocenten en externe trainingbureaus. Er is sprake van een klein en slagvaardig team, waarin gemakkelijk zaken kunnen worden afgestemd. Hoewel er altijd een beroep kan worden gedaan op

docenten van andere opleidingen in de faculteit, maakt de geringe omvang het (kern)team wel kwetsbaar.

Tijdens de flexibilisering van de opleidingen is het team extra ondersteund met een algemeen projectondersteuner, een ICT-ondersteuner, onderwijskundigen van de faculteit en een externe deskundige op het gebied van online onderwijsontwikkeling. Alle docenten zijn in bezit van een didactische bevoegdheid. Een nieuwe docent doet eerst één jaar werkervaring op onder begeleiding van een ervaren docent en start daarna met basiskwalificatie didactische bekwaamheid. Daarnaast worden in de faculteit trainingen en andere vormen van professionalisering aangeboden, waaraan docenten hebben deelgenomen, zoals op het gebied van (begeleiding van) onderzoeksvaardigheden, toetsconstructie en ontwerpen van een blended leeromgeving. Docenten hebben extra trainingen gevolgd over het toepassen van onlinedidactiek. Individuele docenten volgen ook opleidingen en cursussen waarmee ze zich blijven ontwikkelen in hun eigen vakgebied, bijvoorbeeld rond verandermanagement en systeemdenken.

### *Overwegingen*

In 2018 ontvingen de opleidingen voor deze standaard het oordeel goed van het visitatiepanel. Het panel was van oordeel dat de opleidingen een krachtig onderwijsprogramma aanboden dat een sterke samenhang kende en goed in elkaar stak, met een sterke onlinecomponent. Het panel waardeerde de opzet van het programma van beide opleidingen. Het programma dekte volgens het panel de landelijke uitgangspunten af met aandacht voor de vier landelijk afgestemde thema's. Het panel vond dat studenten goede begeleiding ontvingen om de leeruitkomsten te behalen en dat de opleidingen aantoonbaar rekening hielden met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoele en omstandigheden. Hiermee sloten de opleidingen volgens het panel goed aan op de principes van het Experiment leeruitkomsten. Het panel stelde vast dat de opleidingen een passende intakeprocedure hanteerden. Ook was het panel

positief over de kwaliteit van de docenten, hun contacten met het werkveld en de positieve energie en duidelijke visie die er in het team was. Het panel raadde aan meer aandacht te besteden aan internationalisering door bijvoorbeeld ontwikkelingen in het buitenland te vergelijken met de situatie in Nederland.

De visitatiecommissie constateert dat het positieve oordeel van het panel nog van toepassing is en onderschrijft de benoemde sterke punten van de onderwijsprogramma's. De visitatiecommissie waardeert de in de afgelopen twee jaar extra geplande face-to-face contacten in de community, na de evaluatie van de ervaringen in de eerste jaren met de sterk digitale insteek van de flexibele opleidingen. De visitatiecommissie daagt de opleidingen uit om deze contacten tussen studenten meer in te gaan zetten voor kennisuitwisseling in de community en deze sterker te benutten voor het zelflerend vermogen van de groep. Het geven van peer feedback en intervisie, zoals nu al gebeurt, is daarvoor een goede start. Daarnaast raadt de visitatiecommissie aan om de inrichting van de voornamelijk aanbodgestuurde lesdagen om te buigen naar meer vraaggestuurde contactmomenten. Hierdoor wordt de sociale binding verder versterkt en wordt het gezamenlijk leren belangrijker, verwacht de visitatiecommissie. De visitatiecommissie raadt aan om het nadenken over de didactische meerwaarde van het werken in een community samen met stakeholders en betrokkenen bij duale, flexibele opleidingen op de eigen hogeschool en elders in het land op te pakken, zodat gebruik gemaakt kan worden van al opgedane ervaringen. De visitatiecommissie heeft begrepen dat de opleidingen dit voornemens zijn te doen. Dit geeft vertrouwen, omdat de commissie ook gezien heeft dat de

opleiding in het algemeen op zeer proactieve wijze zoekt naar continue verbetering.

De visitatiecommissie stelt vast dat de digitale leeromgeving passende leerinhouden bevat. Daarbij zou de omgeving volgens de visitatiecommissie aangevuld kunnen worden met stimulanzen en hulpmiddelen voor studenten om hun onderwijsprogramma flexibel in te richten. Op dit moment is het onderwijsprogramma relatief aanbodgestuurd ingestoken, waardoor studenten ook beperkt kiezen voor alternatieve leerpaden.

De visitatiecommissie constateert dat de opleidingen de afgelopen twee jaar op verschillende plaatsen in het programma de aandacht voor internationale ontwikkelingen hebben versterkt. Studenten vergelijken bijvoorbeeld zorgsystemen met elkaar en ontdekken wat er geleerd kan worden uit het buitenland. Wel liggen er volgens het panel ook kansen om projecten/opdrachten te doen met een internationaal karakter, zoals samenwerken met studenten van buitenlandse opleidingen of belangrijke stakeholders uit het buitenland bevragen/ interviewen.

De visitatiecommissie heeft een inhoudelijk en didactisch sterk, ambitieus docententeam getroffen met oog voor kwaliteit. De visitatiecommissie waardeert het leertraject voor nieuwe docenten waarbij zij onder andere het eerste jaar ervaring opdoen onder begeleiding en daarna met de BKO starten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **vol**doen aan deze standaard.

### 3. Toetsing

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleidingen voldoen aan deze standaard. De opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn passend voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen. De beoordelingscriteria zijn per toets duidelijk uitgewerkt. Deze kunnen nog sterker worden afgestemd op de leeruitkomsten in plaats van op de opdrachten, zodat er meer ruimte is voor eigen keuzes van studenten bij het aantonen van het beheersen van de leeruitkomsten. De examen- en toetscommissie geven op een goede manier invulling aan de borging van de toetsing.

#### *Bevindingen*

De opleidingen toetsen op resultaten die zijn beschreven in de vorm van de leeruitkomsten. De leerweg die de student aflegt naar die leerresultaten staat los van deze toetsing. De leeruitkomsten zijn uitgewerkt in leerdoelen en beroepsproducten als toets. Deze zijn opgenomen in de modulehandleiding, samen met de beoordelingscriteria. Hierbij is in de meeste gevallen gebruik gemaakt van Rubrics. De student levert producten aan waarmee toetsing met behulp van die criteria plaatsvindt op het niveau van toepassing van kennis en vaardigheden in de praktijk. Deze producten kunnen bestaan uit een verslag, rapportage, ondernemingsplan, verbeterplan, innovatieplan, personeelsplan of veranderplan maar kunnen ook de vorm van een presentatie, film/video-verslag, vlog of mondeling assessment hebben. Onderdeel van de toetsing is ook een analyse van het leertraject door de student in een reflectieverlag, al dan niet aangevuld met een gesprek met de docent.

Naast de summatieve beroepsproducten zijn er formatieve toetsen. Deze geven de student inzicht in zijn vorderingen, met name op het gebied van kennis en begrip van de theorie. De formatieve toetsing geschiedt veelal in de digitale leer- en werkomgeving, in de leergroepen en op de werkplek of in de vorm van feedforward op een door de student aangeboden concept van een deel van het product.

De toetsmomenten zijn flexibel en door de student zelf te bepalen. De student heeft per toets

twee gelegenheden per individueel collegejaar; waarbij de student zelf kan bepalen op welk moment hij de toets doet of inlevert. In het geval van beroepsproducten zijn dit dus twee inlevermomenten en in geval van een assessment of presentatie gaat het om een individuele afspraak tussen de student en de examiner(en).

In de praktijk blijkt dat de meeste studenten zich erop richten om de aangeboden modules voor het einde van het semester af te ronden door de toetsen in te leveren. Soms wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om dit later te doen. Hierdoor is de studie beter af te stemmen op omstandigheden in de werk- en/of privé situatie. Als een toets in het nieuwe collegejaar wijzigt, heeft de student nog één jaar de tijd om de 'oude' toets te maken.

#### **Kwaliteitsborging toetsing**

Het toetsbeleid en systeem van toetsing is vastgelegd in het 'toetsbeleid MiZ'. In het OER is uitgewerkt hoe de diverse (eenheden van) leeruitkomsten worden getoetst.

De opleidingen hebben samen met de opleiding Commerciële Economie een examencommissie en een toetscommissie. De examencommissie bestaat uit vier leden met een ondersteuner. De vier leden zijn een voorzitter met juridische achtergrond (afkomstig uit de opleiding HBO-Rechten van de faculteit), een docent uit de opleiding Commerciële Economie, een docent uit de opleidingen Management in de Zorg en een extern lid. Het externe lid bekijkt afstudeerscripties en

vergelijkt de beoordelingen door de examinatoren met zijn eigen beoordeling en met het HBO-kader. Hij koppelt zijn bevindingen terug aan de examencommissie. De examencommissie behandelt klachten over toetsen en toetsafname voor zover het de procedurele kant betreft. De examinatoren en de toetscommissie zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijke borging van de toetsen. De examencommissie doet uitspraak in geval van fraude of onregelmatigheid.

### **Recente ontwikkelingen**

In 2020 is een groot deel van het onderwijs online uitgevoerd. De toetsing kon grotendeels doorgang vinden zoals deze oorspronkelijk was ontwikkeld aangezien de opleidingen uitsluitend werken met beroepsproducten die als verslag (of vlog) worden ingeleverd. Daarnaast wordt er getoetst middels presentaties. Deze presentaties mochten fysiek plaatsvinden, maar sommige studenten kozen ervoor om deze online te geven. Sommige opdrachten waren moeilijk uit te voeren voor studenten. Deze zijn vertaald naar een online opdracht of verplaatst naar een periode waarin face-to-face contact wel mogelijk was.

### *Overwegingen*

Het visitatiepanel stelde in 2018 vast dat de opleidingen beschikken over een adequaat systeem van toetsing, dat is uitgewerkt in het toetsbeleid en goed aansluit bij het Experiment leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten waren volgens het panel geschikt voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen. Het systeem van toetsing maakte duidelijk dat de opleiding goed oog heeft voor kwalitatief toetsen en beoordelen. De opleiding hanteerde volgens het panel een variatie aan toetsvormen, passend bij de onderwijsprincipes van de opleiding. Het panel was vooral gecharmeerd van de formatieve toetsing die de opleiding structureel in alle modules toepaste. Aanvullend vond het panel dat verbetering mogelijk was bij het beoordelen, vooral de hoogte ervan en daar waar beoordelaars onderling van oordeel verschilden. Ook kon in de ogen van het panel scherper gekeken

worden naar de beoordeling van het kritisch redeneervermogen van vierdejaars bachelorstudenten. De examen- en toetscommissie toonden volgens het panel aan dat zij rolbewust zijn en op een goede manier invulling geven aan de borging van toetsing.

De visitatiecommissie constateert dat het positieve oordeel van het panel nog van toepassing is en onderschrijft de benoemde sterke punten van de toetsing en beoordeling. De visitatiecommissie gaat bij standaard 4 in op de opvolging van het verbeterpunten rond de beoordeling van het kritisch redeneervermogen en de verschillen tussen beoordelaars.

De visitatiecommissie heeft in de voorbereiding op de visitatie beoordelingsformulieren ingezien met een beperkte hoeveelheid feedback. Uit de gesprekken is gebleken dat de studenten wel degelijk voldoende feedback ontvangen, zowel mondeling als op schriftelijke formulieren. Wel wordt de feedback op dit moment vooral gefragmenteerd aangeboden. De visitatiecommissie adviseert om voor de kwaliteitsborging en navolgbaarheid te zoeken naar mogelijkheden om de feedback meer zichtbaar te maken in de formele systemen. Daarnaast raadt de visitatiecommissie aan om de studenten in opdrachten meer te laten werken met de feedback die zij ontvangen en de feedback op een geïntegreerde wijze te verwerken, bijvoorbeeld in de bestaande reflectieverslagen en/of in een portfolio.

De beoordelingscriteria zijn per toets duidelijk uitgewerkt. Wel vindt de visitatiecommissie dat deze criteria meestal sterk zijn gericht op de opdracht en daardoor niet altijd de mogelijkheid bieden om de leeruitkomsten op een andere manier aan te tonen. Het valt dan ook op dat veel producten voor wat betreft de vorm en uitwerking op elkaar lijken. Een positieve uitzondering zijn de toepassingen van vlogs en audiofragmenten bij het eindproduct "de professionele leider". Dit zijn volgens de visitatiecommissie mooie voorbeelden van alternatieve toetsvormen, naast

de gebruikelijke schriftelijke verslagen. De opleidingen hebben aangegeven zich bewust te zijn van dit verbeterpunt en de criteria meer te gaan afstemmen op de leeruitkomsten en niet meer op de opdrachten. De visitatiecommissie ondersteunt dit voornemen en verwacht dat er naast de bestaande organisatorische flexibiliteit (tijdstip van toets) ook meer inhoudelijke flexibiliteit in de toetsing zal ontstaan.

De visitatiecommissie waardeert de kalibraties die regelmatig plaatsvinden en ondersteunt het voornemen van de effecten daarvan te versterken door de uitkomsten beter vast te leggen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **vol-**  
**doen** aan deze standaard.



## 4. Gerealiseerde leerresultaten

De commissie stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de Associate degree en de bacheloropleiding voldoen aan deze standaard. De eindwerken van de Associate degree en van de bacheloropleiding laten zien dat de studenten de beoogde leerresultaten hebben gerealiseerd. Werkveldvertegenwoordigers bevestigen dit.

### *Bevindingen*

De opleidingen hebben in tabellen zichtbaar gemaakt waar de programmaleeruitkomsten van het landelijke opleidingsprofiel op eindniveau worden afgetoetst. Het eindniveau van de Associate degree ligt verankerd in de vier modules van het tweede jaar. Voor de bacheloropleiding ligt het eindniveau verankerd in de beroepsproducten van zowel jaar 3 als jaar 4.

Om de intersubjectiviteit van het beoordelen te waarborgen en te verhogen wordt bij de modules op eindniveau van zowel de Associate degree als de bacheloropleiding gekalibreerd en/of het vierogenprincipe toegepast.

Het gerealiseerd eindniveau heeft gedurende het afgelopen jaar niet ingeboet aan kwaliteit, zo oordelen de toetscommissie en de examencommissie van de opleiding.

### *Overwegingen*

Het visitatiepanel constateerde in 2018 dat de opleidingen in voldoende mate aantoonde dat de beoogde leerresultaten waren gerealiseerd. Het afstudeerprogramma was volgens het panel adequaat ingericht met leeropdrachten die pasten bij het behalen van de leeruitkomsten en daartoe bijdragen. Het panel complimenteerde de opleiding met een goed ingerichte afstudeerfase. Het panel stelde daarbij vast dat in sommige van de afstudeerwerken van de bachelor gebruik werd gemaakt van veel modellen, maar dat een goede argumentatie voor de keuze van deze modellen ontbrak. Het panel concludeerde dat de opleiding kritischer kon zijn op vooral het kritisch redeneren, onderzoekend vermogen en besluitvorming

in de eindwerken van de bachelor. Dit zou de diepgang, die verder op orde is, ten goede komen. Het was daarbij van mening dat de student op bachelorniveau meer diepgang konden laten zien.

De visitatiecommissie heeft de volgende eindwerken van vijftien Associate degree studenten bekeken: een teamanalyse plus interventieplan en een beroepskritische situatie. Daarnaast heeft de visitatiecommissie de volgende eindwerken van zeven bachelorstudenten bekeken: een eindassessment, een eindverslag, een verantwoordingsdossier, een beroepsproduct, een presentatie en een reflectieverslag. De visitatiecommissie constateert mede op basis van de bestudering van deze eindwerken en de gesprekken met de werkveldvertegenwoordigers dat het positieve oordeel van het panel over de gerealiseerde leerresultaten nog van toepassing is.

De gegeven oordelen op de eindwerken passen bij het beeld van de visitatiecommissie van het niveau van deze werken. Daarbij is het in de recente eindwerken zichtbaar dat de bacheloropleiding in de opleiding de afgelopen twee jaar meer aandacht heeft besteed aan verschillende modellen en de toepasbaarheid daarvan. Ook kritisch redeneren en besluitvorming komen voldoende terug in de bachelorwerken. De visitatiecommissie is daarbij wel van mening dat de reflectie op de gekozen modellen en op het proces in een aantal gevallen aan de magere kant is. Het maken van een verantwoorde keuze voor een bepaald model (in een bepaalde context) en op basis daarvan reflecteren (of het model voldoende inzichten/informatie/data heeft opgeleverd) zijn volgens de

visitatiecommissie nog wel twee aandachtspunten voor de bacheloropleiding.

Het merendeel van de eindwerken is omvangrijker dan noodzakelijk, waardoor de coherentie en focus niet altijd optimaal is. De visitatiecommissie raadt de opleidingen aan om aandacht te besteden aan richtlijnen voor en ondersteuning rond

een kernachtiger inrichting van schriftelijke werken.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie dat de opleidingen **vol**doen aan deze standaard.

## Bijlagen

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

drs R.R. (Raoul) van Aalst, voorzitter

Raoul van Aalst is onderzoeker en adviseur op het grensvlak van organisatiekunde en filosofie. Tot 2020 was hij programma-manager op het gebied van HRM

drs. R.W.L. (Ron) Kersjes

Opleidingsmanager B Management in de Zorg en M Healthy Ageing Professional Hanzehogeschool Groningen.

ing. MA. M.C. (Michèle) Gerbrands

Michele Gerbrands is onderwijskundig adviseur en projectleider innovatieve educatie concepten bij het UMC

J. (Jeroen) Steegmans, studentlid

Jeroen Steegmans studeert Bestuurs- en Organiseringswetenschap aan de UU. Hij vervult diverse bestuursfuncties, onder andere was hij lid van de Universiteitsraad en de faculteitsraad

De commissie werd bijgestaan door Linda van der Grijspaarde, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

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

## Bijlage 2 Bezoekprogramma

Donderdag 4 maart 2021

Online

Tijd	Onderdeel	Gesprekspartners
11.00– 11.05	Welkom	Faculteitsdirecteur Management en Bedrijf Onderwijsmanager opleidingen Kwaliteitszorgcoördinator faculteit Management en Bedrijf ICT-ondersteuner faculteit Management en Bedrijf
11.00 - 12.30	Voorbespreking panel	-
12.30 – 14.00	Hoe staan de opleidingen ervoor? (standaard 1 +2 en ontwikkelvragen)	Faculteitsdirecteur Management en Bedrijf Onderwijsmanager opleidingen Docent Docent, coördinator Ad, voorzitter curriculumcommissie Docent, coördinator bachelor, voorzitter OC, lid curriculumcommissie, afstudeercoördinator Docent, voorzitter toetscommissie Docent, lid examencommissie Docent Docent, lid OC, relatiebeheer beroepenveld Docent Student Ad 2 Student Ad 2 Student bachelor 3, lid opleidingscommissie Student bachelor 3 Student bachelor 4 werkvelddeskundige alumna managementcoaches
14.30 – 16.00	Curriculumontwikkeling, toetsing en eindniveau	Voorzitter toetscommissie Lid examencommissie Lid curriculumcommissie, coördinator Bd, afstudeercoördinator Bd Voorzitter curriculumcommissie, coördinator Ad Student bachelor 4
16.00 – 17.15	Overleg panel	-
17.15 – 17.30	Terugkoppeling panel	Alle betrokkenen, lid CvB

## Bijlage 3 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie: Leidinggeven is durven, zelfevaluatie Hogeschool Leiden Opleiding Management in de Zorg
- Oplegger ZER: Kwaliteit onderwijs in coronatijd. Aanvulling op de ZER MiZ, t.b.v. de visitatie van de opleiding op 4 maart 2021
- Landelijk opleidingsprofiel van de Associate Degree en Bachelor Management in de zorg, januari 2018.
- Inhoudelijk opleidingskader Management in de Zorg (MiZ), oktober 2020
- Accreditatierapport Beperkte opleidingsbeoordeling Experiment Leeruitkomsten, 4 oktober 2018
- Verslagen Expertmeetings MiZ
- Profiel managementcoach Ad en Bd
- Handleiding Intakeassessment MiZ
- Overzicht docenten MiZ
- Verzamelde verslagen semesterevaluaties
- Evaluatiekalender
- Toetsbeleid MiZ 2020-2021
- Onderwijs – en examenregelingen 2020-2021 van de Associate Degree en de Bacheloropleiding Management in Zorg
- Eindwerkstukken van 15 Ad-studenten en 6 bachelorstudenten  
*N.B. er worden geen studentnummers meer in de rapporten opgenomen*