



BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding
Associate degree programma

Management in de Zorg
deeltijd en duaal

Hogeschool Leiden

De kracht van
kennis.

BEOORDELINGSRAPPORT

Beperkte opleidingsbeoordeling

hbo-bacheloropleiding Associate degree programma

Management in de Zorg
deeltijd en duaal

- bachelor CROHO nr. 34538
- Associate degree CROHO nr. 80011

Hogeschool Leiden

Hobéon Certificering

Datum

16 december 2013

Auditteam

F.M. Brouwer – voorzitter

Drs. K. Boonstra – deskundige

J.J. van Geest, MBA – deskundige

S. van Mullem – student

Secretaris

drs. R.F. Stapert

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	3
3.	INLEIDING	5
4.	OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	7
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	25
6.	AANBEVELINGEN	27
	BIJLAGE I Scoretabel	29
	BIJLAGE II Specifieke MIZ-eindkwalificaties	31
	BIJLAGE III Schematisch overzicht MIZ-programma	33
	BIJLAGE IV Programma en werkwijze	35
	BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten	39
	BIJLAGE VI Overzicht auditteam	41

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool Leiden	
Status instelling	Bekostigd	
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Voorgenomen positief besluit	
NAAM OPLEIDING	Management in de Zorg – MiZ	
Registratienummer croho	Bachelor	34538
	Associate Degree	80011
Domein/sector croho	Gezondheidszorg	
Oriëntatie opleiding	hbo	
Onderwijsvorm	competentiegericht	
Niveau opleiding	Bachelor Degree (BD) – Associate Degree (AD)	
Graad	Bachelor Management in de Zorg Associate Degree Management in de Zorg	
Aantal studiepunten (ec)	Bachelor (240 ec) – Associate Degree (120 ec)	
Afstudeerrichtingen	-	
Locatie	Leiden	
Varianten	Deeltijd en Duaal (vanaf 2013-2014 alleen duaal)	
Relevante lectoraten		
Docent-student ratio	1 : 28	
Datum audit / opleidingsbeoordeling	10 oktober 2013	
NIVEAU DOCENTEN	Master hbo	Master wo
Aantal docenten: 10	2	8

INSTROOM ASSOCIATE DEGREE¹ – AD MiZ						
Cohort	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	59	74 ²	55	84 ³	60 ⁴	49
AFSTUDEERRENDEMENT⁵ NA 15 MAANDEN						
Cohort	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	81%	91%	86,5%	74%		

INSTROOM BACHELOR – BD MiZ						
Cohort	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	8	16	16	18	19	17
AFSTUDEERRENDEMENT⁶ NA 2 JAAR						
Cohort	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	50%	63%	69%	56%	-	-

CONTACTUREN⁷	
Bachelor opleiding	08 uur per week
Associate Degree Programma	08 uur per week

¹ Totaal van september- en februari-instroom en (in 2008-2009 en 2010-2011 en 2011-2012) ook in-company AD traject.

² Inclusief 20 in-company studenten.

³ Inclusief 38 in-company studenten.

⁴ Inclusief 17 in-company studenten.

⁵ Nominale duur van het AD Programma: 15 maanden. Percentages tussen de verschillende instroom cohorten lopen niet ver uiteen. Daarom wordt hier het gemiddelde percentage vermeld.

⁶ Nominale duur van bachelor programma (volgend op AD-programma): twee jaar.

⁷ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd.

2. SAMENVATTING

De bachelor-opleiding Management in de Zorg is gericht op mensen die een managementfunctie hebben dan wel ambiëren in de sector zorg, sector welzijn of aanverwante terreinen. Het gaat dan om functies als: afdelingshoofd, unithoofd, teamleider, locatiehoofd binnen organisaties in ziekenhuiszorg, gehandicaptenzorg, ouderenzorg, de welzijnssector, jeugdzorg, thuiszorg, psychiatrie of in de kinderopvang.

Het Associate Degree programma (AD programma) is gericht op mensen die coördinerende taken hebben of operationeel leidinggeven aan een team binnen de zorg- of dienstverlening of de ambitie hebben om een dergelijke functie te vervullen. Voorbeelden van functies waarin deze mensen werken zijn: zorgcoördinator, regieverpleegkundige of meewerkend teamleider.

1. Beoogde eindkwalificaties: voldoende

Bij het beoordelen van de beoogde eindkwalificaties neemt het panel als uitgangspunt, dat van een bachelor wordt verwacht dat hij een professionele bijdrage kan leveren aan het verder ontwikkelen van de beroepspraktijk. Analyse van de eindkwalificaties Management in de Zorg (MiZ) laat zien, dat de opleiding dit inderdaad beoogt. Voorts worden in de beoogde eindkwalificaties de eisen die aan een professional op bachelor niveau (en op associate degree niveau) worden gesteld, duidelijk zichtbaar. En dan gaat het om zaken als (1) professioneel handelen in veranderende beroepssituaties, (2) competenties die de kwaliteit van de eigen beroepsuitoefening, van het zorgaanbod en van de organisatie raken, (3) het initiëren, faciliteren, implementeren en sturen van veranderprocessen, (4) coachen van medewerkers, (5) managen van een afdeling binnen een organisatie.

De beoogde eindkwalificaties zijn voorts zodanig uitgewerkt, dat niet alleen de relatie met de beroepseisen inzichtelijk is, maar ook hun onderwijskundige functie: de wijze waarop de beoogde eindkwalificaties zijn beschreven en in niveaus zijn uitgewerkt, maken het mogelijk dat zij inderdaad richtinggevend (kunnen) zijn voor de inrichting van het opleidingsprogramma en van de assessments (methoden en criteria). Het panel is positief over de inhoud, de reikwijdte, de complexiteit en de onderwijskundige functionaliteit van de beoogde eindkwalificaties. Toch volstaat het panel met een oordeel 'voldoende, omdat de opleiding in de beoogde eindkwalificaties geen duidelijkheid verschaft over functie en doel van 'internationale oriëntatie' en evenmin over de specifieke functie en doel van MiZ-onderzoek als herkenbaar element in de scholing tot 'manager in de zorg' en daardoor missen de beoogde eindkwalificaties op die twee onderdelen een eigen richtinggevende (MiZ) standaard voor de inrichting van het programma en van het 'toetsen & beoordelen.

2. Onderwijsleeromgeving: voldoende

De opleiding MiZ biedt een samenhangend en veeleisend programma aan, waarbinnen interactie met het werkveld en interactie tussen de studenten onderling een vanzelfsprekend element is, met grote aandacht voor de *persoonlijke* ontwikkeling van de student tot professioneel manager in de zorg. De focus en het niveau van de opleiding (het opleiden van professionele 'managers in de zorg' die binnen de eigen werkorganisatie een richtinggevende bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteitsontwikkeling van de zorg) worden zichtbaar in de inhoud & leerdoelen.

Mede dankzij de centrale plaats die de ontwikkeling van managementvaardigheden inneemt en het consequent uitgewerkte didactisch concept, waarbij de inbreng van de student en een systematische intervisie cruciaal zijn, is de opleiding erin geslaagd de reikwijdte, oriëntatie en

het niveau van de beoogde eindkwalificaties zichtbaar te maken in de inhoud en vormgeving van het programma.

Wel zou de opleiding meer aandacht moeten besteden aan 'internationale oriëntatie' en aan een duidelijke positionering van onderzoek binnen het totaal van managementvaardigheden: onderzoek als een instrument om op managementniveau onderbouwde keuzen te kunnen maken.

De wijze waarop management en docenten aan de opleiding MiZ een duidelijke richting, een samenhangende structuur en een relevante en inhoud geven alsmede de kwaliteit en betrokkenheid van het team dat het programma uitvoert, leiden bij het panel tot het oordeel, dat Hogeschool Leiden met de onderhavige opleiding een opleiding in uitvoering heeft genomen die qua onderwijsleeromgeving voldoet aan de eisen die in deze standaard 2 aan de orde zijn.

3. Toetsing en beoordeling: voldoende

De opleiding zorgt ervoor dat het toetsen & beoordelen deskundig, valide en betrouwbaar verloopt, dankzij een heldere procedure, de inzet van deskundige en in assessment geschoolde (ook externe) beoordelaars, duidelijke beoordelingskaders en ook dankzij systematische kwalitatieve en leereffectieve feedback. De examencommissie en de onder haar verantwoordelijkheid opererende toetscommissie spelen hierin aantoonbaar een belangrijke en sturende rol. Pro-actief via richtlijnen en eisen te stellen aan examinatoren, en reactief via systematische monitoring en evaluatie van de feitelijke uitvoering.

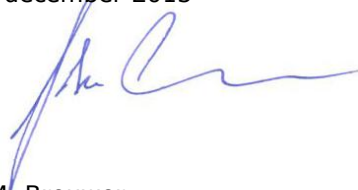
Op basis van de door het panel geraadpleegde eindniveau-bepalende werkstukken (Associate Degree en Bachelor Degree), waarvan de kwaliteit in termen van inzicht, vaardigheden en reflectie, overeenkomt met wat men ten minste van associate degree afgestudeerden, respectievelijk bachelor afgestudeerden mag verwachten, komt het panel tot de conclusie dat de beoogde eindkwalificaties voldoende worden gerealiseerd.

Algemene conclusie

De kracht van de opleiding Management in de Zorg (MiZ) van Hogeschool Leiden ligt in (a) de hechte banden met de beroepspraktijk, (b) het inzicht in de actuele ontwikkelingen binnen de zorg sector, (c) het niveau van de vakinhoudelijke scholing en het sterke accent op de persoonlijke ontwikkeling van de student tot een professionele en deskundige manager in de zorg. Deze kenmerken zijn zichtbaar in (i) de samenstelling van het docententeam, (ii) de doelstelling, inhoud en werkvormen van het programma, (iii) het weldoordacht didactisch concept en (iv) een uitgebalanceerd systeem van toetsen & beoordelen.

Op deze wijze maar ook dankzij de deskundigheid en de betrokkenheid van het docentencorps, heeft de opleiding MiZ een programma ontworpen dat voldoende basis biedt voor het opleiden van professionele managers. De opleiding MiZ van Hogeschool Leiden voldoet naar het oordeel van het panel aan de eisen die het NVAO beoordelingskader aan een hbo-bachelor opleiding en aan een Associate Degree programma stelt en de opleiding MiZ komt dan ook in aanmerking voor accreditatie door de NVAO.

16 december 2013



F.M. Brouwer,
voorzitter



R.F. Stapert,
secretaris

3. INLEIDING

Organisatie

Hogeschool Leiden heeft haar opleidingen ondergebracht in vijf onderwijsclusters. De bacheloropleiding Management in de Zorg (BD MiZ) en het Associate Degree programma (AD MiZ) ressorteren onder het Onderwijscluster Management & Bedrijf (M&B), waarvan ook deel uitmaken: Human Resource Management, Sociaal-Juridische Dienstverlening, Communicatie, Commerciële Economie en HBO-Rechten. De onderwijsmanager van de opleiding MiZ stuurt tevens de opleiding Commerciële Economie aan.

Binnen M&B is de Kenniskring Professionaliteit en Arbeidsproductiviteit actief, bestaande uit docenten van het cluster. De kenniskring is gericht op het verwerven van (wetenschappelijke) kennis en inzichten teneinde die kennis in samenwerking met de beroepspraktijk te delen en te verdiepen, mede in het kader van de beroepsvoorbereiding van de studenten – ook de MiZ studenten.

Management in de Zorg – MiZ

De opleiding MiZ heeft een instroom van werkenden in de sector zorg (en in mindere mate de sector welzijn / maatschappelijke dienstverlening) met een leidinggevende functie of ambities in die richting. De meeste studenten hebben als vooropleiding mbo4 zorg / welzijn (Verpleegkunde, Sociaal Pedagogische Hulpverlening) en zijn vaak 5 jaar of langer werkzaam in functies als verpleegkundige, groepsleider of sociaal pedagogisch werkende. Het betreft voornamelijk studenten van 25 jaar en ouder.

Het AD programma kent jaarlijks twee instroommomenten (september en februari). De instroom is in 2012 iets teruggelopen t.o.v. voorgaande jaren, met name doordat er geen in-company traject is gestart. Sinds de start van het AD programma in 2007 heeft Hogeschool Leiden een vrij stabiele instroom met een marktaandeel van ca. 28%. Voor het BD programma is het marktaandeel klein: ca. 3%. De opleiding streeft naar consolidatie van het huidige marktaandeel in de AD en een minimale groeps grootte van 15 studenten in de BD.

De opleiding profileert zich met een curriculum dat nauw aansluit bij de praktijk van de studenten die zich verder willen professionaliseren als (operationeel) managers in de zorg. Begeleiding door managementcoaches in de eigen werkorganisaties en het uitvoeren van beroepsgerichte opdrachten vormen dan ook een belangrijk bestanddeel van de MiZ leeromgeving zoals de opleiding die aanbiedt met daarbij ook en vooral een sterk accent op de persoonsontwikkeling van de student tot professioneel manager.

Internationalisering is, samen met diversiteit en duurzaamheid, een belangrijk thema binnen het M&B cluster. In dat verband spreekt het cluster over IDD competenties.⁸ Centraal staan daarbij multicultureel bewustzijn, systeemdenken en (denken vanuit) langetermijnperspectief. Ook voor het MiZ-programma vormen de IDD competenties een kenmerkend oriëntatiepunt.

⁸ IDD: Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid

4. OORDELEN OP NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau (bachelor-bachelor) en oriëntatie (hbo-wo) binnen het Nederlands kwalificatieraamwerk. Zij sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding.

Bevindingen

1. Beroepenveld Zorg en Dienstverlening

Tijdens de audit heeft het panel de ontwikkelingen in het beroepenveld en de daarmee samenhangende kwalificaties waarover een manager in de zorg dient te beschikken, uitvoerig besproken met het management, de docenten en de studenten. Daarbij telkens zoekend naar naar de identiteit van de manager in de 'zorg', diens profiel. De opleiding heeft daar een heldere visie op, met een goed oog voor de ontwikkelingen in het veld die zij vervolgens vertaalt naar de specifieke kenmerken waarover een manager in de zorg dient te beschikken.

De ontwikkelingen in het werkveld laten zich als volgt samenvatten: een groeiende vraag naar zorg als gevolg van 'dubbele' vergrijzing, ontgroening, diversiteit en technologische ontwikkelingen. Een kritische (soms veeleisende) consument en een stijgende behoefte aan vraagsturing. Verzakelijking in de relaties tussen vragers en aanbieders, leidend tot meer concurrentie tussen de aanbieders. De zorg wordt complexer: de toename van cliënten uit niet-westerse culturen en co-morbiditeit vragen om goed toegankelijke hulp op maat. Onder invloed van schaalvergroting worden de accenten verlegd naar procesgerichtheid, ketenmanagement (samenwerking en afstemming) en zorglogistiek. Tegelijkertijd doet zich een trend voor naar kleinschaligheid en differentiatie in servicepakketten. Ten slotte: een grote nadruk op deregulering, marktwerking, outputfinanciering, verantwoording en afrekening. En, vanuit medewerkersperspectief, een groeiende behoefte aan professionele autonomie.

Kortom een sector waarvan de ontwikkeling in hoge mate plaatsvindt binnen een krachtenveld dat door economische, politieke, sociale, demografische, ethische en (medisch-)technologische factoren wordt bepaald.

2. Taakgebieden van de Manager in de Zorg

Tegen de hierboven geschetste achtergrond richt de opleiding MiZ zich op een beroepsprofiel met vijf dimensies, vijf kerntaakgebieden. Deze zijn ontleend aan het beroepsprofiel dat de hbo-opleidingen MiZ, verenigd in het landelijk overleg LO-MiZ in oktober 2011 hebben vastgesteld, na overleg met de betreffende brancheorganisaties.

1. Organiseren (de organisatie functioneert)

Van de manager wordt verwacht dat hij een team/proces zodanig aanstuurt dat er resultaatgericht en vraaggericht wordt gewerkt. Organisaties dienen op basis van vragen vanuit de omgeving (zowel binnen als buiten de organisatie) een passend antwoord te realiseren. Bij het organiseren van de dienstverlening heeft de manager regelmatig te maken met tegenstrijdige belangen tussen de cliënt, de professionele medewerker, de bedrijfsvoering, de financier, de omgeving en ten slotte de manager zelf.

Dit vraagt om concrete, resultaatgerichte afspraken over targets, taakstellingen, teambijdragen en talentontwikkeling. Daarbij moet de manager de kwaliteiten van individuen en teams optimaal benutten en hiervoor ook randvoorwaarden creëren.

2. Veranderen (continuïteit van de organisatie)

De manager levert een actieve bijdrage aan het ontwikkelen van innovatief en strategisch beleid voor de organisatie en zorgt voor implementatie. Hij zorgt ervoor, dat het een gewoonte wordt voor medewerkers om in te spelen op ontwikkelingen. Hierbij geeft hij zelf voortdurend het goede voorbeeld. Bij het inspelen op relevante ontwikkelingen in de omgeving is het van groot belang dat de manager netwerken benut en nieuwe producten ontwikkelt.

3. Ontwikkelen (anticiperen op de toekomst)

De manager, in zijn rol van facilitator, is gericht op het scheppen van voorwaarden opdat anderen hun werk kunnen doen. Bijvoorbeeld: het creëren van een permanent leerklimaat binnen teams. Een andere voorwaarde houdt in dat hij als coach het zelfsturend/zelfregelend en lerend vermogen van zowel individuele professionals als teams stimuleert.

4. Persoonlijk leiderschap

Om de kwaliteit, productiviteit en continuïteit zeker te stellen zal de manager ook zichzelf als instrument inzetten: d.w.z. hij is zelf voortdurend bezig om zich te ontwikkelen, geeft zelf het goede voorbeeld, en laat duidelijk zien hoe hij dilemma's hanteert.

5. Beroepsontwikkeling

De manager is ook een 'leider': hij kan een heldere en consistente visie formuleren op zijn wijze van organiseren, veranderen en ontwikkelen binnen de context van zorg en dienstverlening. Hij kan die visie verbinden met de visie van de organisatie, en kan overtuigend beargumenteren waarom gemaakte keuzes dienstbaar zijn aan het proces van zorg en dienstverlening.

3. Beoogde eindkwalificaties

De vijf taakgebieden vormen het kader waarbinnen de MiZ opleiding haar beoogde eindkwalificaties (elf competenties) heeft geformuleerd. Voor het AD programma gelden uitsluitend de gecursiveerde kwalificaties.

Inhoudelijke taakgebieden			
	Relatie met omgeving in- en extern	Samenwerkingsverbanden	Met individuele medewerkers
Kerntaak 1 <u>Organiseren</u>	1. De manager stemt vraag en aanbod beleidsmatig op elkaar af. Rol: afstemmen	2. De manager draagt zorg voor een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen om het aanbod te realiseren. Rol: organiseren	3. <i>De manager is gericht op een adequate taakvervulling, en op het optimaal benutten van kwaliteiten van medewerkers en het realiseren van goede randvoorwaarden.</i> Rol: aansturen
Kerntaak 2 <u>Veranderen</u>	4. De manager benut kansen voor ontwikkeling en uitvoering van innovatief en strategisch beleid van de organisatie. Rol: ondernemen	5. De manager initieert, faciliteert, implementeert en stuurt veranderingsprocessen. Rol: veranderen	6. <i>De manager stimuleert medewerkers tot een individuele bijdrage aan verandering.</i> Rol: stimuleren

Kerntaak 3 <u>Ontwikkelen</u>	7. De manager creëert een (leer)klimaat waardoor de organisatie inspeelt op de veranderende (internationale) omgeving. Rol: creëren	8. De manager <i>bevordert de samenwerking</i> en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden. Rol: teamvorming	9. De manager faciliteert en <i>ondersteunt de ontwikkeling van individuele medewerkers</i> . Rol: coachen
Persoonlijke taakgebieden			
Kerntaak 4 <u>Persoonlijk leiderschap</u>	10. <i>De manager ontwikkelt zichzelf richting persoonlijk leiderschap en hanteert de eigen persoon als instrument.</i> Rol: zelfsturing		
Kerntaak 5 <u>Beroepsontwikkeling</u>	11. De manager ontwikkelt een eigen visie en levert van daaruit een bijdrage aan de (internationale) professionalisering van management in zorg en dienstverlening. Rol: leiding geven		

De opleiding heeft vervolgens de onderscheiden competenties nader uitgewerkt in drie niveaus: (1) hoofdfase-bekwaam / associate degree, (2) afstudeer-bekwaam en (3) beroepsbekwaam. Als voorbeeld geeft het panel hieronder de uitwerking van competentie 1.

Competentie 1 De manager stemt vraag en aanbod op elkaar af

Niveau 1	De beroepsbeoefenaar observeert vraag en aanbod (beleidsmatig).
Handelen	Draagt zorg voor adequate toepassing van zorg- en behandelprotocollen (zelf & collega's), kan eventuele afwijkingen daarvan toelichten en onderbouwen. Communiqueert effectief tijdens afstemmingsprocessen rondom de eigen zorg-/ dienstverlening en die van anderen. Kent het beleidsplan van de eigen afdeling en kan de functie daarvan toelichten. Werkt vraaggericht, stemt de werkwijze af op de behoeften van de individuele cliënt en binnen de gestelde kwaliteitscriteria, geeft grenzen in de zorg-/dienstverlening beargumenteerd aan.
Product	(voorbeeld): Verslaglegging van een reëel dilemma in verlening van zorg- of dienstverlening, toelichting op achtergrond van het dilemma, gemaakte keus, effect daarvan en verantwoording.
Niveau 2	De beroepsbeoefenaar onderzoekt vraag en aanbod beleidsmatig.
Handelen	Analyseert een jaarplan op basis van de huidige analyse van de werkeenheden afgestemd op het strategisch beleid van de organisatie (zijn resultaten meetbaar, gericht op tevredenheid van alle stakeholders). Levert zorg-/ dienstverlening conform geldende kwaliteitseisen en op basis van actuele evidence based practices. Is kritisch ten aanzien van routinematig werken. Staat open voor (veranderende) klantvragen; brengt deze systematisch in kaart En voert evaluaties naar klanttevredenheid uit. Draagt bij aan het goed Afstemmen van het zorgaanbod op (veranderende en diverse) klantvragen van de eigen cliëntenpopulaties. Onderzoekt systematisch de wensen van klant(groep)en heeft oog voor de diversiteit hiervan, overlegt vanuit helicopterview en is creatief bij het vinden van oplossingen. Kan het zorgaanbod van de eigen afdeling en instelling plaatsen binnen de keten van zorg aan de betreffende cliëntenpopulatie. Heeft het aanbod van de belangrijkste ketenpartners geïdentificeerd.

	Kent de stuurcriteria en werkt op de afdeling pro-actief aan het behalen van deze resultaten. Heeft een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het beleidsjaarplan voor de afdeling.
Product	(voorbeeld): Systematische inventarisatie van de veranderende, diverse zorgvragen of een uitgevoerde evaluatie van klanttevredenheid, afgezet tegen het bestaande zorgaanbod van de instelling, uitmondend in een op literatuur gebaseerd advies hoe dit zorgaanbod beter is af te stemmen op huidige en toekomstige klantvragen.
Niveau 3 Handelen	De beroepsbeoefenaar stemt vraag en aanbod beleidsmatig op elkaar af. Maakt een jaarplan op basis van de huidige analyse van de werkeenheden afgestemd op het strategisch beleid van de organisatie. In dit plan worden meetbare resultaten opgenomen, gericht op tevredenheid van alle stakeholders. Voor de uitvoering van dit plan overlegt én onderhandelt de beroepsbeoefenaar met relevante professionals. Hij toetst cyclisch of de resultaten worden behaald.
Product	(voorbeeld): Jaar(activiteiten)plan van de werkeenheden, evenals voortgangsrapportages.

Alle elf competenties zijn op vergelijkbare wijze uitgewerkt. Naar het oordeel van het panel schetsten deze elf uitwerkingen een goed en compleet beeld van de 'manager in de zorg' waartoe de opleiding haar studenten wil opleiden, met –en dat is een specifiek kenmerk van de opleiding MiZ van de Hogeschool Leiden– een sterk accent op de twee 'persoonlijke ontwikkeling' taakgebieden. Bovendien is de uitwerking zodanig, dat zij de opleiding een solide basis verschaft voor de inrichting van haar programma en van het 'toetsen & beoordelen' daarbinnen. Dat laatste – te benoemen als de 'onderwijskundige functionaliteit' van de beoogde eindkwalificaties – wordt nog eens versterkt doordat de opleiding bij elke competentie niet alleen het 'handelen' en het 'product' heeft beschreven maar ook de handelingscriteria, het beoogde effect van dat handelen en de product-criteria. Onder Standaard 2 gaat het panel hier nader op in.

4. Body of Knowledge

De beoogde MiZ eindkwalificaties heeft de opleiding geformuleerd in termen van 'competenties'. Het verwerven van deze competenties vooronderstelt dat de student beschikt over relevante kennis en inzicht: de kennisbasis van waaruit een 'manager in de zorg' professioneel en adequaat kan opereren. Die kennisbasis (de MiZ Body of Knowledge) geeft, naar het oordeel van het panel, een goed en volledig inzicht in de eisen die de opleiding stelt aan het kennisniveau van haar studenten. En dan gaat het om kennis en inzicht m.b.t. bijvoorbeeld: (1) organisatie-theorieën, modellen en paradigma's, (2) groepsdynamica, conflicthantering, (3) leiderschapsmodellen, (4) marketing, (5) kwaliteitszorg, (6) procesmanagement, (7) financieel management, (8) personeelsmanagement, (9) organisatie van de gezondheidszorg, (10) zorg en technologie, en (11) toepassingsmogelijkheden van praktijkgericht / toegepast onderzoek voor de 'manager in de zorg' / methoden en technieken van (toegepast) onderzoek.

5. Internationale oriëntatie

De beoogde eindkwalificaties vormen tezamen de doelstelling van een opleidingstraject en fungeren derhalve als de basis voor het toetsen & beoordelen en voor de inrichting van het opleidingsprogramma. Deze doelstelling wordt mede bepaald door een specifieke visie op het beroep en op de eisen die daaraan worden gesteld. Voor een bachelor-opleiding geldt dat 'internationale oriëntatie' een belangrijke functie heeft binnen de beroepsvoorbereiding.

In dat verband mag worden verwacht, dat de opleiding MiZ vanuit een visie op internationale oriëntatie in de beoogde eindkwalificaties functie en doel van internationale oriëntatie expliciteert, opdat daar aldus in het programma en in het 'toetsen & beoordelen' een concrete uitwerking aan kan worden gegeven.

Welnu, dit is niet het geval. Niet in de landelijk overeengekomen competenties en evenmin in de uitwerking die de opleiding daar zelf aan heeft gegeven. Dat wil niet zeggen, dat de opleiding in haar programma geen aandacht zou besteden aan internationale oriëntatie. Dat doet zij zeer zeker, zie onder standaard 2. Maar omdat de opleiding functie en doel van internationale oriëntatie niet in de beoogde eindkwalificaties heeft geëxpliciteerd, ontbreekt het de opleiding aan een eigen standaard die richtinggevend is voor de programmatische invulling van 'internationale oriëntatie' en voor het belang ervan in het kader van het 'toetsen & beoordelen'.

6. Onderzoek

Op clusterniveau (in casu het cluster M&B waaronder de opleiding MiZ ressorteert) hanteert men als uitgangspunt dat onderzoek een herkenbare functie moet hebben binnen de beroepsvoorbereiding. In dat verband spreekt het cluster over praktijkgericht onderzoek dat (a) bij de studenten een kritische houding bevordert ten opzichte van het beroep en de eigen professionaliteit en dat (b) kennis, inzichten en producten genereert die bijdragen aan de oplossing van problemen in de beroepspraktijk en aan de verdere ontwikkeling van die beroepspraktijk.

Men mag verwachten, dat de opleiding MiZ vanuit die visie de functie en het doel van onderzoek in de beoogde MiZ-eindkwalificaties expliciet maakt, opdat daar aldus in haar programma een concrete uitwerking aan kan worden gegeven. Welnu, dit is niet het geval. De aandacht die in de Body of Knowledge aan onderzoek wordt gegeven, is een stap in de goede richting, omdat daardoor het onderzoek in ieder geval in de doelstelling van de opleiding MiZ is verankerd, maar wat de opleiding met 'onderzoek' beoogt, is nog onvoldoende in de MiZ-eindkwalificaties vastgelegd.

Dat alles wil niet zeggen, dat de opleiding in haar programma geen aandacht zou besteden aan onderzoek. Dat doet zij zeer zeker, zie onder standaard 2. Maar omdat de opleiding functie en doel van 'onderzoek' niet in de beoogde eindkwalificaties heeft geëxpliciteerd, ontbreekt het de opleiding aan een eigen MiZ-standaard die richtinggevend is voor de programmatische invulling van 'onderzoek' en voor de inrichting van het toetsen & beoordelen.

Weging en Oordeel

Om zijn oordeel over de 'beoogde eindkwalificaties' te funderen heeft het panel zich met opzet niet beperkt tot het samenvattend parafraseren van de eindkwalificaties, maar heeft het bij wijze van voorbeeld enkele onderdelen min of meer in extenso gepresenteerd.

Bij het beoordelen van de beoogde eindkwalificaties neemt het panel als uitgangspunt, dat van een bachelor wordt verwacht dat hij een professionele bijdrage kan leveren aan het verder ontwikkelen van de beroepspraktijk. Analyse van de MIZ-eindkwalificaties laat zien, dat de opleiding dit inderdaad beoogt. Voorts worden in de beoogde eindkwalificaties de eisen die aan een professional op bachelor niveau (en op associate degree niveau) worden gesteld, duidelijk zichtbaar. En dan gaat het om zaken als (1) professioneel handelen in veranderende beroepssituaties, (2) competenties die de kwaliteit van de eigen beroepsuitoefening, van het zorgaanbod en van de organisatie raken, (3) het initiëren, faciliteren, implementeren en sturen van veranderprocessen, (4) coachen van medewerkers, (5) managen van een afdeling binnen een organisatie.

De beoogde eindkwalificaties zijn voorts specifiek uitgewerkt en wel zodanig, dat niet alleen de relatie met de beroepseisen inzichtelijk is, maar ook hun onderwijskundige functie: de wijze waarop de beoogde eindkwalificaties zijn beschreven en in niveaus zijn uitgewerkt, maken het mogelijk dat zij inderdaad richtinggevend (kunnen) zijn voor de inrichting van zowel het opleidingsprogramma als de assessments (methoden en criteria). Kortom, het panel is positief over de inhoud, de reikwijdte, de complexiteit en de onderwijskundige functionaliteit van de beoogde eindkwalificaties. Alle reden voor een kwalificatie 'goed'. Toch volstaat het panel met een oordeel 'voldoende, omdat de opleiding in de beoogde eindkwalificaties geen duidelijkheid verschaft over functie en doel van 'internationale oriëntatie' en evenmin over de specifieke functie en doel van MiZ-onderzoek als herkenbaar element in de scholing tot 'manager in de zorg' en daardoor missen de beoogde eindkwalificaties op die die twee onderdelen een eigen richtinggevende (MiZ) standaard voor de inrichting van het programma en van het 'toetsen & beoordelen.

4.2. Onderwijsleeromgeving

Standaard 2: Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting NVAO: De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de specifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Ten geleide

De opleiding Management in de Zorg (MiZ) omvat:

- Bachelor Degree (BD) programma MiZ dat thans uitsluitend in duale vorm wordt aangeboden. Het programma heeft een omvang van 240 ec. Daarbinnen worden op individuele basis vrijstellingen verleend.
- Associate Degree (AD) programma MiZ, ook uitsluitend dual, met een omvang van 120 ec, waarbinnen eveneens vrijstellingen kunnen worden verleend.

Het oorspronkelijke driejarige bachelor-programma MiZ omvatte een traject op basis van de toenmalige generieke vrijstelling van 60 ec zoals overeengekomen in het Landelijk opleidings- en brancheoverleg MiZ. Deze generieke vrijstelling is inmiddels niet meer van kracht, zoals hierna wordt toegelicht. Met de start van het AD-traject is het eerste jaar van de driejarige BD vervangen door het AD-programma.

De redenering achter de oorspronkelijke vrijstelling was dat vanaf het moment waarop de instromer werkzaam is in de zorg- of welzijnssector, hij reeds basale / oriënterende competenties opdoet in zijn functioneren binnen een organisatie en binnen een team. Dit is landelijk de reden geweest voor het vrijstellen van de programma-onderdelen gericht op de competenties: (1) functioneren in een (veranderende) organisatie – 20 ec, (2) functioneren in een (zich ontwikkelend) team – 20 ec en (3) functioneren als (een zich ontwikkelende) beroepsbeoefenaar – 20 ec.

Hogeschool Leiden heeft echter gekozen voor een 'basisvrijstelling' van maximaal 45 ec, omdat de studenten tijd nodig hebben om zich de benodigde discipline voor het volgen van een opleidingstraject op hbo-niveau en het werken met theoretische concepten eigen te maken. Evenzeer heeft die beperking in de vrijstelling te maken met de vijfde, afrondende periode van het AD-traject waarin integratie en consolidatie van de verworven inzichten en ontwikkeling plaatsvinden, wat op zijn beurt de doorstroom naar het BD-programma faciliteert. Het panel ondersteunt die keuze want de argumentatie daaronder acht het panel valide.

Bevindingen

Inhoud en structuur

De beschrijving van de opleiding (bijvoorbeeld in 'Onderwijs- en Examenregeling – OER' en 'Inhoudelijk Opleidingskader MiZ') laat zien, dat het programma qua inhoud en vorm inderdaad draait om de vijf kerntaken waarbinnen de opleiding de beoogde eindkwalificaties heeft geformuleerd. Het ontwikkelen van beroepsvaardigheden is daarbij de rode draad.

In het AD-programma (niveau 1) gaat het dan om de beroepsvaardigheden van de operationeel manager, die als teamleider of coördinator werkzaam is. In het BD-programma (niveau 2 en 3) gaat het om de manager die op ten minste tactisch niveau opereert.

Het programma is opgebouwd uit onderwijsperioden van elk 10 weken. Elke periode vormt een thematische eenheid telkens culminerend in een integrale opdracht, leidend tot een beroepsproduct. Thema's hebben betrekking op, bijvoorbeeld: (1) organisatie -ontwikkeling, (2) bedrijfsvoering, (3) persoonlijk leiderschap, (4) ontwikkelingen in de zorg, (5) gezondheidsrecht en (6) personeelsbeleid.. Parallel aan deze 'opdracht-lijn' kent elke periode ook (1) een ondersteunende cursorische lijn specifiek gericht op kennisontwikkeling waarbij de elementen uit de Body of Knowledge (zie onder Standaard 1) alle aan de orde komen en (2) een 'professionaliseringslijn', gericht op de ontwikkeling van de persoonlijke en professionele effectiviteit – een centraal onderwerp binnen de Leidse MiZ-opleiding.

De opleiding heeft deze opbouw in elke opleidingsjaar consequent uitgewerkt in module-beschrijvingen met telkens dezelfde structuur: (1) plaats van de module in de opleiding, (2) competenties – kerntaken – beroepstaken (3) relevantie voor de beroepspraktijk, (4) leerdoelen, (5) toetsing en beoordeling, (6) leeractiviteiten per week, (7) ondersteuning en organisatie (8) literatuur en bronnen. Op deze wijze is de opleiding er, naar het oordeel van het panel, in geslaagd de relatie tussen de vijf kerntaken en de daarbinnen geformuleerde eindcompetenties enerzijds en de opbouw en leerdoelen binnen het programma anderzijds inzichtelijk te maken. Het panel wil daar overigens nog aan toevoegen, dat uit de aard van de opdrachten die de student in elke periode dient uit te voeren, blijkt dat de ontwikkeling van beroepsvaardigheden niet alleen betrekking heeft op het handelen van de 'manager in de zorg', maar ook en uitdrukkelijk op de eigen reflectie en op de verantwoording van gemaakte keuzen.

Hieronder een korte schets van thema's en opbouw van het AD en het BD programma.

Associate Degree (AD) – Programma operationeel management (15 maanden)					
	Leidinggeven in relatie tot omgeving	Leidinggeven en medewerkers	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en het team	Leiderschap operationeel niveau
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Periode 5
Conceptueel (20 ec)	Bedrijfskunde	Operationeel personeelsmanagement	Bewaken kwaliteit Financieel beheer	Onderzoek Stimuleren individuele bijdrage aan verandering	Inrichten projecten
Integraal (30 ec)	Kennen van bedrijf	Individueel gericht leidinggeven	Plannen en organiseren	Groepsgericht leidinggeven	Visie op beroep Assessment
Professioneel (25 ec)	Ontwikkelingen werkveld Persoonlijke / professionele effectiviteit	Verdieping beroep MiZ Persoonlijke / professionele effectiviteit	Kwaliteit dienstverlening Persoonlijke / professionele effectiviteit	Praktijkreflectie opdracht operationeel management Persoonlijke / professionele effectiviteit	Praktijk-reflectie-opdracht vraaggestuurd werken Persoonlijke / professionele effectiviteit
75 ec	15 ec	15 ec	15 ec	15 ec	15 ec

Bachelor Degree (BD) – Programma (jaar 2)				
	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en verandering	Leidinggeven en verandering
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Conceptueel (17 ec)	Bedrijfskunde Gezondheidsrecht	Beleid Financieel management	Bedrijfskunde Bedrijfsrecht	----
Integraal (23 ec)	Onderzoek / nulmeting	Onderzoek / nulmeting	Ontwerp en implementatie verandering	Ontwerp en implementatie verandering Onderzoek: omgevingsanalyse
Professioneel (20 ec)	Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Praktijkreflectie opdracht tactisch management Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	---- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Coachend leidinggeven Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties
60 ec	14 ec	16 ec	15 ec	15 ec

Bachelor Degree (BD) – Programma (jaar 3)				
	Leidinggeven, onderzoek en ondernemen	Leidinggeven en communiceren	Leiderschap op tactisch niveau	Leiderschap op tactisch niveau
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Conceptueel (15 ec)	Onderzoek Ondernemerschap	Corporate communication	----	----
Integraal (25 ec)	Integrale beroepsopdracht : afstuderen			
Professioneel (20 ec)	---- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	---- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Netwerken [Leerwerkopdracht Praktijkreflectie: intervisie] Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Visie op beroep Assessment Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties
60 ec	20 ec	16 ec	13 ec	11 ec

Het AD- en het BD-traject zijn geprogrammeerd langs leerlijnen, die corresponderen met de in het beroepsprofiel gedefinieerde kerntaken van de 'manager in de zorg'. In alle leerlijnen, zo is het panel gebleken na bestudering van het onderwijsprogramma, krijgen de competenties van de 'manager in de zorg' expliciet aandacht, inhoudelijk, maar ook in de respectieve opdrachten en werkvormen.

Wel merkt het panel hierbij op, dat de opleiding door haar sterke focus op de persoonlijke ontwikkeling van de studenten tot manager in de zorg' een sterk accent legt op de manager van *mensen* (de 'zachte' kant) en minder op de manager van de *organisatie* (de 'harde', bedrijfsmatige, financiële kant).

Deels is de opleiding daar reeds aan tegemoetgekomen door de introductie in het BD-programma van de module 'financieel management'. Iets wat het panel dan ook een positieve ontwikkeling vindt naar een noodzakelijke versterking van deze ('harde') component in de opleiding.

Leerlijnen nader beschouwd

1. De integrale leerlijn: de opleiding als 'community of practitioners'. Deze leeromgeving bestaat uit beroepsopdrachten (managementopdrachten).
2. De conceptuele leerlijn: de opleiding als kennisomgeving. Deze leeromgeving bestaat uit kennis- en vaardigheidsopdrachten. Door middel van conceptueel onderwijs worden de studenten ondersteund in hun professionele ontwikkeling en het werken aan de managementopdrachten.
3. De professionaliseringsleerlijn: de opleiding als professionaliseringsomgeving. Deze leeromgeving bestaat uit reflectie op de beroepsopdrachten en op vergroting van de persoonlijke en professionele effectiviteit. In deze leerlijn wordt ook studie(loopbaan)begeleiding geboden.

Binnen elke leerlijn, het panel meldde dit reeds, heeft de opleiding ieder onderdeel (module) in kaart gebracht, waardoor per onderwijseenheid (module) niet alleen duidelijk is wat de plaats van de module is binnen het totale programma, maar ook wat haar functie is t.o.v. de beoogde eindkwalificaties.

Tijdens de audit heeft het panel het MiZ-programma uitvoerig met docenten en studenten besproken om zicht te krijgen op de feitelijke uitvoering van het programma. Daaruit bleek het volgende – en het panel geeft hier twee voorbeelden die rechtstreeks verband houden met de 'persoonlijke ontwikkeling' als centraal thema van de opleiding.

1. De opleiding heeft ter versterking van het leerproces de opleidingscompetenties uitgewerkt in vragensets over 'meetbaar' gedrag en deze vragen opgenomen in het 360° beoordelings / feedback instrument Scorion. In een meting via gerichte vragen brengt de opleiding bij de start de competenties in beeld, met input van verschillende stakeholders (docent, student, managementcoach en collega's). In feite gaat het hier om een *nulmeting*. Daarna, voorafgaand aan de vijfde periode van het AD-programma wordt een nieuwe meting uitgevoerd. Docenten en studenten bevestigen, dat studenten op deze wijze inderdaad een goed zicht krijgen op de ontwikkeling van de eigen competenties en dat daardoor ook het leerrendement wordt verhoogd. Een en ander is het panel ook gebleken uit de (vijf) portfolio's die het panel heeft ingezien. Het panel is over deze aanpak zeer te spreken, omdat een nulmeting de opleiding in staat stelt programma en begeleiding vanuit een heldere startpositie uit te voeren en voorts geeft het de studenten een beeld van waar zij staan en welke weg zij nog hebben te gaan om de beoogde eindkwalificaties te verwerven.
2. De leerlijn *professionalisering* heeft een spilfunctie in de opleiding en is gericht op de student als werkende professional. Deze doelgroep kent een specifieke problematiek die vaak te maken heeft met het hervinden van het studieritme en de bijbehorende discipline. Ook het combineren van studie met werk en gezin is voor de meeste studenten een grote uitdaging. Dit is dan ook een terugkerend thema bij professionalisering, en studenten stellen dat zeer op prijs. Ook zijn zij zeer te spreken over de kwaliteit (en effectiviteit) van de individuele en klassikale coachingsgesprekken, de intervisiebijeenkomsten in kleine groepen en de thematische klassikale bijeenkomsten.

In het AD-programma en het BD-programma vindt eenmaal per jaar een individueel coachingsgesprek plaats. Daarnaast kunnen op verzoek van de student nog extra tussentijdse coachingsgesprekken worden gevoerd. De BD-studenten schrijven drie maal per jaar een verantwoordingsrapportage, waarvan een studievoortgangsoverzicht een onderdeel is. Dit verslag wordt naar alle docenten gestuurd, omdat het team zich integraal verantwoordelijk acht. Vooral 'intersubjectief', in onderling overleg, kan worden vastgesteld of het goed gaat met de student. De professionaliseringsdocent bespreekt mogelijke knelpunten in het BD-docentenoverleg. Via individuele en klassikale gesprekken wordt aandacht besteed aan deze knelpunten en aan de studievoortgang.

Ook in het AD-programma schrijven de studenten verantwoordingsrapportages. Er vindt aan het eind van elke onderwijsperiode een AD-docentenoverleg plaats, waarin casuïstiek van studenten aan de orde komt. Waar van toepassing worden de uitkomsten door de mentor individueel teruggekoppeld aan de student. Bredere thema's worden klassikaal besproken.

AD en BD-studenten vormen in de respectieve programma's vaste intervisiegroepen van 5 of 6 studenten. De intervisie wordt methodisch geïntroduceerd en eenmalig door de mentor begeleid. De studenten leren aan de hand van de incidentmethode kritisch te reflecteren op elkaar en op zichzelf. Van de intervisiebijeenkomsten maken de studenten een reflectieverslag, dat wordt opgenomen in het portfolio van de student. Studenten zijn positief over deze vorm van intercollegiale consultatie omdat zij deze vorm van intervisie leren te hanteren niet alleen voor hun eigen professionele ontwikkeling maar ook als een management-instrument in de eigen werkorganisatie.

Tijdens Professionalisering krijgt de student diverse thematische trainingen aangeboden, gericht op het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap in relatie tot functie en organisatie. De trainingen zijn gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelpunten die in het portfolio naar voren komen en die gemeenschappelijk zijn voor de studenten. Er wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan timemanagement, opdrachtaanvaarding, leiderschapsstijl, communicatieve vaardigheden, proactieve houding, assertiviteit en ethiek.

Ten slotte: beide partijen (docenten en studenten) zijn van mening, dat het programma inderdaad een wezenlijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van de studenten tot 'manager in de zorg'. Of, zoals een van de studenten tijdens de audit opmerkte: "Ik ben niet alleen deskundiger geworden, maar ook een sterkere persoonlijkheid".

De werkplek

De werkplek speelt een belangrijke rol in de competentieontwikkeling van de studenten en wel aan de hand van opdrachten die de student in de praktijk uitvoert. Daarom heeft elke student op de werkplek een begeleider op hbo-niveau met ruime leidinggevende ervaring en inhoudelijke vakkennis: de 'managementcoach'.

De managementcoach faciliteert en begeleidt de student bij het uitvoeren van opdrachten. Tijdens het intakegesprek met de student worden richtlijnen meegegeven voor de keuze van de eigen managementcoach. Bij de start van de opleiding bespreekt de student met zijn / haar mentor wie als managementcoach zal optreden. In contacten tussen docentbegeleider en managementcoach wordt expliciet aandacht besteed aan de begeleidingstaken van de coach. Daarnaast ervaart de opleiding dat het zeker zo belangrijk is om de student zelf assertief te maken.

Veel studenten vinden het moeilijk een beroep te doen op de managementcoach of andere leidinggevendenden, omdat ze zien dat deze het druk hebben en / of doordat ze de overtuiging hebben dat ze alles zelf moeten kunnen oplossen. De student wordt dan ook gestimuleerd om de gewenste begeleiding op te eisen en wordt daarin gecoacht. (Een onderwerp binnen de professionaliseringslijn.)

Aan de (kwaliteit van de) werkplek als leeromgeving besteedt de opleiding veel aandacht. Met behulp van een werkplekscan gaat de opleiding na, of de werkplek van de student aan de kwaliteitscriteria (zoals t.a.v. opleidingsniveau en ervaring van de managementcoach) voldoet.

De werkplekscan maakt integraal onderdeel uit van de intakeprocedure zodat de opleiding al bij de aanvang van de studie per individuele student volledige duidelijkheid krijgt over de mogelijkheden en beperkingen van het werk-gerelateerde leren teneinde de kans op studiesucces zo reëel mogelijk te kunnen schatten. Met deze werkplekscan heeft de opleiding, naar het oordeel van het panel, een prima instrument in handen om zicht te krijgen op de feitelijke mogelijkheden van de werkplek.

Dat laat overigens onverlet dat de managementcoaches door allerlei omstandigheden (werkdruk, reorganisatie) binnen hun werkorganisatie hun functie als coach niet altijd optimaal vervullen. De opleiding is zich daar zeer wel van bewust (studenten overigens ook) en zij zoekt, zo bleek tijdens de audit, naar nieuwe wegen voor samenwerking. Zo onderzoekt de opleiding of met bepaalde portfolio-opdrachten de betrokkenheid van managementcoaches kan worden verbeterd. Eén van de middelen daartoe is om bij de start van de opleiding aansluiting te zoeken bij de gesprekscyclus van de student met de werkgever en aan de hand van een daar opgesteld POP, de opleidingsbehoefte in kaart te brengen. Ook wil de opleiding nog meer sturen op het creëren van win-winsituaties, bijvoorbeeld door het aanbieden van een 'bachelor class management' voor de managementcoaches. Zo is er bijvoorbeeld ook via contractonderwijs een intervisie / coachingstraject uitgevoerd met een groep managementcoaches uit eenzelfde organisatie. Ten slotte – en dat past geheel in de filosofie van de opleiding – wil de opleiding ook de student zelf de regie laten nemen in de contacten met de eigen werkorganisatie.

Onderzoek

Het panel wijst er op, dat de op onderzoek gerichte vaardigheden in dienst staan van de ontwikkeling van specifiek op 'management' gerichte beroepsvaardigheden, die studenten immers in de opdrachten die zij gedurende de gehele opleiding moeten uitvoeren, moeten mobiliseren. Dit is geheel in lijn met de opvatting van de opleiding dat onderzoek geen afzonderlijk element moet zijn in de opleiding. Een opvatting die het panel van harte ondersteunt.

Binnen het cluster M&B is door de werkgroep Onderzoek in 2011 en 2012 veel aandacht besteed aan het versterken van onderzoek in bijvoorbeeld de opleiding MiZ. Naast het toegenomen appel op kritisch-reflectief denkvermogen in de praktijk, is de belangrijkste reden om de onderzoekvaardigheden te versterken de wens om de kwaliteit van het afstudeeronderzoek te verhogen. Bij MiZ brengt de aard van het werk van de doelgroep bovendien met zich mee dat de meeste studenten 'doeners' zijn. Het is voor deze studenten moeilijk om te schakelen tussen de actiegerichte dagelijkse werkpraktijk en het abstraheren en toepassen van methodisch verantwoorde onderzoekstechnieken, wat bij de studie wel van hen gevraagd wordt. Dat is dan ook de reden waarom de opleiding sterk inzet op de training in onderzoeksmethoden.

Eén van de maatregelen is het implementeren van een doorlopend onderzoekstraject: van de laatste periode van het AD-programma tot en met het laatste BD-jaar worden studenten getraind in onderzoekvaardigheden zowel in de conceptuele als in de integrale lijn. Daarnaast is in 2010-2011 een professionaliseringsplan voor het cluster M&B in uitvoering genomen. Enkele MiZ-docenten hebben aan de in dat plan opgenomen training deelgenomen. De afstudeercoördinator heeft de afstudeerbegeleiders daar waar nodig geadviseerd (training on the job) en heeft zelf de genoemde training in het cluster gegeven. De inrichting van de afstudeerfase is in zijn geheel verbeterd, door een eenduidigere beschrijving en aanscherping van de beoordelingsprocedure. (Zie onder Standaard 3.)

Het panel heeft begrip voor de wijze waarop de opleiding haar onderzoekslijn versterkt, maar is van mening dat de opleiding daarnaast veel meer dan zij thans doet, sturend zou moeten optreden in de onderwerpkeuze en daarbij het accent zou moeten leggen op casestudies, die vanuit heldere analyses resulteren in scenario's en concrete aanbevelingen en/of adviezen. Wat, naar het oordeel van het panel, thans nog in de onderzoeken van de studenten te weinig aanwezig is, is de (harde) bedrijfskundige kant van 'management in de zorg'. Businesscases met cijfermatige / financiële onderbouwingen zouden ertoe bijdragen van de onderzoeksrapportages van de studenten bruikbare management werkstukken te maken.

Internationalisering

Internationalisering is, samen met diversiteit en duurzaamheid, een belangrijk thema binnen het M&B cluster. In dat verband spreekt het cluster over de zogeheten IDD competenties.⁹ Centraal staan daarbij multicultureel bewustzijn, systeemdenken en (denken vanuit) langetermijnperspectief. Ook binnen het MiZ-programma wordt hier aandacht aan besteed. Systeemdenken is verbonden met de manier van denken die studenten in de opleiding aanleren: van eendimensionaal bij binnenkomst naar analyseren, breed denken en vanuit verschillende perspectieven kijken en tot oplossingen komen.

Ook het 'langetermijnperspectief' is verankerd in het MiZ-programma. Studenten die starten, zijn gericht op intern en korte termijn. Dit wordt gedurende de opleiding omgebogen naar extern en lange termijn. Met de opleiding is het panel van mening, dat het 'multicultureel bewustzijn' nadrukkelijker aan bod zou moeten komen. Multicultureel bewustzijn is nu impliciet verwerkt in modules als groepsgericht leidinggeven (teambuilding) en professionalisering.

De opleiding kiest niet voor internationale uitwisseling en buitenlandstages, gezien de doelgroep (werkenden met veelal een fulltimebaan) en het feit dat de opleiding duaal gevolgd wordt. Studenten passen wel inzichten vanuit internationale managementliteratuur toe en oriënteren zich op leiders en leiderschap in internationaal perspectief.

Het panel vindt, dat de opleiding hier een kans laat liggen, omdat ook korte ontmoetingen met het buitenland het blikveld van de studenten verbreden.

Docenten

Het panel heeft een ruim gekwalificeerd en zeer betrokken docentencorps ontmoet. De leden van het team zijn bijzonder deskundig in hun respectieve disciplines en hebben veel ervaring (als manager) in de zorgsector. Zowel op het niveau van het management als op het niveau van de individuele docent opereert de opleiding actief binnen een uitgebreid professioneel netwerk in de zorgsector.

⁹ IDD: Internationalisering, Diversiteit en Duurzaamheid

Uit de cv's van de bij de uitvoering van het MIZ-onderwijs betrokken docenten, blijkt dat zij allen gekwalificeerd zijn op ten minste bachelorniveau. Voorts blijkt uit de cv's dat zij allen, naast de kwalificaties die betrekking hebben op de verschillende vakdisciplines, een sterke binding hebben met de beroepspraktijk, dankzij hun netwerk en via hun studenten.

De docenten zijn, naar het oordeel van het auditpanel dan ook in alle opzichten gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Zij hebben voorts een voldoende didactisch ervaring en kennis van het werkveld, wat hen in staat stelt onderwijs op het vereiste niveau te verzorgen. Dit wordt door de studenten bevestigd. Zij zijn van mening dat de docenten deskundig zijn. Kortom: in termen van discipline- en werkveldkennis & werkveldervaring en in termen van didactische bekwaamheid voldoet de kwaliteit van het docenten aan de gestelde eisen, waarnaar standaard 2 verwijst.

Weging en Oordeel

De Opleiding MiZ biedt een samenhangend en veeleisend programma aan op een hoog niveau, waarbinnen interactie met het werkveld en interactie tussen de studenten onderling een vanzelfsprekend element is, met grote aandacht voor de *persoonlijke* ontwikkeling van de student tot professioneel manager (in de zorg).

De focus en het niveau van de opleiding (het opleiden van professionele 'managers in de zorg' die binnen de eigen werkorganisatie een richtinggevende bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteitsontwikkeling van de zorg) worden zichtbaar in de inhoud & leerdoelen.

Mede dankzij de centrale plaats die de ontwikkeling van managementvaardigheden inneemt en het consequent uitgewerkte didactisch concept, waarbij de inbreng van de student en een systematische intervisie cruciaal zijn, is de opleiding erin geslaagd de reikwijdte, oriëntatie en het niveau van de beoogde eindkwalificaties zichtbaar te maken in de inhoud en vormgeving van het programma. Wel zou de opleiding meer aandacht moeten besteden aan 'internationale oriëntatie' en aan een duidelijke positionering van onderzoek binnen het totaal van managementvaardigheden: onderzoek als een instrument om op managementniveau onderbouwde keuzen te kunnen maken.

In termen van discipline- en werkveldkennis & -ervaring en in termen van didactische bekwaamheid is de kwaliteit van het docenten ruimschoots voldoende.

De wijze waarop management en docenten aan de opleiding MiZ een duidelijke richting, een samenhangende structuur en een relevante en inhoud geven alsmede de kwaliteit en betrokkenheid van het team dat het programma uitvoert, leiden bij het panel tot het oordeel, dat Hogeschool Leiden met de onderhavige opleiding een opleiding in uitvoering heeft genomen die qua onderwijsleeromgeving voldoet aan de eisen die in deze standaard 2 aan de orde zijn. Een kwalificatie 'voldoende' ligt dan ook in de rede.

4.3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 3: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

De wijze waarop de opleiding MiZ het 'toetsen & beoordelen' uitvoert, maakt in elke fase van de opleiding manifest welk prestatieniveau zij *feitelijk* van haar studenten eist en welk prestatieniveau haar studenten *feitelijk* bereiken. Het proces 'toetsen & beoordelen' vormt dan ook, in de visie van de opleiding, de ruggengraat van de opleiding. Of, in de woorden van de opleiding: "Leren en beoordelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Leren is het in interactie met de werkelijkheid ontwikkelen van een gedragsrepertoire en bijpassende cognitieve netwerken. Dit proces komt op gang door de feedback die de omgeving geeft op het handelen. Feedback geven en ontvangen is de kern van beoordelen." Het panel deelt deze zienswijze.

1. Systeem van toetsing en beoordeling

1.1. Algemeen kenmerk

Op basis van zijn analyse van de documentatie m.b.t. het 'toetsen & beoordelen'¹⁰ constateert het panel het volgende.

De wijze van toetsen binnen de opleiding correspondeert met de visie van e hogeschool, dat 'toetsen & beoordelen' niet naast het leerproces staat maar daar een integraal onderdeel van is. Vanuit die visie, vanuit dat uitgangspunt heeft de opleiding het 'toetsen & beoordelen', naar het oordeel van het panel, systematisch en gedetailleerd ingericht. En dan gaat het zowel om de inhoud (wat beoordeelt de opleiding?) als om de vorm (op welke wijze beoordeelt de opleiding?). Hieronder beschrijft het panel de benadering in het kort.

Inhoud: de opleiding beoordeelt de competenties zoals de opleiding die in samenwerking met collega-opleidingen en het werkveld, heeft geformuleerd en in beoordelingscriteria geoperationaliseerd en op een drie-punts niveauschaal heeft uitgewerkt. De opleiding heeft daarbij gekozen voor een beperkt aantal samenhangende criteria die het gewenste niveau representeren. Competenties zijn immers meer dan een verzameling indicatoren. Beoordelen binnen de MIZ is daarom niet het 'afvinken' van beoordelingscriteria, maar vooral waarnemen, begrijpen en duiden van het competentieniveau.

Vorm: de opleiding beoordeelt via betekenisvolle opdrachten. Naar het oordeel van de opleiding leert de student immers niet om een toets te halen, maar om zichzelf als professional te ontwikkelen. Daarom heeft de opleiding het toetsen en beoordelen ontworpen rond de beroepstaken van de 'manager in de zorg'. Daarbij gaat de beoordeling telkens gepaard met betekenisvolle feedback die de student vervolgens de basis verschaft voor zijn verdere ontwikkeling.

¹⁰ Toetsbeleid en -procedures MiZ – 2012

1.2. Diversiteit in toetsen

Alle leerplanonderdelen worden (per periode) getoetst volgens de criteria die naar het oordeel van het panel concreet en specifiek zijn geformuleerd en uitdrukkelijk gerelateerd zijn aan de te toetsen (deel)competenties waar het betreffende leerplanonderdeel op is gericht. De aard van wat de opleiding wenst te beoordelen bepaalt de vorm. Het systeem voorziet dan ook in verschillende vormen van toetsen: een benadering die per periode uitmondt in zogeheten conceptuele opdrachten, managementopdrachten en professionaliseringsopdrachten.

Conceptuele opdrachten worden beoordeeld aan de hand van een cognitieve skills toets (schriftelijke opdracht, casustoets, schriftelijke vragentoets). De uitwerking van de toetsvorm staat telkens in de modulehandleiding beschreven. De beoordelingscriteria zijn een afgeleide van de leerdoelen/ prestatiecriteria zoals deze geformuleerd zijn bij de betreffende kerntaak (in de modulehandleiding).

Managementopdrachten worden beoordeeld aan de hand van een product en / of dienst. Bij de beoordeling van de managementopdracht gaat het om het aanwenden van verworven kennis en vaardigheden bij het oplossen van nieuwe problemen of bij het uitvoeren van beroepstaken. Als de managementopdracht bestaat uit het maken van een beroepsproduct bewijst de student met het gemaakte beroepsproduct de mate van bekwaamheid. Het product wordt beoordeeld met behulp van beschreven criteria en gegeven specificaties waaraan de managementopdracht c.q. het eindproduct moet voldoen. De beoordelingscriteria zijn een afgeleide van de leerdoelen/ prestatiecriteria zoals deze geformuleerd zijn bij de betreffende kerntaak (in de modulehandleiding).

Professionaliseringsopdrachten worden beoordeeld via portfolio-beoordeling en via de beoordeling van praktijk-reflectie opdrachten. De criteria staan in de modulehandleiding beschreven en zijn een afgeleide van de leerdoelen/ prestatiecriteria zoals deze geformuleerd zijn bij de betreffende kerntaak (in de modulehandleiding).

1.3. Kwaliteitsborging

De opleiding MiZ borgt de kwaliteit van het 'toetsen & beoordelen' via de *examencommissie* en de onder haar verantwoordelijkheid opererende toetscommissie die in de kwaliteitsbewaking van het toetsen en beoordelen aantoonbaar een belangrijke en sturende rol spelen. Pro-actief via richtlijnen en eisen te stellen aan examinatoren, en reactief via systematische monitoring en evaluatie van de feitelijke uitvoering. Het panel geeft hieronder enkele voorbeelden van mechanismen en maatregelen met behulp waarvan de opleiding MiZ de kwaliteit van het toetsen & beoordelen borgt.

1. De toetsen (opdrachten) worden ontworpen door docenten. Het resultaat wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de curriculumcommissie en aan de toetscommissie, die als gemandateerde van de examencommissie, verantwoordelijk is voor het bewaken van de kwaliteit van het 'toetsen & beoordelen'. De curriculumcommissie en de toetscommissie beoordelen de functionaliteit, reikwijdte, validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen (de opdrachten) aan de hand van een criterialijst die in feite een volledig overzicht geeft van de kwaliteitseisen waaraan de opdrachten moeten voldoen. Het panel is zeer te spreken over deze benadering, waarbij kwaliteitseisen en criteria samenvallen.

2. Vier-ogen principe: toetsen, antwoordsleutel en beoordelingsmodel worden aan de hand van een toetsmatrijs ontwikkeld door de moduleleider. Voordat toetsen worden ingeleverd, zorgt de toetsontwerper dat ten minste één collega de toets heeft bekeken op niveau, inhoud, dekkinggraad en vraagstelling.

3. Voorts zet de opleiding de volgende instrumenten in: (1) cursus Toetsconstructie die periodiek aan docenten wordt aangeboden, (2) ten minste één keer per jaar wordt expliciet aandacht besteed aan 'toetsen & beoordelen' tijdens teamoverleg en/of studiedag, (3) 'toetsen & beoordelen' is een vast onderwerp tijdens de jaarlijkse functionerings-/POP- en beoordelingsgesprekken, (4) in de trainingsdagen voor nieuwe docenten wordt veel aandacht besteed aan toetsing & beoordeling, (5) docenten evalueren (zelf) na afloop van de module de toets die zij hebben gebruikt, (6) studenten evalueren de toetsen in het kader van de module-evaluaties.

1.4. Het afstuderen

Assessment

Aan het einde van zowel het AD- als het BD-programma vindt een (beoordelend) assessment plaats als onderdeel van de professionaliseringslijn. De student kan hieraan pas deelnemen nadat hij aan alle overige verplichtingen heeft voldaan. Dit assessment heeft de vorm van een eindgesprek waarbij een docent-examinator en een deskundige uit het werkveld aanwezig zijn. Het bestaat uit twee onderdelen:

1. Een praktijkproef gericht op het leidinggevend vermogen. Deze bestaat uit een probleemcasus en een advies. De student krijgt een probleemcasus (ter bestudering) voorgelegd van een typische probleemsituatie van de (operationele) manager met een aantal opdrachten die binnen een kort tijdsbestek worden uitgevoerd. In een adviesgesprek verdedigt de student zijn oplossingen.
2. Een gesprek op basis van het portfolio en het door de student ingeleverde essay 'Visie op beroep'. De student geeft tijdens dit gesprek reflectie op zijn / haar ontwikkeling tot dat moment, bespreekt zijn visie op management en leiderschap, zoals beschreven in het essay dat (voorafgaand) is geschreven en door een docent en tweede lezer is beoordeeld.

Beide onderdelen van het assessment tellen evenredig mee in het eindoordeel en worden beoordeeld aan de hand van een beoordelingsformulier. Voor het eindgesprek nodigt de opleiding een werkvelddeskundige uit. Ook alumni doen hier geregeld aan mee. Bij de assessments verzorgt de examinator (docent van de opleiding) de beoordeling, mede gebaseerd op het advies van de adviseur-beoordelaar. Met andere woorden de docent heeft in het vaststellen van de leidende rol en eindverantwoordelijkheid

Afstudeerwerkstuk

In de BD-opleiding voert de student vóór het assessment een afstudeeronderzoek uit in de eigen werkorganisatie, waarbij de werkgever ook opdrachtgever is. De studenten komen wekelijks in schrijversgroepjes ('peer reviewed groups') bij elkaar en zij worden periodiek begeleid door een docent-begeleider. De managementcoach heeft daarbij de rol om het onderzoek met de docent-begeleider uit de opleiding stapsgewijs mede te beoordelen. Overeenstemming tussen opdrachtgever, de student en de opleiding over de onderzoeksopzet en -uitvoering vindt de opleiding essentieel voor een goed eindresultaat. Om deze reden is de uitvoering van het onderzoek gefaseerd. Elke fase resulteert in een conceptrapport. Op deze momenten hebben de opdrachtgever en de docent-begeleider contact over de beoordeling van deze tussenproducten (go / no go) en de voortgang. Het resultaat van het onderzoek in de vorm van een eindrapport wordt door twee onafhankelijke examinatoren beoordeeld aan de hand van het clusterbrede beoordelingsinstrument Afstuderen, waarin de Dublin Descriptoren centraal staan. Jaarlijks wordt steekproefsgewijs door de examencommissie van de opleiding een kwaliteitscheck uitgevoerd op de (beoordeling van de) afstudeeropdrachten. Daarnaast beoordeelt het externe lid van de examencommissie ook een steekproef van de opdrachten.

2. Gerealiseerde eindkwalificaties

1. Aan het einde van het *AD-programma* stelt de opleiding vast of de student het beoogde AD-niveau heeft bereikt. Dat doet zij, behalve op basis van het assessment ook aan de hand van een tweetal producten: (1) de Praktijk reflectie-opdracht en (2) Essay: visie op het beroep. Het panel heeft van negen AD- studenten deze twee producten beoordeeld. Het panel is van mening, dat de kwaliteit van deze 'papers' correspondeert met de kwaliteitseisen die de opleiding in haar AD beoordelingscriteria heeft geconcretiseerd. Uit de reikwijdte en kwaliteit van de beoordeelde papers komt een beeld naar voren van professionals die inderdaad in staat zullen zijn als operationeel manager een belangrijke rol te spelen in de eigen werkorganisatie.

Ook blijkt uit de papers, dat de AD-afgestudeerden een niveau hebben bereikt van waaruit zij kunnen doorstromen naar het bachelor programma.

2. Aan het einde van het *BD-programma* stelt de opleiding vast of de student het beoogde bachelor niveau heeft bereikt. Dat doet zij, behalve op basis van het assessment ook aan de hand van een drietal producten: (1) Verantwoordingsverslag (reflectie op eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling), (2) Essay: visie op beroep en (3) Afstudeerrapport /scriptie.

Het panel heeft van tien bachelor studenten deze producten beoordeeld. Het panel is van mening, dat de kwaliteit ervan correspondeert met de kwaliteitseisen die de opleiding in haar BD beoordelingscriteria heeft geconcretiseerd. Het totaalbeeld dat uit de drie producten naar voren komt is dat van een professional die binnen de eigen werkorganisatie op ten minste tactisch niveau leiding kan geven aan de kwaliteitsontwikkeling van de zorg. Wat in de afstudeerrapportages wel ontbreekt, is de bedrijfsmatige kant van het onderzoek. Eén van de leden van het panel verwoordde het als volgt: "De afstudeerrapportages eindigen op het moment dat het management-technisch interessant zou kunnen worden." Het panel vindt dit een gemiste kans en pleit er dan ook voor het accent in het afstudeeronderzoek meer op de bedrijfsmatige kant te leggen. Dergelijk onderzoek zou dan – het panel meldde dit reeds eerder - moeten resulteren in concrete scenario's of adviezen.

Weging en Oordeel

De opleiding zorgt ervoor dat het toetsen & beoordelen deskundig, valide en betrouwbaar verloopt, dankzij een heldere procedure, de inzet van deskundige en bekwame (ook externe) in assessment geschoolde beoordelaars, duidelijke beoordelingskaders en ook dankzij systematische kwalitatieve en leereffectieve feedback. De examencommissie en de onder haar verantwoordelijkheid opererende toetscommissie spelen hierin aantoonbaar een belangrijke en sturende rol. Pro-actief via richtlijnen en eisen te stellen aan examinatoren, en reactief via systematische monitoring en evaluatie van de feitelijke uitvoering.

Op basis van de door het panel geraadpleegde eindniveau-bepalende werkstukken (AD en BD), waarvan de kwaliteit in termen van inzicht, vaardigheden en reflectie, overeenkomt met wat men ten minste van associate degree afgestudeerden, respectievelijk bachelor afgestudeerden mag verwachten, komt het panel tot de conclusie dat de beoogde eindkwalificaties voldoende worden gerealiseerd. Reden voor het panel te besluiten tot een oordeel 'voldoende'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Algemene conclusie

De Opleiding MiZ biedt een helder gestructureerd en een sterk persoonlijke ontwikkeling en op managementvaardigheden gericht programma aan dat direct aansluit op de landelijk vastgestelde eindkwalificaties enerzijds en op de behoefte aan professionele managers in de zorg.

Op deze wijze maar ook dankzij de deskundigheid en sterke betrokkenheid van het docentencorps, slaagt de opleiding erin professionals op te leiden die (AD'ers) hun eigen beroepspraktijk in een functie als operationeel manager op een hoger plan kunnen brengen, en die (BD'ers) ook een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteitsontwikkeling van de eigen werkorganisatie.

De kracht van de opleiding MiZ ligt in (a) de hechte banden met de beroepspraktijk, (b) het inzicht in de actuele ontwikkelingen binnen de zorg sector, (c) het niveau van de vakinhoudelijke scholing en het sterke accent op de persoonlijke ontwikkeling van de student tot een professionele en deskundige manager in de zorg. Deze kenmerken zijn zichtbaar in (i) de samenstelling van het docententeam, (ii) de doelstelling, inhoud en werkvormen van het programma, (iii) het weldoordacht didactisch concept en (iv) een uitgebalanceerd systeem van toetsen & beoordelen.

Advies met betrekking tot accreditatie

Gelet op de kwaliteit van de opleiding, is het panel van mening, dat de bachelor opleiding MiZ en het AD programma MiZ in aanmerking komen voor een accreditatie voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

1. Voor een bachelor-opleiding geldt dat 'internationale oriëntatie' een belangrijke functie heeft binnen de beroepsvoorbereiding. In dat verband beveelt het panel aan, dat de opleiding MiZ vanuit een visie op internationale oriëntatie in de beoogde eindkwalificaties functie en doel van internationale oriëntatie expliciteert, opdat zij daar aldus in het programma en in het toetsen & beoordelen een concrete uitwerking aan kan geven.
2. Door haar sterke focus op de persoonlijke ontwikkeling van haar studenten legt de opleiding een sterk accent op de manager van *mensen* en minder op de manager van de *organisatie* (de 'harde', bedrijfsmatige, financiële kant). Voor het panel is dit aanleiding te pleiten voor een versterking van die component in het opleidingsprogramma. Een eerste stap heeft de opleiding reeds gezet via de introductie van de module 'financieel management'. Het is nu zaak in het programma-aanbod een balans te vinden tussen die twee managementdimensies.
 - Versterking van de bedrijfskundige kant van de opleiding zou dan ook meer dan thans het geval is zichtbaar moeten worden in de onderzoeksopdrachten aan studenten.
3. Bij het beoordelen van producten van studenten gebruikt de opleiding te vaak beoordelingsformulieren die naar het oordeel van het panel veel te gedetailleerd en te uitgebreid zijn en die daardoor een egaliserend effect hebben op de eindoordelen. Het middelen van veel verschillende categorieën leidt tot eindcijfers die allemaal (bijna) hetzelfde zijn. Het panel pleit er voor bij het beoordelen een beperkt aantal significante items te hanteren en de beoordelingsformulieren dienovereenkomstig aan te passen.

BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel	
hbo bachelor opleiding Management in de Zorg – MIZ dual	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	Voldoende
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoende
Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoende
Algemeen eindoordeel	Voldoende

Scoretabel	
hbo Associate degree programma Management in de Zorg – MIZ dual	
Standaard	Oordeel
Standaard 1. De beoogde eindkwalificaties	Voldoende
Standaard 2. Onderwijsleeromgeving	Voldoende
Standaard 3. Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoende
Algemeen eindoordeel	Voldoende

BIJLAGE II Specifieke MIZ-eindkwalificaties

Inhoudelijke taakgebieden			
	Relatie met omgeving in- en extern	Samenwerkingsverbanden	Met individuele medewerkers
Kerntaak 1 <u>Organiseren</u>	4. De manager stemt vraag en aanbod beleidsmatig op elkaar af. Rol: afstemmen	5. De manager draagt zorg voor een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen om het aanbod te realiseren. Rol: organiseren	3. <i>De manager is gericht op een adequate taakvervulling, en op het optimaal benutten van kwaliteiten van medewerkers en het realiseren van goede randvoorwaarden.</i> Rol: aansturen
Kerntaak 2 <u>Veranderen</u>	4. De manager benut kansen voor ontwikkeling en uitvoering van innovatief en strategisch beleid van de organisatie. Rol: ondernemen	5. De manager initieert, faciliteert, implementeert en stuurt veranderingsprocessen. Rol: veranderen	6. <i>De manager stimuleert medewerkers tot een individuele bijdrage aan verandering.</i> Rol: stimuleren
Kerntaak 3 <u>Ontwikkelen</u>	7. De manager creëert een (leer)klimaat waardoor de organisatie inspeelt op de veranderende (internationale) omgeving. Rol: creëren	8. De manager bevordert de samenwerking en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden. Rol: teamvorming	9. De manager faciliteert en ondersteunt de ontwikkeling van individuele medewerkers. Rol: coachen
Persoonlijke taakgebieden			
Kerntaak 4 <u>Persoonlijk leiderschap</u>	10. <i>De manager ontwikkelt zichzelf richting persoonlijk leiderschap en hanteert de eigen persoon als instrument.</i> Rol: zelfsturing		
Kerntaak 5 <u>Beroepsontwikkeling</u>	11. De manager ontwikkelt een eigen visie en levert van daaruit een bijdrage aan de (internationale) professionalisering van management in zorg en dienstverlening. Rol: leiding geven		

BIJLAGE III Schematisch overzicht MIZ-programma

Associate Degree (AD) – Programma operationeel management (15 maanden)					
	Leidinggeven in relatie tot omgeving	Leidinggeven en medewerkers	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en het team	Leiderschap operationeel niveau
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Periode 5
Conceptueel (20 ec)	Bedrijfskunde	Operationeel personeelsmanagement	Bewaken kwaliteit Financieel beheer	Onderzoek Stimuleren individuele bijdrage aan verandering	Inrichten projecten
Integraal (30 ec)	Kennen van bedrijf	Individueel gericht leidinggeven	Plannen en organiseren	Groepsgericht leidinggeven	Visie op beroep Assessment
Professioneel (25 ec)	Ontwikkelingen werkveld Persoonlijke / professionele effectiviteit	Verdieping beroep MiZ Persoonlijke / professionele effectiviteit	Kwaliteit dienstverlening Persoonlijke / professionele effectiviteit	Praktijkreflectie opdracht operationeel management Persoonlijke / professionele effectiviteit	Praktijkreflectie-opdracht vraaggestuurd werken Persoonlijke / professionele effectiviteit
75 ec	15 ec	15 ec	15 ec	15 ec	15 ec

Bachelor Degree (BD) – Programma (jaar 2)				
	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en ondersteunende processen	Leidinggeven en verandering	Leidinggeven en verandering
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Conceptueel (17 ec)	Bedrijfskunde Gezondheidsrecht	Beleid Financieel management	Bedrijfskunde Bedrijfsrecht	----
Integraal (23 ec)	Onderzoek / nulmeting	Onderzoek / nulmeting	Ontwerp en implementatie verandering	Ontwerp en implementatie verandering Onderzoek: omgevingsanalyse
Professioneel (20 ec)	Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Praktijkreflectie opdracht tactisch management Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	---- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Coachend leidinggeven Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties
60 ec	14 ec	16 ec	15 ec	15 ec

Bachelor Degree (BD) – Programma (jaar 3)				
	Leidinggeven, onderzoek en ondernemen	Leidinggeven en communiceren	Leiderschap op tactisch niveau	Leiderschap op tactisch niveau
Leerlijn	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4
Conceptueel (15 ec)	Onderzoek Ondernemerschap	Corporate communication	----	----
Integraal (25 ec)	Integrale beroepsopdracht : afstuderen			
Professioneel (20 ec)	----- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	----- Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Netwerken [Leerwerkopdracht Praktijkreflectie: intervisie] Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding / verdieping competenties	Visie op beroep Assessment Leren & werken in arbeidssituatie Verbreding /verdieping competenties
60 ec	20 ec	16 ec	13 ec	11 ec

BIJLAGE IV Programma en werkwijze

1. Programma audit Opleiding Management in de Zorg Hogeschool Leiden 10 oktober 2013

Tijd	Gesprekspartners	Auditpanel	Gespreksonderwerpen
08.15 – 08.30	Coördinator Kwaliteit - Leny Baas		Inloop & ontvangst audit panel
08.30 – 09.30			Intern overleg audit panel
09.30 – 10.30	Management - MT - Anke van Vuuren - Simone Tak		[Vaststellen dagprogramma] - Profiel en ambities - Onderzoek - Relatie werkveld - Internationalisering
10.30 – 10.45	Pauze		Interne terugkoppeling
10.45 – 11.30	Examencommissie / Toetscommissie - Bartel Stompedissel - Colin Reudink - Jacqueline van Oijen - Marjolein Schut		- Bevoegdheden en taken - Kwaliteitsborging - Feitelijke werkzaamheden - Agenda 2014
11.30 – 12.00	Afstudeerbegeleider / lid kenniskring - Peter Bovenkerk - Jacqueline van Oijen		- Praktijkgericht onderzoek - Lectoraat / Kenniskring: impact op MiZ opleiding
12.00 – 12.45	Lunch		Interne terugkoppeling Inzien materiaal
12.45 – 13.30	Leny Baas & Simone Tak	Deel panel Deel panel	Open spreekuur Rondleiding
13.30 – 14.30	Docenten - Peter Bovenkerk - Sabine Horree - Tineke Kleijne - Ger Mulder - Gise Straatsma		- Inhoud programma / Werkvormen - Stage - Onderzoekslijn - Internationale component - Beoordelen & toetsen - Borging eindniveau - Deskundigheidsbevordering
14.30 – 14.45	Pauze		Interne terugkoppeling
14.45 – 15.45	Studenten (AD en BD) ook uit de opleidingscommissie - Jeanette Wigberts (AD) - Monique Lok – Joustra (AD) - Bob Suurmeijer (BD2) - Bertha Schut (BD3) - Joke Weerheim		- Kwaliteit programma - Studeerbaarheid - Aansluiting - Toetsen en beoordelen - Kwaliteit docenten - Communicatie - Voorzieningen
15.45 – 16.15	Pauze		Interne terugkoppeling Inzien materiaal Vaststelling pending issues

Tijd	Gesprekspartners	Auditpanel	Gespreksonderwerpen
16.00 – 16.45	Werkveldvertegenwoordigers <ul style="list-style-type: none"> - Ellie van den Hazelkamp (Stichting Topaz) - Marga van Ham (LUMC) Alumni <ul style="list-style-type: none"> - Merel Tas (AD) - Rianne de Jong (BD) - Iris Dorgelo (BD) 		<u>Werkveld</u> <ul style="list-style-type: none"> - Actuele ontwikkelingen: doorvertaling naar programma - Specifieke wensen uit werkveld - Stage / Onderzoek - Niveau - Verbetersuggesties <u>Alumni</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit en relevantie van de opleiding (programma, docenten) - Functioneren in de praktijk (of in Vervolgopleiding) - Betrokkenheid bij de opleiding - Verbetersuggesties
16.45 – 17.00			Interne terugkoppeling
17.00 – 17.15			Pending issues
17.15 – 18.00			Vorbereiding terugkoppeling
18.00 – 18.30	Alle genodigden		Terugkoppeling op hoofdlijnen

2. Werkwijze

Beoordelingskader

Bij de beoordeling van de betreffende opleiding (bachelor opleiding Management in de Zorg - MiZ en Associate degree programma Management in de Zorg - MiZ) is het auditpanel uitgegaan van het betreffende door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs". Daarin staan de 3 standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de beperkte opleidingsbeoordeling van een opleiding / associate degree programma moet richten en de criteria aan de hand waarvan het betreffende panel de kwaliteit van die opleiding / associate degree programma vaststelt.

Documentanalyse en locatiebezoek

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een voorlopig beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de betreffende opleiding en associate degree programma. De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentanalyse en op het verkrijgen van aanvullende informatie over bijvoorbeeld (1) de inhoud en structuur van het opleidingsprogramma en de feitelijke uitvoering ervan, (2) de uitvoering van het personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid en (3) de uitvoering van het beleid inzake toetsen en beoordelen. Dit geschiedde door middel van gesprekken met vertegenwoordigers van opleiding & werkveld ('gesprekken tussen vakgenoten'), door gesprekken met studenten en via het raadplegen van additionele documentatie met betrekking tot de inhoud van het opleidingsprogramma en met betrekking tot de uitvoering van de hier genoemde beleidsonderdelen.

De verificatie door het auditpanel geschiedde voorts door hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en -daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Een open spreekuur maakte deel uit van het programma. Het auditpanel heeft geconstateerd, dat de betreffende opleiding het open spreekuur tijdig en op correcte wijze onder de aandacht heeft gebracht van studenten en medewerkers.

Verantwoording keuze gesprekspartners

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.

Rapportage

Het oordeel van het auditpanel, vastgelegd in een conceptrapport, werd aan de betreffende opleidingen voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden. Daarna heeft het auditpanel het definitieve rapport vastgesteld.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Het auditpanel heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgenomen in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 22 november 2011'.

Beperkte opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1 of 3 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien ten minste twee standaarden als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 3.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien ten minste twee standaarden als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval standaard 3.

BIJLAGE V Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie Opleiding Management in de Zorg (juni 2013)
- Organigram cluster M&B.
- Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties Bachelor Management in zorg en dienstverlening, oktober 2010
- Onderwijs- en examenregeling Management in de Zorg, 2012-2013
- Body of Knowledge Management in de Zorg LO-MiZ 2013
- Competentieniveaus MiZ, oktober 2012
- Inhoudelijk opleidingskader MiZ, maart 2012
- Modulehandleidingen Ad / Modulen handleidingen Bd
- MiZ Handleiding afstudeeropdracht 2012-2013
- Handleiding intake-assessment Ad MiZ 2013 en Bd MiZ 2013
- Begeleidersgids Ad januari 2012 / Begeleidersgids Bd april 2012
- Boekenlijst 2012-2013 Ad en Bd
- Reglement Examencommissie 2012-2013 / Jaarverslag Examencommissie M&B 2011-2012
- Kwaliteit toetsing en beoordeling M&B, 2013 / Kwaliteitszorg, visie en beleid M&B 2012
- Toetsbeleid en -procedures opleiding MiZ, 2012 / Toetsplan MiZ 2012-2013
- Document werkbezoek MiZ
- Evaluatiekalender MiZ 2012-2013
- Handreiking introductie nieuwe docent M&B, april 2013
- IDD-inventarisatie bij MIZ
- Intakeformulier Management in Zorg 2013
- Ledenlijst BVC MiZ 2012-2013
- Notitie Professionalisering M&B 2012-2013
- Onderwijsarbeidsovereenkomst HBO-Duaal Hogeschool Leiden - Diaconessenhuis Leiden (voorbeeld MiZ)
- Opleidingsjaarplan MiZ 2012-2013
- Plan van inzet team MiZ 2012-2013
- Protocol versnelde doorstroom Ad -> Bd MiZ
- Samenvatting onderzoeksrapportage Managementcoaches MiZ, 2012.
- Samenvatting resultaten alumnionderzoek Ad en Bd, november 2011.
- Uitvoeringspraktijk taakbeleid M&B 2012-2013
- Verbeterplan en -monitor opleiding MiZ 2011-2013
- Verslag BVC MIZ dd 28-2-2013
- Verslag LO MiZ 12 maart 2013
- Verslag semesterevaluatiegesprek opleiding Management in de zorg en maatschappelijke dienstverlening MZ3, dd. 14 feb 13
- Beleidsnotitie professionaliseringslijn MiZ 2013
- Afstudeerwerkstukken¹¹ AD studenten – (1) de Praktijk reflectie-opdracht en (2) Essay: Visie op het beroep:
 - 1067238 – 1075731 – 1067228 – 1067218 – 1067229 – 1067245 – 1075757 1067249 – 1075731
- Afstudeerwerkstukken¹¹ bachelor studenten – (1) Verantwoordingsverslag (reflectie op eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling), (2) Essay: Visie op beroep / Visie op Leidinggeven en (3) Afstudeerrapport /scriptie:
 - 1058184 – 1065912 – 1048114 – 1064044 – 1050267 – 1041283 – 1065329 1055680 – 1059028 1057398

¹¹ Inclusief de door de opleiding ingevulde beoordelingsformulieren.

BIJLAGE VI Overzicht auditteam

1	Voorzitter Mevrouw Brouwer is senior adviseur Hobéon met als aandachtsgebieden kwaliteitszorg & certificering en consult. Zij treedt regelmatig op als voorzitter van auditteams waaronder audits in het domein Gezondheidszorg. Voorheen o.a senior adviseur onderwijs & kwaliteit bij verschillende hogescholen.
2	Deskundige De heer Boonstra is thans directeur/bestuurder van het College Zorg Opleidingen (CZO), toezichthoudend orgaan op het behoud van kwaliteit van de zorgopleidingen die onder CZO ressorteren. Voorheen directeur en bestuurslid Venturaplus, hoofd opleidingen Gezondheidszorg aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en leidinggevende / manager in diverse zorginstellingen/ziekenhuizen.
3	Deskundige De heer Van Geest is thans voorzitter van de Raad van Bestuur van Florence, een zorggroep voor ouderenzorg (verzorgings- en verpleeghuizen) en thuiszorg met ca. 45 locaties in de regio Den Haag en Delft.
4	Student Mevrouw Saskia van Mullem, student HBO Management in de Zorg, de Haagse Hogeschool.

Secretaris: drs. R.F. Stapert – NVAO gecertificeerd

Het auditpanel is door de NVAO goedgekeurd - registratie onder nummer 001621

Onafhankelijkheidsverklaringen leden auditpanel en secretaris

Zie volgende bladzijden.

Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

F.M. Brouwer

is als voorzitter gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Management in de Zorg

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Leiden

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: *Den Haag*

Datum: *18-9-2013*

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer K. Boonstra

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Management in de Zorg

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Leiden

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Sneek

Datum: 4 april 2013

Handtekening: _____



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

De heer J.J. van Geest

is als deskundige gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Management in de Zorg

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Leiden

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: *Kamerik*

Datum: *1 februari 2013*

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en privé adres)

Saskia van Mullem

is als studentlid gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Management in de Zorg (associate degree programma en bachelor opleiding)

aangevraagd door de instelling:

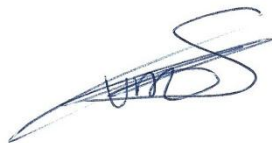
Hogeschool Leiden

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Moordrecht

Datum: 7 oktober 2013

Handtekening:



Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende (naam en werk adres)

Drs. R.F. Stapert

is als secretaris gevraagd voor beoordeling van de opleiding:

Management in de Zorg

aangevraagd door de instelling:

Hogeschool Leiden

- Verklaart hierbij geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker / docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- Verklaart hierbij zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben
- Verklaart strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken.
- Verklaart hierbij op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Plaats: Den Haag

Datum: 14 februari 2013

Handtekening:





Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl