

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Management in de Zorg HBO-bachelor en Associate degree

Beperkte opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg (MZD) en bijbehorende Associate degree (Ad) Management in Zorg van Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van de HAN is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 15 en 16 mei 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. K. Boonstra (voorzitter, domeindeskundige);

De heer J.J.M. Caris (domeindeskundige);

Mevrouw L.G. Jansen-de Ruijter (domeindeskundige);

Mevrouw R.M.J. van Nunen (studentlid).

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziasse, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

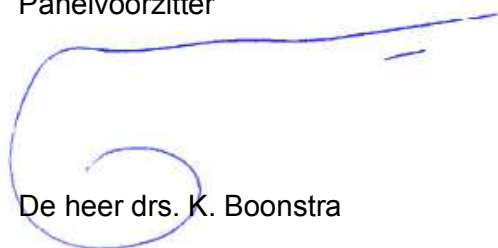
Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht.

De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 29 juli 2013

Panelvoorzitter



De heer drs. K. Boonstra

Panelsecretaris



Mw. ir. M. Dekker-Joziasse

Samenvatting

Algemeen

De bacheloropleiding Management in Zorg en Dienstverlening (MZD) leidt op tot het beroep van manager in zorg en dienstverlening op operationeel (-tactisch) niveau. De Ad-opleiding Coördinator in Zorg en Dienstverlening, gestart in 2007, leidt op tot het beroep van coördinator of teamleider in de zorg en dienstverlening. De studenten zijn volwassenen, tussen de 25 en 55 jaar oud. De opleidingen worden in deeltijd aangeboden, waarbij studenten één dag in de week onderwijs volgen. Studenten zijn, minimaal 20 uur per week, werkzaam als professional, coördinator of leidinggevende. De werkomgeving levert belangrijke input voor beroepsopdrachten en voor tentamenopdrachten.

Sinds 2009 zijn er enkele studenten die de opleiding in een duale variant volgen.

In september 2012 is een vernieuwd curriculum gestart. Dit was ten tijde van de visitatie doorgevoerd tot en met het tweede studiejaar. In juli 2013 studeren de eerste Ad-studenten af volgens het nieuwe curriculum. In 2015 geldt dit voor de eerste bachelorstudenten. Het panel heeft daarmee een opleiding in transitie aangetroffen.

Standaard 1: Wat beoogt de opleiding? (eindkwalificaties)

De opleiding hanteert de landelijke eindkwalificaties MZD. In 2010 is het landelijk profiel herijkt en dit is gehanteerd voor de vernieuwing van het curriculum. De nieuwe competenties zullen zich moeten bewijzen in de komende jaren, maar de eerste toetsing aan het werkveld, alumni en studenten is positief. De kwalificaties voor de Ad zijn duidelijk gelieerd aan de bachelorkwalificaties en beschreven op het gewenste Ad-niveau (Dublin short cycle).

Gezien de uitkomsten van diverse onderzoeken (werkveld en alumni) bieden de opleidingen (Ba en Ad) duidelijk een meerwaarde voor de beroepsuitoefening. De opleiding kijkt goed naar de beroepsrelevantie en is actief in de afstemming met het werkveld.

Internationalisering is duidelijk een aandachtspunt dat in de komende jaren nog moet worden uitgewerkt. Gezien de grote verbeterbereidheid (zie ook standaard 2) heeft het panel daar vertrouwen in. Het panel merkt daarbij op dat internationaliseringsdoelen meer gericht kunnen worden op een bredere oriëntatie op internationale ontwikkelingen qua leiderschap en management.

Het panel beoordeelt de eindkwalificaties met het oordeel **voldoende**.

Standaard 2: Hoe realiseert de opleiding dit? (onderwijsleeromgeving)

Het panel is van mening dat het opleidingsprogramma (bachelor en Ad) de eindkwalificaties goed dekt en alle benodigde bouwstenen bevat. Het programma is goed in balans. Het levert de studenten veel op voor de beroepsontwikkeling. De aandacht voor kennis en theoretische onderbouwing wordt nadrukkelijk ingebracht in de opdrachten en de integrale toetsen. Het panel ziet in het nieuwe opleidingsprogramma aandacht voor bedrijfseconomische aspecten. Dit kan in de afstudeerproducten nog worden versterkt (zie standaard 3).

De opleiding hanteert een didactiek die duidelijk stuurt op groei naar zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Daarbij wordt een ruime variatie aan werkvormen en leeractiviteiten ingezet. Studenten voelen zich daardoor uitgedaagd.

Het opleidingsprogramma is breed en heeft specifieke studieroutes per jaargroep. Met het volledig uitrollen van het vernieuwde curriculum en met het aflopen van de e-learning variant, zal meer eenheid in studieroutes ontstaan.

Het docententeam is kundig, enthousiast en zeer betrokken. De docenten bieden veel ondersteuning aan studenten en zijn goed in staat om de vertaalslag van onderwijs naar de praktijk vorm te geven. Dit is stimulerend voor de studenten. Het team toont een grote verbeterbereidheid.

Het panel vindt dat het opleidingsprogramma de studenten goede mogelijkheden biedt om de eindkwalificaties te behalen. Het programma is in balans en stimulerend. De kanttekeningen die het panel plaatst, sluiten aan bij de doorontwikkeling die de opleiding al heeft ingezet.

Het werkveld is zeer tevreden over het functioneren van de studenten in hun werkpraktijk en de leereffecten die zij bij hun medewerkers in opleiding zien.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3: Worden de doelstellingen behaald? (toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties)

Het panel constateert dat met de vernieuwing van het curriculum, ook de toetsing en het afstuderen worden aangescherpt. De wijze van toetsen is beter vastgelegd en de toetscriteria zijn aangescherpt. De aandacht voor het toetsen van kennis en onderzoeksvaardigheden is duidelijker ingebracht. Het werken met een tweede beoordelaar (4-ogen principe) is verder uitgebreid. De toetscommissie en examencommissie zijn scherper in hun controles.

Het panel heeft van vijftien studenten het afstudeerwerk beoordeeld en concludeert dat deze op één na voldoen aan de vakinhoudelijke en niveaucriteria. De opleiding mag iets strakker in de becijfering worden. Het bedrijfseconomisch denken en het verantwoorden van keuzes mag volgens het panel meer nadrukkelijk aandacht krijgen in de afstudeerwerkstukken.

Het panel vindt dat het docententeam een positief kritische houding heeft en duidelijk investeert in de verbetering van de toetsing en de afstudeerbeoordeling. Het team staat voor de opleiding.

Het panel is van mening dat de opleiding grote verbeterbereidheid toont en op de goede weg is met haar toetsing en afstudeerfase. Volle uitwerking van de ingezette vernieuwing en versterking zullen in een volgende lichting afstudeerders meer duidelijk tot uiting komen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	9
2	Beoordeling	13
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	13
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	16
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	23
3	Eindoordeel over de opleiding	29
4	Aanbevelingen	31
5	Bijlagen	33
	Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	35
	Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	37
	Bijlage 3 Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	39
	Bijlage 4 Bezoekprogramma	43
	Bijlage 5 Bestudeerde documenten	45
	Bijlage 6 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	47
	Bijlage 7 Verklaring van volledigheid en correctheid	49

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Management in de Zorg
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34538
3. Oriëntatie en niveau	Hbo-bachelor
4. Aantal studiepunten	Bachelor 240 EC, Ad 120 EC
5. Afstudeerrichting	
6. Varianten	Deeltijd en duaal (bachelor en Ad)
7. Locatie	Nijmegen
8. Ad-programma	Management in de Zorg
9. Registratienummer Ad in CROHO	80011
10. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 26 juni 2007 Besluit NVAO: 19 augustus 2009
11. Code of conduct	Ondertekend 30 mei 2006

Administratieve gegevens van de instelling

12. Naam instelling	Hogeschool Arnhem en Nijmegen
13. Status instelling	Bekostigd
14. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	In behandeling

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

1. In- door- en uitstroomgegevens

Aantal inschrijvingen bacheloropleiding:

Vorm	Studiejaar					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Deeltijd	180	262	264	270	263	231
Duaal				19	36	40
Totaal	180	262	264	289	299	271

Aantallen instroom bacheloropleiding:

Vorm	Studiejaar					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Deeltijd	122	151	129	95	105	75
Duaal				19	21	11
Totaal	122	151	129	114	125	86

Uitval uit het eerste jaar, bachelor

Cohort		2006	2007	2008	2009	2010	2011
	Deeltijd / duaal	37,9%	37,1%	28,6%	25,9%	31,8%	27,8%

Rendement, bachelor

Cohort		2004	2005	2006	2007
	Deeltijd		83,3%	66,7%	81,8%

Inschrijvingen Ad:

Vorm	Studiejaar/cohort				
	2007	2008	2009	2010	2011
Deeltijd	8	54	58	49	36
Duaal					1
Totaal					37

*Instroom Ad: * (cohort: instroom hoofdfase)*

Vorm	Studiejaar/cohort				
	2007	2008	2009	2010	2011
Deeltijd	8	54	58	49	36
Duaal					1
Totaal	8	54	58	49	37

Rendement Ad hoofdfase na 2 jaar

Vorm	Cohortjaar		
	2007	2008	2009
Deeltijd	71,4%	83,3%	78,8%
Totaal	71,4%	83,3%	78,8%

2. Gerealiseerde docent-studentratio

Aan de opleiding zijn 24 docenten verbonden (13,2 fte). De docent-studentratio bedraagt 1:28.

Opleidingsniveau docenten

Graad	MA	PhD
Percentage	90%	0%

3. Gemiddeld aantal contacturen¹ per fase van de studie (een fase kan bijvoorbeeld aangegeven worden in reguliere studie jaren, de stage en de afstudeerperiode).

Het gemiddeld aantal contacturen bedraagt 6,5 uur per week (één lesdag per week). De geprogrammeerde onderwijstijd is 39 uur per week; naast de contacturen: 12,5 uur zelfstudie en 20 uur leren op de werkplek.

¹ De opleiding hanteert als definitie voor 'contactuur': de contacturen (klokuren), exclusief de begeleiding van studenten in één op één situaties.

Kenschets opleiding MZD HAN

De bacheloropleiding Management in Zorg en Dienstverlening bestaat sinds 2005 en leidt op tot het beroep van manager in zorg en dienstverlening. De studenten worden opgeleid tot een ondernemende manager op operationeel (-tactisch) niveau.

De Ad-opleiding Coördinator in Zorg en Dienstverlening, gestart in 2007, leidt op tot het beroep van coördinator of teamleider in de zorg en dienstverlening. De Ad bestaat uit de eerste twee leerjaren van de bacheloropleiding. De student leert competenties op het terrein van plannen/coördineren, leidinggeven, coachen en kwaliteitszorg.

De studenten zijn volwassenen, tussen de 25 en 55 jaar oud. Zij zijn al in het bezit van een mbo- (niveau 4) of hbo-diploma. Op basis daarvan en op basis van werkervaring kunnen studenten individueel vrijstelling aanvragen voor de propedeuse (met mbo als vooropleiding) en in het oude leerplan ook voor (delen) van het tweede jaar (met hbo als vooropleiding). De opleiding eist van startende studenten dat zij minimaal twee jaar werkervaring hebben als professional in de zorg en dienstverlening.

De opleidingen worden in deeltijd aangeboden, waarbij studenten één dag in de week onderwijs volgen. Studenten zijn, minimaal 20 uur per week, werkzaam als professional, coördinator of leidinggevende in de zorg of maatschappelijke dienstverlening. De werkomgeving levert belangrijke input voor beroepsopdrachten en voor tentamenopdrachten. Sinds 2009 zijn er enkele studenten die de opleiding in een duale variant volgen. Deze studenten hebben een leerwerkovereenkomst met de werkgever en de opleiding. Daarmee neemt de werkgever meer verantwoordelijkheid voor het leren in de praktijk. De duale variant volgt hetzelfde curriculum als de deeltijdvariant.

De opleiding heeft ook een e-learning variant. Deze studenten studeren in eigen tijd en tempo op een eigen gekozen plaats. Tijdens contactmomenten wordt meer ingegaan op verdieping en vaardighedenonderwijs. De digitale leeromgeving staat centraal en bevat specifiek ontwikkeld onderwijsmateriaal en een platform voor communicatie en uitwisseling. Deze studieroute wordt door een paar studenten per jaar gevolgd en vergt grote studiediscipline. Deze variant wordt afgebouwd en is daarom marginaal beoordeeld (één afstudeerwerkstuk) door het panel.

In 2010 is het landelijk profiel herijkt in overleg met de brancheorganisaties. Dit profiel geldt voor zowel de bachelor- als de Ad-opleiding. Dit nieuwe profiel is de leidraad voor de vernieuwing van het curriculum. Met de vernieuwing zijn de eindkwalificaties gelijk gebleven, maar is het aantal beroepstaken teruggebracht van tien naar drie.

In september 2012 is het vernieuwde curriculum gestart en deze loopt voor de reguliere Ad-stroming en voor de bachelor in het tweede studiejaar. In juli 2013 zullen de eerste Ad-studenten afstuderen die het nieuwe curriculum hebben doorlopen. In 2015 zullen de eerste bachelorstudenten afstuderen die het nieuwe curriculum volledig doorlopen hebben.

Aandachtspunten uit de vorige visitatie waren:

- de theoretische onderbouwing in de afstudeeropdracht. Deze moet nu onderdeel zijn van het plan van aanpak van de student voor zijn afstudeerproject.
- lijn van onderzoeksvaardigheden in het curriculum. Deze zijn inmiddels zwaarder aangezet en studenten moeten in alle jaren elementen van praktijkonderzoek uitvoeren.
- vergroting van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bij de toetsing. Dit is aangescherpt doordat de meeste onderdelen van het afstuderen door twee examinatoren worden beoordeeld, evenals alle herkansingen. Het intercollegiaal overleg over toetsing is versterkt.

Aangezien de deeltijd-, de duale en de e-learning variant werken vanuit dezelfde basis (opleidingsprofiel en curriculuminhoud) gelden de uitspraken in de volgende rapportages voor alle varianten. Waar het specifieke invulling of aanpassing betreft wordt dit specifiek vermeld. Ditzelfde geldt voor het onderscheid tussen de bachelor- en de Ad-opleiding.

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

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

Bevindingen

De opleiding werkt met vijf kerncompetenties (zie bijlage 1), die zijn afgeleid van het landelijk beroeps- en competentieprofiel (2004, geactualiseerd in 2009/2010 en geaccordeerd door de HBO-raad). Het landelijke profiel is gevalideerd door het landelijke werkveld. De vijf kerncompetenties komen voort uit een onderzoek van het lectoraat MZD onder dertig regionale bestuurders in de zorgsector. Ze zijn vastgelegd in overleg met beroepenveldcommissie (BVC) van de opleiding en bevestigd in later onderzoek onder praktijkbegeleiders en alumni. Het profiel van 2010 is de basis voor de herijking en vernieuwing van het curriculum, met nieuwe beroepstaken en een duidelijker borging van de verschillende niveaus binnen de opleiding. Dit nieuwe leerplan is in mei 2012 goedgekeurd door de beroepenveldcommissie en is in september 2012 van start gegaan. In het leerplan zijn de vijf kerncompetenties uitgewerkt volgens drie beroepstaken: Organiseren (beroepstaak Resultaat), Veranderen (beroepstaak Toekomst) en Ontwikkelen (beroepstaak Mens). In de studiejaar worden de beroepstaken in steeds complexere context behandeld en getoetst, toewerkend naar de niveau-indicaties voor de bachelor zoals beschreven in de Dublin descriptoren. Elke Dublin descriptor wordt op elk niveau getoetst. In elk studiejaar wordt met een integrale toets beoordeeld of studenten het gewenste niveau behalen. De dekking van de landelijke kwalificaties en de Dublin descriptoren is in het *Opleidingsstatuut* in diverse matrices weergegeven voor het oude en het nieuwe curriculum.

In documenten en gesprekken wordt bovenstaande opzet bevestigd. Het beeld is, voor het geheel van de opleiding, complex doordat oud en nieuw leerplan beiden nog in uitvoering zijn voor de verschillende leerroutes en doorstroomgroepen. Studenten ervaren die complexiteit niet, omdat zij een specifieke route voor hun eigen doorstroomgroep volgen. De opleiding verwacht dat met de afronding van het oude curriculum, het afbouwen van de e-learning route en de ontwikkeling van blended learning voor zowel de deeltijd-, als de duale variant, de complexiteit zal afnemen en er een duidelijker kader zal ontstaan voor de opleiding als geheel.

De opleiding onderscheidt zich van enkele andere MZD-opleidingen doordat de instroom vrijwel alleen bestaat uit professionals die al enige jaren werkzaam zijn in de zorg en dienstverlening.

Nagenoeg alle studenten krijgen enige vorm van studiefaciliteiten (studietijd en/of vergoeding) van de werkgever. De beroepspraktijk van de student heeft een centrale rol voor het leren en de context van de toetsing. De focus op visievorming komt tot uiting in de nadruk die wordt gelegd bij de onderdelen Procesinnovatie en ontwikkelen van het beroep. In het herziene curriculum moet de student bij iedere toets visievorming laten zien.

De eindkwalificaties zijn gericht op de Nederlandse context, met een basis voor werken in het buitenland. De doelstelling van de opleiding is niet gericht op een internationaal beroep, maar wel op het meegeven van internationale contexten aan de student. Op landelijk niveau wordt gewerkt aan een internationale vergelijking met opleidingen in België en Groot-Brittannië. Het panel is van mening dat leidinggeven in de zorgsector een beroep is dat voldoende mogelijkheid biedt voor een internationale benadering. Er kan meer gebruik worden gemaakt van relevante literatuur en visies en beelden ten aanzien van leiderschap in het buitenland.

Het panel constateert dat internationalisering op aspecten wel aandacht krijgt, maar nog geen centrale lijn vormt. Uit gesprekken constateert het panel dat de internationale context in een aantal onderwijseenheden en beroepsopdrachten wordt behandeld. Docenten en het opleidingsmanagement hebben wel contacten met buitenlandse opleidingen. Van een studenten-/docentenuitwisseling is gezien het deeltijd/duale karakter weinig sprake. Op regionale schaal zijn er vele mogelijkheden tot ervaringsuitwisselingen met nabij gelegen zorginstellingen en/of opleidingen in Duitsland. Via het lectoraat worden contacten met Munster opgezet. De opleiding heeft het voornemen om internationalisering in de komende jaren verder te onderzoeken en te ontwikkelen.

Het panel constateert dat de opleiding actief is in de afstemming van haar opleidingsprofiel met het werkveld. De beroepenveldcommissie, de praktijkbegeleiders van studenten en alumni worden structureel bevroegd over ontwikkelingen in het werkveld en de aansluiting van het opleidingsprofiel. Ook de slb²-docenten brengen signalen in vanuit de bezoeken aan de werkpraktijk van de studenten (per 2012 structureel). Een masterthesis van een docent was in 2012 ook op dit onderwerp gericht. Docenten die zelf externe opdrachten uitvoeren en/of participeren in de kenniskring van het lectoraat MZD, brengen hun ervaringen in. Het panel is van mening dat de opleiding via de diverse kanalen voldoende input verkrijgt om het opleidingsprofiel te monitoren.

In diverse onderzoeken en in de NSE³ wordt de aansluiting van de opleiding op het werkveld positief beoordeeld. Studenten zien de opleiding als een goede voorbereiding op de verdere beroepsloopbaan en zijn zeer tevreden over de aansluiting bij actuele ontwikkelingen.

² Slb: studieloopbaanbegeleiding

³ NSE: nationale studenten enquête

Ad-opleiding

De Ad biedt studenten perspectief op een carrièreontwikkeling als coördinator of meewerkend teamleider, met doorstroommogelijkheid naar de tweede fase van de bacheloropleiding. De Ad gaat uit van hetzelfde opleidingsprofiel en richt zich op het niveau zoals beschreven in de Dublin descriptoren Short Cycle of Higher Education.

In bijlage 1 zijn de eindcompetenties (niveau 2a) weergegeven. Aan het einde van het tweede jaar wordt met een integrale toets beoordeeld of de student hieraan voldoet. De afstemming met het werkveld verloopt hetzelfde als bij de bacheloropleiding. In 2013 is een alumni- en werkveldonderzoek gehouden voor de Ad-opleiding. Dit onderzoek wordt eens in de drie jaar gehouden. Uit het onderzoek blijkt dat er voldoende vraag is in het werkveld naar medewerkers met een Ad-diploma. In de NSE-enquête zijn studenten ook voor de Ad positief over de voorbereiding op de beroepsloopbaan en de aansluiting op actuele ontwikkelingen in het werkveld.

Overwegingen en conclusie

Het panel had met de verschillende studentengroepen, de overgang van oude naar nieuwe competenties en de diverse varianten enige moeite het beeld van de opleiding compleet te overzien. Na toelichting door de opleiding bij het vele materiaal, constateert het panel dat de landelijke uitgangspunten zijn uitgewerkt en worden gedekt in het opleidingsprofiel. De nieuwe competenties zullen zich moeten bewijzen in de komende jaren, maar de eerste toetsing aan het werkveld, alumni en studenten is positief. Voor deze partijen zijn de opleidingskwalificaties helder en vormen deze een duidelijk kader voor de opleiding. De kwalificaties voor de Ad zijn duidelijk gelieerd aan de bachelorkwalificaties en beschreven op het gewenste Ad-niveau (Dublin short cycle). Gezien de uitkomsten van diverse onderzoeken bieden de opleidingen (Ba en Ad) duidelijk een meerwaarde voor de beroepsuitoefening. De opleiding kijkt goed naar de beroepsrelevantie en is actief in de afstemming met het werkveld. Internationalisering is duidelijk een aandachtspunt dat in de komende jaren nog moet worden uitgewerkt. Gezien de grote verbeterbereidheid (zie ook standaard 2) heeft het panel daar vertrouwen in. Enkele eerste contacten worden uitgezet. Het panel merkt daarbij op dat internationaliseringsdoelen meer gericht kunnen worden op een bredere oriëntatie op internationale ontwikkelingen qua leiderschap en management.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

Bevindingen

Inhoud van het programma

Relatie tussen de beoogde eindkwalificaties en de inhoud van het programma

Het opleidingsprogramma moet de student de kennis en kunde bieden om te leren functioneren als een competente en startbekwame manager in de zorg of dienstverlening. De opleiding zit in een overgangsfase waarbij het oude programma (lopende derde en vierde studiejaar) is geordend naar twee kerntaakgebieden (persoonlijk leiderschap en beroepsontwikkeling) en thematieken die zijn afgeleid van de landelijke beroepstaken. Het nieuwe programma is geordend rond drie beroepstaken (Organiseren/Resultaat, Veranderen/Toekomst, Ontwikkelen/Mens). In beide curricula keren de vijf kerncompetenties in toenemend niveau en toenemende complexiteit terug en staat in alle studiejaar ook een managementmodel centraal met de aandachtsgebieden richten, inrichten, verrichten en vernieuwing. Via de lijnen van het managementmodel wordt de samenhang in het curriculum opgebouwd. In de eerste twee jaren worden de beroepstaken afzonderlijk getoetst. De beroepstaak Mens loopt als inhoudelijke leerlijn door het tweede studiejaar. Naarmate het programma vordert, worden de drie beroepstaken steeds meer geïntegreerd aangeboden. In het tweede leerjaar worden steeds twee beroepstaken gekoppeld per onderwijseenheid. In het derde en vierde leerjaar worden de drie beroepstaken geheel geïntegreerd aangeboden. In het *Opleidingsstatuut* is in diverse schema's de wisselwerking tussen beroepskwalificaties, de beroepstaken, het managementmodel en de te bereiken niveaus voor de verschillende studiejaar voor zowel het oude als het nieuwe programma uitgebreid uitgewerkt. Dit is een complex geheel waarbij voor iedere onderwijseenheid specifieke competenties en leerdoelen zijn weergegeven. Met het aflopen van het oude curriculum zal het opleidingsstatuut weer aan overzichtelijkheid winnen.

Het panel vindt het positief dat er voor studenten een handzamer tentamenboek beschikbaar is met daarin jaarlijkse beroepstaakwijzers waarin alle tentamens en onderwijsseisen vermeld staan. Ook de periodewijzers per onderwijsblok en studiewijzers per onderwijseenheid zijn voor studenten helder. De studiewijzers hebben een vaste opbouw met informatie over een praktijkvoorbeeld van de beroepstaak, de opbouw en inhoud, de toetsing, de opdrachten en leerbronnen. Studenten weten wat zij mogen verwachten en wat er van hen wordt verwacht, zo blijkt uit de gesprekken met het panel. De indeling volgens de drie beroepstaken en het managementmodel in het nieuwe curriculum zijn voor de studenten helder. Het panel vindt de indeling passend bij de beroepsgerichtheid. Studenten leren te managen. De lijnen van de beroepstaken naar de onderwijsinhoud worden met name duidelijk in de beschrijvingen van de onderwijseenheden. Het panel heeft de indruk dat er een goede dekking is tussen eindkwalificaties en de inhoud van de onderwijseenheden. Er is sprake van een logische opbouw.

Ad-opleiding

Het Ad-programma leidt studenten op tot coördinator of meewerkend teamleider en biedt de mogelijkheid om direct of op een later tijdstip door te stromen naar de tweede fase van de bacheloropleiding. Ook binnen de Ad-opleiding vormen de drie beroepstaken de rode draad door het curriculum. Het niveau 1 (eerste studiejaar) is beroepsoriënterend. Niveau 2a 'toepassen' (tweede studiejaar) is gericht op het coördineren van het primaire proces rond cliënten en het direct leidinggeven aan medewerkers. Aangezien de Ad-studenten dezelfde onderwijseenheden volgen als de reguliere bachelorstudenten, gelden dezelfde richtlijnen voor de structuur en inhoud van de onderwijseenheden.

Kennis en kunde

In iedere onderwijseenheid komen zowel kennis als kunde aan bod. Vaardigheden zijn gebaseerd op theoretische basis. Integratie van kennis en kunde vindt plaats via het praktijkleren. De opgedane kennis uit de opleiding neemt de student mee naar zijn werkpraktijk en doet er vaardigheidservaring mee op. De ervaring wordt weer ingebracht in de leersituatie op school. Daarbij vindt reflectie plaats op de groei in competenties en het beroepsmatig kunnen handelen. Vaardigheden worden geoefend via training, peerfeedback, filmmateriaal en video-interactietraining. In het vernieuwde curriculum wordt dit gemonitord via het Praktijkleerplan van de student, waarin de leerdoelen en leeractiviteiten zijn benoemd.

Van studenten wordt een onderzoekende houding verwacht. Studenten leren in diverse onderwijseenheden om systematisch gegevens te verzamelen, te analyseren en te interpreteren.

Het panel herkent bovenstaande opzet in de onderdelen van de deeltijd- en van de Ad-opleiding. Door de wisselwerking tussen opleiding en werk worden kennis en vaardigheden afgewisseld en wordt het leren versterkt. De opleidingen hebben daarmee een sterke binding met de praktijk.

Het panel heeft de onderwijseenheden van de diverse jaren bestudeerd en is van mening dat de kennis en kunde goed op niveau is. De onderwijseenheden bij de beroepstaak Mens zijn veel gericht op het kunnen toepassen van de kennis. Bij de andere beroepstaken ligt het accent meer bij kennisverwerving en inzicht. De benodigde bouwstenen qua kennis en vaardigheden zijn aanwezig. Studenten moeten vaak hun kunde tonen, naast de kennistoetsing. Dit komt duidelijk tot uiting in de onderwijseenheid Procesinnovatie. Dit is volgens docenten de belangrijkste onderwijseenheid, waar alle beroepstaken samenkomen en studenten leren te werken aan een toekomstige organisatie. Procesinnovatie vormt het sluitstuk waar de student eigen accenten kan aanbrengen en zijn kennis en kunde kan tonen.

Studenten doorlopen een divers programma, waar veel aspecten van zorg en management aan de orde komen. Daarmee heeft het programma een brede opzet. Diepgang wordt verkregen in de beroepstaken die in de werkomgeving worden uitgevoerd. Studenten kunnen daar ook eigen accenten en diepgang aanbrengen.

Het panel constateert dat in het programma een basis wordt gelegd wat betreft de meer bedrijfskundige aspecten (budgettering, bedrijfsmatig handelen, financiële doorrekening).

Studenten vinden dit pittige onderdelen, aangezien ze vaak meer op de zorg zijn gericht dan op de bedrijfskundige aspecten. Tijdens het afsluitende examengesprek wordt de kerncompetentie 'doelmatig handelen' (onder andere gericht op inzet van mensen en middelen) ook getoetst. In de laatste fase (afstudeerwerkstukken) komen de bedrijfseconomische aspecten volgens het panel relatief weinig aan de orde. Docenten erkennen dat in de afstudeerfase meer de nadruk wordt gelegd bij ondernemendheid, innovatie en efficiëntie. De student maakt zelf de keuze om de financiële onderbouwing van innovatieplannen te betrekken bij het afstuderen. Het panel is van mening dat de bedrijfseconomische aspecten ook in de laatste fase kunnen worden doorgezet en daar zwaarder mogen meetellen.

Het panel is positief over de ontwikkeling in het nieuwe curriculum, met meer aandacht voor de kennisleerlijn (afgeleid van landelijke BoKS) en meer aandacht voor kennistoetsing. Kennis is meer expliciet aanwezig.

Het panel heeft de gangbare literatuur aangetroffen bij de onderwijseenheden. Docenten werken met (hand)boeken, artikelen en actuele online informatie. Het gebruik van informatiebronnen wordt afgestemd tussen de coördinator van een onderwijseenheid en de Leerplancommissie. De lijst met leerbronnen wordt jaarlijks gecheckt op actualiteit. Het panel heeft weinig Engelstalige literatuur aangetroffen en is van mening dat dit moet worden uitgebreid. Op het gebied van management in het algemeen en management in de zorg is tegenwoordig geschikte internationale literatuur voorhanden. De opleiding geeft aan dat wel gebruik wordt gemaakt van internationale literatuur, die vertaald is in het Nederlands. In het nieuwe curriculum zijn een paar opdrachten opgenomen, waardoor studenten meer naar de managementcontext in het buitenland moeten kijken. Dit verdient verdere uitbouw.

Ad-opleiding

Voor niveau 2a zijn voor alle beroepstaken kennisdoelen geformuleerd met bijhorende literatuur en theorieën. Jaarlijks wordt een digitale kennistoets gehouden over deze kennisdoelen. Het behalen van de kennistoets is een voorwaarde voor deelname aan de integrale eindtoets. Het panel vindt dit een belangrijke afrondende graadmeter voor het bereikte niveau van de Ad-opleiding.

Vormgeving van het programma

Didactisch concept en werkvormen

Het leren in authentieke situaties is een belangrijk uitgangspunt. Studenten werken aan realistische, complexe beroepstaken bij de uitwerking van casuïstiek in de lessen en bij de uitvoering van gerichte opdrachten in hun werkpraktijk. De wisselwerking tussen theorie en praktijk is een centrale lijn in het onderwijs. Het geleerde wordt snel in de praktijk toegepast. Studenten vinden de praktijkopdrachten zeer leerzaam. Als nadeel wordt genoemd dat de opdrachten veel tijd en schrijfinvestering vragen. De opleiding heeft daarop het nieuwe curriculum aangepast en meer vaste casuïstiek ingebracht. Studenten hoeven minder beroepsproducten te maken en worden meer op kennis getoetst in de casussen. Daarmee wordt ook diepgang van de theoretische onderbouwing bevorderd. Het panel vindt dit een goede ontwikkeling aangezien ook in de beroepspraktijk de onderbouwing voor te maken keuzes belangrijk is.

Studenten hebben grote eigen verantwoordelijkheid voor het leren. De student stelt zijn leerdoelen vast in het Persoonlijke Opleidingsplan (Praktijkleerplan genoemd in nieuw curriculum). Dit wordt in samenspraak met de studieloopbaanbegeleider/coach opgesteld. De student evalueert of de doelen worden behaald en verzamelt de bewijzen daarvoor in een portfolio. In het oude curriculum wordt dit getoetst tijdens de integrale eindtoets. In het nieuwe curriculum wordt het portfolio beoordeeld door de praktijkbegeleider en de docentcoach.

Studenten leren van elkaar doordat ze in groepen discussiëren over onderwerpen en daarbij peerassessment wordt toegepast voor formatieve toetsing. De student krijgt van medestudenten een beeld van zijn vorderingen en ontwikkelpunten.

De opleiding maakt gebruik van een breed scala onderwijsvormen. Daarbij wordt aangesloten bij de leercyclus van Kolb, waarbij wordt voortgebouwd op eigen kennis en ervaring. Ervaring wordt gespiegeld aan theorie en theorie wordt weer toegepast in de praktijk van de werkomgeving.

Het panel heeft in het onderwijsmateriaal een brede variatie aan werkvormen en praktijkopdrachten gezien. De opleiding stuurt duidelijk aan op groei in zelfstandigheid. De werkvormen zijn afwisselend en adresseren de verschillende leerstijlen. Dit werkt stimulerend. De onderwijseenheden hebben een vaste herkenbare opbouw. Dit biedt studenten en docenten houvast. Dit wordt bevestigd in de gesprekken die het panel heeft gevoerd. Docenten zijn goed op de hoogte van het gehele onderwijsprogramma en de plaats die onderwijseenheden daarin hebben.

Begeleiding van studenten

Het panel is van mening dat de begeleiding van de studenten duidelijk en intensief is. Studenten weten waar zij terecht kunnen met vragen en zij geven aan dat docenten goed bereikbaar, zeer betrokken en toegankelijk zijn. Studenten worden in de onderwijsgroepen begeleid door een cursusleider, die let op de samenwerking en communicatie binnen de groep en met het docententeam. De cursusleider verzorgt de introductie, de onderwijsevaluaties en de diplomering. In de eerste twee studiejaar heeft iedere student een studieloopbaanbegeleider (SLB) die het leerproces begeleidt en de voortgang monitort. De SLB heeft ook contact met de praktijkbegeleider van de student. In het derde studiejaar worden studenten in kleine groepjes begeleid bij de persoonlijke professionele ontwikkeling als leidinggevende/manager. In het vierde jaar zijn er intervisiebijeenkomsten gericht op de afstudeerprojecten.

Studenten ervaren, mede door de kleinschalige opzet van de opleiding en de persoonlijke benadering bij de studiebegeleiding, weinig tot geen drempels. Docenten worden zeer gewaardeerd en zijn zeer betrokken. Studenten geven aan dat zij goed worden gemonitord. De redenen voor uitval zijn divers en vaak een gevolg van de drukke combinatie tussen werk, studie en privé-situatie. Als een student meerdere keren afwezig is, wordt er contact gezocht door de opleiding. Waar nodig worden individuele studietrajecten opgesteld. De cursusleider en studieloopbaanbegeleiders hebben geregeld overleg.

Aandachtspunt is de begeleiding bij de start. De opleiding houdt met alle studenten een intake-toets. Deze werd pas halverwege het eerste onderwijsblok gehouden, waardoor studenten soms te laat inzicht kregen in hun eigen leervermogen en geschiktheid van de werkomgeving. In het nieuwe curriculum is dit vervroegd. Daarmee wil men onder andere de uitval terugdringen, doordat studenten eerder kunnen worden bijgestuurd. De opleiding heeft de signalen opgepakt en houdt nu met aankomende studenten een adviesgesprek in juni/juli; met daaraan gekoppeld een studieadvies. Na inschrijving volgen studenten een intakeonderzoek. Aangezien de meeste studenten in het tweede jaar instromen op basis van eerdere diploma's en/of werkervaring, kan de opleiding geen bindend studieadvies geven. Wel wordt studenten geadviseerd om onderdelen van de propedeuse te volgen als zij achterstand hebben op onderdelen. De opleiding biedt de studenten, die er niet in slagen de gehele studie af te maken, de mogelijkheid om toch uit te stromen met een Ad-getuigschrift, mits zij aan de Ad-eisen voldoen. Het panel vindt dit reëel. Het biedt studenten in ieder geval meer maatschappelijke waarde dan een niet voltooide bachelor.

Een tweede aandachtspunt is het contact tussen de praktijkbegeleider en de opleiding. Tijdens de gesprekken met het panel bleek dat een aantal vertegenwoordigers van het werkveld en een aantal studenten vaker contact wenselijk zouden vinden, naast het bezoek van de SLB bij de start van de opleiding. Praktijkbegeleiders hebben wel redelijk zicht op het opleidingstraject en de eisen die worden gesteld aan de werksituatie, maar wensen meer afstemming over de inhoud van het programma en de praktijkopdrachten en over de beoordeling van studenten. De opleiding kan de contacten ook benutten om de inhoudelijke link met de werkpraktijk aan te houden en vanuit de contacten een strakkere werkplekscreening te houden bij de start van studenten.

Verschillende leerroutes

De bacheloropleiding heeft vier leerroutes:

- a. 4-jarige route voor studenten die wel kennis en vaardigheden in de sector hebben verworven, maar niet voldoen aan de minimaal twee jaar werkervaring als professional in een omvang van minstens 20 uur per week. Deze studenten starten met de propedeutische fase.
- b. 3-jarige route: voor studenten met een niveau 4 diploma en minimaal twee jaar werkervaring als professional in een omvang van tenminste 20 uur per week, is instroom in het tweede jaar mogelijk;
- c. 2-2,5-jarige route: hbo-diploma (niveau 5) in de sector en minstens twee jaar werkervaring als professional;
- d. Maatwerktrajecten voor studenten met meer uitgebreide vooropleiding en werkervaring. De leerroute wordt samengesteld op basis van intakegesprekken met alle studenten evenals een vrijstellingenonderzoek.

Voor de start wordt tijdens een intakegesprek vastgesteld welke leerroute wordt afgelegd. Op grond van vooropleiding of werkervaring wordt vastgesteld of een versnelde of aangepaste leerroute kan worden gevolgd. De meeste studenten volgen de 3-jarige route; ook de studenten met een hbo-vooropleiding. Dit heeft te maken met de groepsvorming en de te verwachten studiebelasting.

Studenten besteden per week 12,5 uur aan zelfstudie, 6,5 uur aan contactonderwijs en 20 uur aan leren op de werkplek. Met een strakke planning is dit voor studenten haalbaar. Studenten ervaren daar de nodige studiepieken in. De opleiding probeert deze in het nieuwe curriculum op te vangen door betere afstemming van leerstof, opdrachten en toetsing. De planning wordt vaak beïnvloed door situaties in de werkomgeving, die niet altijd zijn te voorzien. Uit gesprekken met studenten blijkt dat de opleiding de planning van leeractiviteiten heeft verbeterd op basis van de feedback van studenten.

Kwaliteit van het personeel

Het docententeam verzorgt zowel de bachelor- als de Ad-opleiding. Het panel heeft de curricula vitae van de docenten en het Personeelsplan van de opleiding ingezien. Uit deze gegevens blijkt dat 90% van de docenten beschikt over een mastergraad (wo of hbo). Acht van de twintig docenten zijn 1e of 2e graads leraar. Vier docenten hebben een onderwijskundige achtergrond en drie docenten hebben een didactische aantekening hbo gehaald. Bijna 70% van de docenten heeft recente werkervaring in de beroepspraktijk van zorg en dienstverlening. Het accent ligt daarbij meer op de zorg dan bij de dienstverlening; dit komt overeen met de afspiegeling in de studentenpopulatie. Dertien docenten zijn actief in het werkveld via het verzorgen van incompany trainingen en contractactiviteiten. Vier docenten zijn betrokken bij kenniskringen van drie lectoraten en kunnen daarmee de verbinding tussen onderzoek en praktijk versterken. Ter voorbereiding op de sterkere coachingsrol in het nieuwe curriculum hebben vrijwel alle docenten een leertraject coachingsvaardigheden doorlopen. Leden van de examencommissie zijn geschoold op het gebied van toetsen en beoordelen.

Tijdens themabijeenkomsten worden kennis en ervaring gedeeld onder docenten, gericht op interbeoordelingsbetrouwbaarheid, begeleiding bij het afstuderen en kennisdeling. Uit evaluaties en alumnionderzoek blijkt dat studenten de kwaliteiten van het docentencorps zeer positief beoordelen, wat betreft de inhoudelijke, didactische en begeleidingscapaciteiten. Het panel constateert dat het docententeam goed inhoudelijk deskundig is. Docenten hebben zicht op de beroepspraktijk en kunnen de vertaling naar het onderwijs duidelijk vormgeven. Dit is een sterk punt. Beleidsdocumenten en notulen laten zien dat docenten veel overleg plegen. Er is duidelijk een cultuur van intercollegiale consultatie. Het panel constateert dat de betrokkenheid van docenten bij de opleiding en bij studenten groot is. Doordat docenten een breed beeld hebben van de beroepspraktijk en het opleidingsprogramma kunnen zij opdrachten en praktijkvoorbeelden goed plaatsen. Het docententeam toont verbeteringsgerichtheid.

Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding is gehuisvest in het karakteristieke Canisiusgebouw. De opleiding maakt gebruik van lokalen met standaardvoorzieningen voor onderwijs en presentaties, inclusief smartboards. Het panel constateert dat de klimaatbeheersing in het gebouw door studenten als verbeterpunt was aangegeven. Daarop is in 2012-2013 een nieuwe luchtinstallatie aangebracht. Studenten kunnen gebruik maken van een computerlokaal en van overlegplekken voor kleinere groepen in de hallen en gangen. Studenten kunnen inloggen via het draadloze netwerk. De opleiding heeft beperkte bibliotheekvoorzieningen in het gebouw. Publicaties kunnen worden opgevraagd uit de centrale HAN-mediatheek.

Studenten uiten hierover geen klachten. Zij maken vaak ook gebruik van literatuur en andere faciliteiten op de werksetting, zoals toegang tot digitale bibliotheken.

Hoe wordt de kwaliteit van de onderwijsleeromgeving gewaarborgd

De Leerplancommissie heeft een centrale rol in de bewaking van de opbouw en samenhang van het curriculum. Alle coördinatoren van de onderwijseenheden hebben zitting hierin en bespreken eventuele knelpunten, overlap of omissies in het curriculum.

De uitkomsten van evaluaties en toetsen en de signalen uit het beroepenveld zijn belangrijke informatiebronnen. Waar nodig worden verbeteracties opgesteld en besproken met het management.

De opleidingscommissie heeft een formele rol via de controle van het Opleidingsstatuut. Ook bespreekt de opleidingscommissie signalen vanuit de onderwijsgroepen over studeerbaarheid en uitvoering van het onderwijs. Elke onderwijseenheid wordt geëvalueerd en nabesproken in de jaargroepen.

Uit notulen van bovenstaande organen en uit gesprekken met vertegenwoordigers uit de diverse commissies, blijkt dat de docenten goed de vinger aan de pols houden en openstaan voor verbeter suggesties.

Terugkijkend naar de vorige visitatie zijn aandachtspunten opgepakt. Elementen van praktijkonderzoek zijn nu meer in het hele programma verweven en bij de afstudeeropdracht krijgt de theoretische onderbouwing van vraagstelling en methodiek in het plan van aanpak meer aandacht. De toetsing is aangescherpt doordat met de vernieuwing van het curriculum de meeste onderdelen van het afstuderen door twee examinatoren worden beoordeeld, evenals alle herkansingen. Er is meer intercollegiaal overleg over de toetsing en met de integrale toets tonen studenten ieder jaar hun competentiebeheersing.

Ook de borging van de relatie met de werkpraktijk van de student is een voorbeeld van aanscherping. Dit gebeurt enerzijds door eerdere intake, de werkplekscan en het gesprek met de praktijkbegeleider. Anderzijds kan via het nieuwe Praktijkleerplan van de student meer worden gestuurd op de effectiviteit van het leren in de praktijk.

Overwegingen en conclusie

Samenhangende onderwijsleeromgeving

Het panel is van mening dat het opleidingsprogramma goed in balans is. Het levert de studenten veel op in de beroepsontwikkeling. Het programma bevat alle bouwstenen en dekt de eindkwalificaties (bachelor en Ad). De aandacht voor kennis en theoretische onderbouwing wordt nadrukkelijk ingebracht en studenten moeten dit tonen in de opdrachten en integrale toetsen. Het panel ziet veel bedrijfseconomische aspecten in het nieuwe opleidingsprogramma. Dit kan in de afstudeerproducten nog worden versterkt (zie standaard 3). De opleiding hanteert een didactiek die duidelijk stuurt op groei naar zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Dit wordt consequent ingezet en met een cyclische opbouw. Daartoe wordt een ruime variatie aan werkvormen en leeractiviteiten ingezet. Studenten voelen zich daardoor uitgedaagd.

Het opleidingsprogramma is bewerkelijk door de breedheid en doordat voor iedere variant en iedere jaargroep er specifieke aanpassingen worden gedaan. Met het vernieuwde curriculum en met het aflopen van de e-learning variant, zal meer eenheid in studieroutes ontstaan.

Het docententeam is kundig, enthousiast en zeer betrokken. Zij bieden veel ondersteuning aan studenten en zijn goed in staat om de vertaalslag van onderwijs naar de praktijk vorm te geven. Dit is stimulerend voor de studenten.

Het panel is van mening dat het opleidingsprogramma de studenten goede mogelijkheden biedt om de eindkwalificaties te behalen. Het programma is in balans en stimulerend. De eerste twee jaar van het curriculum richten zich duidelijk op het Ad-niveau en het volledige programma op het bachelorniveau. De eerder genoemde kanttekeningen doen daar volgens het panel niet veel afbreuk aan en worden opgepakt door de opleiding, bijvoorbeeld selectie bij intake, aandacht voor bedrijfseconomische aspecten. Veel kanttekeningen van het panel sluiten aan bij de doorontwikkeling die de opleiding al heeft ingezet. Het panel is van mening dat de opleiding over de volle breedte (inclusief de toetsing, zie standaard 3) de kwaliteit van het onderwijsprogramma heeft verbeterd.

Het werkveld is zeer tevreden over het functioneren van de studenten in hun werkpraktijk en de leereffecten die zij bij hun medewerkers in opleiding zien. Het docententeam heeft een sterke verbetergerichtheid, welke volgens het panel het oordeel goed onderbouwt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten

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

Bevindingen

Systeem van toetsing

Het toetsbeleid van de opleiding is afgeleid van de HAN-kaders. Inhoudelijk wordt gekoerst op de Dublin descriptor, het landelijk beroepsprofiel en het managementmodel van de opleiding MZD. Bij iedere onderwijseenheid is beschreven welke beroepstaak centraal staat, hoe wordt getoetst en welke toetsproducten worden verwacht van de student. Iedere onderwijseenheid wordt afgesloten met een tentamen. Dit kan bestaan uit meerdere deeltentamens. Per september 2011 moeten studenten voor alle deeltentamens minstens een voldoende halen. Ieder studiejaar wordt afgesloten met een integrale toets in de vorm van een schriftelijke opdracht en/of een gesprek met examinatoren. De student toont dat hij het geleerde van dat studiejaar (theorie en praktijk) met elkaar kan verbinden en een eigen visie kan vormen en onderbouwen.

Het panel heeft toetsmateriaal van het oude en het nieuwe curriculum bestudeerd en over de toetsing gesproken met de docenten en de studenten. Daaruit blijkt dat de opleiding een verbeteringslag heeft doorgevoerd. Met het oude curriculum waren de criteria voor toetsing en de te bereiken (tussen)niveaus niet altijd inzichtelijk. Met het nieuwe curriculum is de variatie in toetsvormen uitgebreid met de invoering van kennistoetsen en zijn de beoordeling en de borging aangescherpt. Er wordt meer getoetst op kennis en de toepassing van kennis.

Er wordt vaker met meerdere docenten een toets opgesteld en deze wordt ook door meerdere docenten nagekeken. Resultaten worden in het docententeam besproken en geëvalueerd. Docenten zijn geschoold inzake toetsing. Het panel vindt dit positieve ontwikkelingen, waarvan de resultaten al zichtbaar worden.

Het panel ziet dat de opleiding een variatie aan toetsvormen hanteert: meerkeuze kennistoetsen, vaardigheidstoetsen soms met acteur, casustoetsing met bevraging op theoretische onderbouwing, praktijkopdrachten met beroepsproducten, peer assessment, presentaties et cetera. De praktijkbegeleider geeft input bij schriftelijke producten die de student vanuit de werkpraktijk aanlevert bij praktijkopdrachten. De praktijkbegeleider geeft feedback op de herkenbaarheid, de relevantie en het realiteitsgehalte van het product. Dit wordt door de docenten betrokken bij de beoordeling.

Uit gesprekken blijkt dat het leveren van de beroepsproducten veel werk vergt van de studenten. Daar tegenover staat dat studenten het waardevol vinden aangezien het zicht geeft op hun groei en ontwikkeling in hun beroepscompetenties. Door in het nieuwe curriculum met vastere casuïstiek te werken, wil de opleiding de vergelijkbaarheid van de resultaten van de studenten vergroten en de variatie in complexiteit (door verschillen in werksetting) inperken. Dit zal de studeerbaarheid verbeteren.

Ook in de borging van de kwaliteit van toetsing zijn stappen gezet. Bijvoorbeeld door scholing van het docententeam ten aanzien van toetsing. Er wordt aandacht gegeven aan de validiteit (beroepsrelevantie en aansluiting bij het onderwijs), de betrouwbaarheid (via intercollegiale raadpleging bij het opstellen en het beoordelen van toetsen, via authenticiteit van praktijkproducten, en via scheiding van begeleiding en beoordeling) en de transparantie van toetsen (via heldere procedures en criteria, en via analyse van toetsresultaten).

Alle docenten zijn examinerator voor specifiek aan hen toegewezen vakken. De examencommissie is verantwoordelijk voor de toewijzing. In het docententeam worden beoordelingen van toetsen en producten besproken om zoveel mogelijk op dezelfde wijze te oordelen. Examineratoren van een onderwijseenheid wisselen ervaringen uit en doen cross checks. Nieuwe docenten volgen didactische scholing met veel aandacht voor toetsing als voorwaarde voor een vaste aanstelling en mogelijkheid om examinerator te worden.

De examencommissie is intern binnen de HAN geschoold en is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van de tentamens en examens en uitvoering en borging van de toetsingsprocedures. De examencommissie heeft een actieve rol bij controle van de beoordelingsformulieren en van de kwaliteit van beoordeling en feedback. Docenten concluderen dat zij een nog betere scheiding kunnen aanbrengen tussen de formatieve feedback en de feedback als onderbouwing van het oordeel. Dit zal de inzichtelijkheid van de beoordeling verder versterken. Uit gesprekken constateert het panel dat er voldoende toets- en juridische deskundigheid is en dat de examencommissie onafhankelijk van de opleiding kan opereren en beslissen, mede door deelname van een extern lid vanuit het Cito. Taken inzake het opstellen en vaststellen van toetsen zijn gedelegeerd naar de toetscommissie. Daarin hebben een aantal docenten met ruime toetservaring zitting.

In de oude opleiding is er één onderdeel waarbij studenten in groepen werken. De reflectie op het groepsproces en op het eindproduct geeft inzicht in mogelijke verschillen qua inzet tussen studenten. Dit kan leiden tot variaties in cijfers. Studenten hebben de mogelijkheid om inactieve groepsgenoten uiteindelijk uit de groep te plaatsen om meeliften te voorkomen. Dit wordt besproken met de begeleidende docent. In het nieuwe curriculum zijn er geen groeps-toetsopdrachten.

Overall stelt het panel vast dat de opleiding duidelijk in de voorgaande periode heeft geïnvesteerd in de aanscherping van de toetsing en toetsprocedures. Dit vindt het panel positief en vertrouwenwekkend.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

Algemeen

Studenten studeren af op een combinatie van de onderwijseenheden Procesinnovatie en Praktijkonderzoek en een integrale toets. Alle drie de onderdelen moeten met een voldoende worden afgesloten. Bij Procesinnovatie integreert de student alle competenties bij het opzetten en uitvoeren van het afstudeerproject. De student moet de aanpak onderbouwen vanuit een visie op management. Bij het Praktijkonderzoek voeren studenten in groepjes (3 à 4 studenten) een praktijkonderzoek uit gericht op een actueel probleem. Het resultaat moet een daadwerkelijke verandering in de praktijk opleveren. Voor de individuele beoordeling, naast het groepscijfer, schrijft de student een individueel reflectieverslag dat meetelt in het eindcijfer. De integrale toets wordt afgenomen door een examiner op basis van het portfolio van de student met onder andere werkstukken over de Persoonlijke Ontwikkeling en het Ontwikkelen van het beroep. In een gesprek wordt getoetst of de student zijn ontwikkeling en zijn visie op management goed kan onderbouwen.

Het panel heeft de eindwerkstukken van vijftien deeltijdstudenten en vier Ad-studenten, inclusief een werkstuk van de e-learning route, bestudeerd in een cijferrange van 6 tot 9. Vier deeltijd en twee Ad werkstukken zijn vooraf bestudeerd. De overige tijdens het visitatiebezoek.

Afstudeerwerkstukken Bachelor

Het panel vindt dat de bachelorwerkstukken op één na voldoen aan het verwachte niveau. De werkstukken zijn duidelijk gericht op een innovatieproject en een onderzoek in de beroepspraktijk. De resultaten geven meerwaarde voor de organisaties en instellingen waar studenten werkzaam zijn; bijvoorbeeld introductie van aanmeld-zorgzuilen in ziekenhuis. Het valt het panel wel op dat veel projecten niet tot volledige implementatie kunnen komen tijdens het afstudeertraject. Daarvoor is vaak de tijdspanne te kort en vaak voeren studenten een deelonderzoek uit binnen het bedrijf waarmee implementatie afhankelijk is van andere deelonderzoeken. Het is voor veel studenten in de beschikbare tijd te ambitieus om de implementatie geheel te doorlopen. Uit gesprekken met studenten en werkveld blijkt wel dat veel onderzoeken in een later stadium worden uitgevoerd en bijdragen aan verbetering van de beroepspraktijk.

Uit de set van vijftien werkstukken vindt het panel één werkstuk niet aan de maat qua onderzoekopzet, theoretische onderbouwing en rapportage. Dit is een werkstuk uit een oudere lichting waar de aandacht voor onderzoek minder consequent in het programma aanwezig was. Het werkstuk was met een krappe voldoende beoordeeld door de opleiding. Voor de verdere werkstukken is het panel tevreden over het geleverde niveau en de beroepsgerichtheid. Wel is het panel van mening dat de werkstukken iets te hoog worden beoordeeld door de opleiding, vergeleken met de eigen indrukken van het panel. Het panel heeft met de reeds ingezette aanscherping van de toetsing en afstudeerbeoordeling het vertrouwen dat de werkstukken nu strakker beoordeeld worden. Die lijn is zichtbaar in de nieuwere lichting toetsproducten en afstudeerbeoordelingen. De eindkwalificaties zijn duidelijker opgenomen in de beoordelingscriteria en de aandacht voor onderzoek en rapportage is versterkt en wordt eerder in het curriculum aangeboden en geoefend. De aandacht voor kennis en het kunnen onderbouwen van visie, onderzoeksaanpak en conclusies is versterkt.

Studenten bevestigen dat alle aspecten uit de opleiding terug moeten komen in het afstudeerproject. De accenten kunnen verschillen per werksetting van de student. Een aspect kan naar mening van het panel meer nadrukkelijk worden opgenomen in de afstudeerwerkstukken: een schets van de bedrijfseconomische aspecten. In werkstukken worden deze soms kwalitatief wel benoemd, maar slechts in enkele werkstukken worden ook berekeningen en financiële consequenties geschetst. Docenten en studenten geven aan dat dit bij eerdere onderwijseenheden wel aan bod komt. Gezien het belang voor de bedrijven, vindt het panel dit ook een belangrijk aspect voor de afstudeertoetsing. De opleiding geeft aan dat dit onderdeel is van het eindexamengesprek. Dit was voor het panel niet goed traceerbaar.

In de voorbereiding starten studenten met het zoeken van een geschikt onderwerp voor project en onderzoek en het schrijven van een projectplan. Zowel de opleiding als de werkgever moeten de opdracht accorderen. Studenten en werkgevers geven aan dat meer direct contact tussen opleiding en werkgever gewenst is in die fase om tot een goede afstemming en afbakening van de opdrachten te komen. De opleiding geeft aan dat er per september 2012 al strakker is/wordt gestuurd op het plan van aanpak. Dit zal door twee examinatoren worden beoordeeld. Ook de uitwisseling van ervaringen in intervisiegroepen zal er toe bijdragen dat studenten van elkaar leren bij de afbakening van onderzoeksvragen, -aanpak en verantwoording. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling, die ook naar de eindbeoordeling wordt doorgetrokken. Per februari 2013 wordt de opdrachtgever van de afstudeeropdracht betrokken bij de beoordeling van de opdracht, middels een driegesprek (tussen student, opdrachtgever en begeleider vanuit de opleiding).

Het panel adviseert de opleiding in de afstudeerwerkstukken meer aandacht te geven aan de verantwoording van de theoretische onderbouwing van onderzoeksaanpak. Studenten oefenen dit in eerdere curriculumonderdelen, maar het komt niet altijd goed tot uiting in de project- en onderzoeksverslagen. Uit gesprekken constateert het panel dat er in de eindgesprekken wel op wordt doorgevraagd. De opleiding geeft aan dat dit in de volgende lichting afstudeerwerken duidelijker zichtbaar zal zijn, aangezien per september 2012 een specifieke toets is ingevoerd op de theoretische onderbouwing en verantwoording.

Studenten moeten daarbij ook een best practice benoemen van buiten hun eigen organisatie. Dit was in de huidige lichting werkstukken nog niet zichtbaar.

De beoordeling vond het panel niet altijd inzichtelijk. Het panel signaleert verschillen in de mate van feedback en de beoordeling. Soms zijn er veel tips en feedback bij toch een hoog cijfer en soms zijn er lage cijfers met weinig feedback. Docenten geven vaak nog tips en ontwikkelpunten mee om de student te steunen bij verdere doorvoering van de projecten in de werkomgeving. Formatieve en summatieve feedback kan volgens het panel beter worden onderscheiden.

Door het meer delen van beoordelingen (2^e beoordelaar en overleg in het docententeam) is de opleiding bezig deze verschillen te verminderen. Ook de aanscherping van de beoordelingsformulieren zal positief bijdragen.

Functioneren alumni

Uit evaluaties onder alumni en praktijkbegeleiders blijkt dat afgestudeerden goed functioneren in de praktijk. Vijfentwintig procent van de studenten heeft/had al bij de start van de opleiding een managementfunctie. Daarbij komt dat circa 60% van de studenten door de opleiding van functie verandert, vaak met doorgroei naar een managementfunctie. Er is tevredenheid over de kerncompetenties, het bachelorniveau en de vakinhoudelijke bagage. Dit beeld wordt bevestigd in de verslagen van extern gecommiteerden en in de NSE. Het panel is van mening dat de opleiding goed zicht heeft op het functioneren van alumni en goed de vinger aan de pols houdt.

Associate degree

Het behaalde niveau bij de Ad wordt getoetst via de afzonderlijke tentamens van het tweede studiejaar en de afrondende integrale toets. In de toetscriteria van de integrale toets zijn de criteria van de Short Cycle of Higher Education van de Dublin descriptor opgenomen. De tentamens van het tweede jaar zijn gelijk aan de tentamens van de bacheloropleiding. Alle onderdelen moeten met een voldoende cijfer zijn afgerond.

Het panel heeft vier dossiers van de Associate degree bestudeerd (cijferrange van 6 tot 9) en vindt dat de geleverde beroepsproducten en tentamens getuigen van het verwachte niveau gericht op coördinerende functies. De beroepsproducten zijn passend voor de werkzaamheden die op dat niveau worden uitgevoerd in de praktijk. Het panel vindt het positief dat de kennistoets duidelijk een onderdeel is van de integrale toets.

Overwegingen en conclusie

Het panel constateert dat de opleiding met de vernieuwing van het curriculum, de toetsing en het afstuderen heeft aangescherpt. De variatie in toetsvormen is verscherpt, de aandacht voor toetsing van kennis en onderzoeksvaardigheden is duidelijker ingebracht en de toetscriteria zijn verscherpt wat de inzichtelijkheid ten goede komt. Tegelijkertijd wordt er vaker gewerkt met een tweede beoordelaar (4-ogen principe), is het docentencorps geschoold in toetsing en is de borging aangescherpt met sterkere controle vanuit toetscommissie en examencommissie. Het duidelijker scheiden van formatieve en summatieve feedback is een aandachtspunt. De effecten moeten met het nieuwe curriculum nog volledig tot hun recht komen. Eerste resultaten zijn al merkbaar.

Het panel heeft zeer goede en ook een aantal zwakkere afstudeerdossiers aangetroffen en is van mening dat bij diverse dossiers iets te hoog wordt geoordeeld. Eén van de oudere dossiers is volgens het panel niet aan de maat. Het bedrijfseconomisch denken en verantwoorden van keuzes kan volgens het panel meer nadrukkelijker aandacht krijgen in de afstudeerwerkstukken. Daarmee kan de aandacht voor managementaspecten scherper worden neergezet.

Het panel constateert dat het docententeam een positief kritische houding heeft en duidelijk investeert in de verbetering van de toetsing en van de afstudeerbeoordeling, in navolging van de aanscherpingen in het curriculum.

Het panel is van mening dat de opleiding grote verbeterbereidheid toont en op de goede weg is met haar toetsing en afstudeerfase. Het volle resultaat van de ingezette vernieuwingen zal in een volgende lichting afstudeerders meer duidelijk tot uiting komen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel bachelor		Oordeel Ad	
	<i>deeltijd</i>	<i>duaal</i>	<i>deeltijd</i>	<i>duaal</i>
1 Beoogde eindkwalificaties	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende
2 Onderwijsleeromgeving	Goed	Goed	Goed	Goed
3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	Voldoende	Voldoende	Voldoende	Voldoende

Overwegingen en conclusie

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande *hbo-bachelor* en het *Associate degree*-programma van de opleiding Management in de Zorg van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

Ter ondersteuning van de verbeterfunctie en de verdere ontwikkeling van de opleiding, wil het panel de volgende aanbevelingen meegeven aan de opleiding.

Standaard 2

- Bekijk opleidingsbreed de mogelijkheden tot meer aandacht voor internationalisering, bijvoorbeeld door meer aandacht voor managementontwikkelingen in het buitenland (nabije regio Duitsland) en door meer inbreng vanuit internationale literatuur. Onderzoek de mogelijkheden tot het brengen van een bezoek aan de EG of het Ministerie van VWS om inzicht te krijgen in internationale ontwikkelingen.
- Bekijk mogelijkheden om vooraf de geschiktheid van de werkplek en de geschiktheid van de student scherper in kaart te brengen, opdat het vrijstellingenbeleid daar scherper op kan aansluiten.
- Bevorder de duurzaamheid van de ingezette veranderingen. Laat het huidige vernieuwde curriculum goed indalen en zoek naar kwalitatieve verbeteringen op deelterreinen. Dit zal een stabiel curriculum geven dat ook werkbaar blijft voor het docententeam.
- Verhelder in de beschrijvingen (opleidingsstatuut et cetera) het opleidingstraject in zijn geheel.
- Zet de verscherpte aandacht voor kennis goed door en blijf investeren in een onderzoekende houding bij studenten, zodat studenten leren om in de afstudeerfase beter te motiveren/onderbouwen welke keuzes zij maken.

Standaard 3

- Laat de toenemende aandacht in het opleidingsprogramma voor bedrijfseconomische aspecten doorwerken tot in de afstudeerwerkstukken.
- Geef in de beoordelingen en op de beoordelingsformulieren meer ruimte voor een duidelijkere scheiding tussen formatieve en summatieve feedback.
- Intensiveer het contact met de praktijkbegeleiders bij de start van het afstudeertraject voor een betere afbakening van de afstudeeropdracht en helderdere afspraken met bedrijven/instellingen en studenten.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

Kerncompetenties MZD HAN:

- Analytisch vermogen: analyse van de interne en externe omgeving en de analyse van problemen zodat er adequaat de regie over het primair gevoerd wordt.
- Vermogen tot doelmatig handelen: het handelen dat erop gericht is om zo min mogelijk middelen het beoogde resultaat behalen
- Sociale en communicatieve vermogen: om beroepsmatig op een gewenste manier om te gaan met cliënten, medewerkers en anderen.
- Ontwikkelvermogen: om op een efficiënte en effectieve manier als coördinator zich gewenste bekwaamheden eigen te maken en zich verder te ontwikkelen.
- Visieontwikkeling: om vanuit een visie op het beroep op de gewenste wijze de regie te voeren over het primair proces.

Drie beroepstaken:

- Uitdragen van visie op de toekomst (toekomst)
- Aansturen en ontwikkelen van professionals (mens)
- Resultaten boeken en verantwoorden (resultaat)

Samenhang bezien tussen de kerncompetenties en de 5 Dublin descriptoren:

Dublin decriptor	Kerncompetenties MZD
Kennis en Inzicht	Sociale en communicatieve vaardigheden, analytisch vermogen, bedrijfsmatig handelen, en ontwikkelvermogen
Toepassen kennis en inzicht	Sociale en communicatieve vaardigheden, analytisch vermogen, bedrijfsmatig handelen, en ontwikkelvermogen
Oordeelsvorming	Bedrijfsmatig handelen en analytisch vermogen
Communicatie	Sociale en communicatieve vaardigheden
Leervaardigheden	Ontwikkelvermogen

Het niveau van complexiteit neemt jaarlijks toe:

Niveau 1: *Propedeutische fase, hoofdfase bekwaam*, niveau van oriëntatie/ herkennen/signaleren.

Niveau 2A/Ad: *Hoofdfase 2a, afstudeerbekwaam*; op Ad niveau/ toepassingsniveau gericht op regie over primair proces

Niveau 2B: *Hoofdfase 2b, afstudeerbekwaam*; niveau van (verdiepend) toepassen op complexe processen (in grotere samenwerkingsverbanden, lastige medewerkers, weerstand)

Niveau 3: *Afstudeerfase, beroepsbekwaam*; op het niveau van beïnvloeden en verbeteren van complexe processen in de organisatie.

Bijlage 2a: Overzicht opleidingsprogramma, oud-programma

Stroomdiagram leerroute MZD en leerroute HBO

	Leerroute MZD		Leerroute HBO	
		OWE generiek	OWE generiek	OWE specifiek voor HBO
Jaar 1		Ontwikkelen van het beroep -oriëntatie 1		HBO kwalificatie geeft recht op toegang tot postpropedeutische fase
		Ontwikkelen van het beroep -oriëntatie 2		
		Persoonlijke effectiviteit -oriëntatie 1		
		Persoonlijke effectiviteit -oriëntatie 2		
Jaar 2	Persoonlijke effectiviteit 1			HBO gekwalificeerden worden toegelaten tot de verkorte postpropedeutische fase van de opleiding op basis van EVC voor bekwaamheid voor (delen van) beroepstaken.
	Ontwikkelen van het beroep 1			
	Resultaatgericht leidinggeven	Personeelsplanning		
	Zorg om kwaliteit 1			
		Verandermanagement		
Jaar 3	Persoonlijke effectiviteit 2			Persoonlijke effectiviteit 2
	Ontwikkelen van het beroep 2			Ontwikkelen van het beroep 2
		Beheer	Personeelsplanning	Resultaatgericht leidinggeven 2
		Personeelsmanagement 1	Beheer	
		Multiprofessionele samenwerking	Verandermanagement	
Jaar 4	Zorg om kwaliteit 2		Multiprofessionele samenwerking	
		Procesinnovatie 1	Personeelsmanagement 1	
		Personeelsmanagement 2	Procesinnovatie 1	
			Personeelsmanagement 2	
	Procesinnovatie 2			Procesinnovatie 2

Bijlage 2b: Overzicht opleidingsprogramma, nieuw-programma

Jaar 1 Ba en Ad	OWE 1: Belanghebbenden	OWE 2: Integratie van processen	OWE 3: Ontwikkelen en aansturen van professionals	OWE 4: Integratie van beroepstaken
Jaar 2 Ba en Ad	OWE 1: RICHTING GEVEN (visie) <i>Thema: Omgevingsanalyse</i> <i>Thema: Persoonlijke effectiviteit</i>	OWE 2: INRICHTEN (structuur) <i>Thema: Aansturen op resultaat</i> <i>Thema: Processen verbeteren</i>	OWE 3: VERRICHTEN (cultuur) <i>Thema: Innovatie van de organisatie</i> <i>Thema: Ontwikkelen van professionals</i>	OWE 4: VERNIEUWEN (verantwoorden) <i>Thema: Participerende besluitvorming</i> <i>Thema: Capaciteitsplanning</i>
Jaar 3 Ba	OWE 1: Toekomstproof veranderen	OWE 2: Onderzoeken succesvolle teams	OWE 3: Netwerkregie	OWE 4: Beïnvloeden en start procesinnovatie
Jaar 4 Ba	Periode 1 RICHTING GEVEN (visie) Project voorstel en theoretische verantwoording	Periode 2 INRICHTEN (structuur) Plan van aanpak	Periode 3: VERRICHTEN (cultuur) Projectverslag en procesanalyse	Periode4: VERNIEUWEN (verantwoorden) Minor

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

De heer drs. K. Boonstra, voorzitter

De heer Boonstra is ingezet als voorzitter en domeindeskundige vanwege zijn grote werkvelddeskundigheid door zijn werkervaring in diverse functies in de gezondheidszorg. Hij is sinds 2013 directeur / bestuurder CZO, College Zorg Opleidingen. Daarvoor was hij directeur van Venturaplus, een werkgeversverband, platform en netwerkorganisatie waarin partners – zorginstellingen en organisaties voor beroepsonderwijs – samenwerken om de regionale arbeidsmarkt in zorg en welzijn zo goed mogelijk te laten functioneren. Daarnaast heeft hij ervaring in het onderwijs als hoofd van HBO-V bij de NHL Hogeschool en als gastdocent in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. De heer Boonstra heeft uit eerdere visitaties kennis van de accreditatiesystematiek en is voor deze visitatie aanvullend geïnstrueerd.

Opleiding:

2009 – 2010	Prince2 Practitioner
1998 – 1999	TIAS leergang voor leidinggevend in de gezondheidszorg
1992 – 1994	Gezondheidswetenschap
1989 – 1990	Kaderopleiding gezondheidszorg
1984 – 1986	Verpleegkundige B
1981 – 1984	Verpleegkundige A
1970 – 1977	Gymnasium A

Werkervaring:

2013 – heden	Directeur / bestuurder CZO
2011 – 2013	Directeur Venturaplus
2008 – 2011	Afdelingshoofd HBO-V NHL Hogeschool
2003 – 2008	Directeur / bestuurder – Zorggarant Thuiszorg
2001 – 2003	Hoofd medische zorg – Integraal Kankercentrum - Groningen
1994 – 2001	Hoofd dienst klinische zorg Antonius Ziekenhuis - Sneek
	Gelijktijdig: 1997 – 1998 Hoofd dienst ambulante zorg
	Gelijktijdig: 1995 – 1996 Sectorhoofd psychiatrie
	Gelijktijdig: 1999 – 2000 Districtsmanager GGZ
	Gelijktijdig: 2000 – 2001 Waarnemend directeur patiëntenzorg
1992 – 1994	Logistiek coördinator
1987 – 1992	Verpleegkundig unithoofd
1986	Verpleegkundige
1984 – 1986	Leerling verpleegkundige B
1981 – 1984	Leerling verpleegkundige A

De heer J.J.M. Caris

De heer Caris is ingezet als panellid vanwege zijn werkvelddeskundigheid gecombineerd met zijn onderwijsdeskundigheid en visitatiedeskundigheid. Hij heeft ervaring in de zorg als verpleegkundige (“aan het bed”), in en voor de klas als leraar verpleegkunde, als beleidsmedewerker bij een landelijke vereniging, als hoofd van opleidingen en als directeur van een opleidingsinstituut. De heer Caris heeft ruim twee jaar ervaring met het opzetten van kwaliteitsbeleid in een ROC als directeur Kwaliteitszorg. In zijn advieswerk is hij bezig geweest met de ontwikkeling van beroepsprofielen op basis van competenties in de zorg (met name gespecialiseerde verpleegkundige beroepsgroepen).

Inmiddels is hij verantwoordelijk als bestuurder voor een tandheelkundige organisatie voor mensen met beperkingen, kinderen en mensen met extreme angst voor de tandarts.

De heer Caris heeft eerder deelgenomen aan visitatiecommissies en heeft uit opleiding en werkervaring kennis van de accreditatiesystematiek. Hij is daarnaast voor deze visitatie aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2010	NMI-mediator
1993	Post hbo-opleiding Management in de Zorg (masterniveau)
1976 – 1978	Post hbo-opleiding manager in de verpleging en in het verpleegkundig onderwijs
1975 – 1976	Hbo-opleiding leraar verpleegkunde
1968	Verpleegkundige A

Werkervaring:

2001 – heden	Directeur Centrum voor Bijzondere Tandheelkunde Rijnmond te Rotterdam
1998 – heden	Zelfstandig organisatie- en opleidingsadviseur werkzaam in het onderwijs en de zorgsector
1997 – 1998	Directeur Da Vinci College in Dordrecht
1993 – 1997	Directeur/bestuurder school voor Gezondheidszorgonderwijs in Dordrecht
1989 – 1992	Hoofdopleiding/leraar opleiding A-verpleegkunde en ziekenverzorgende
1978 – 1982	Leraar verpleegkunde

Overig:

2003 – 2009	Partner Pro-Innovatief: samenwerkingsverband op het terrein van (digitaal) leren voor professionals in zorg en onderwijs
2011	Lid visitatiepanel hbo-masteropleiding Bedrijfskunde, Zorg en Dienstverlening bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en hbo-bachelor Lerarenopleiding VO 2 ^e graad Gezondheidszorg en Welzijn bij Hogeschool Rotterdam
2007	Lid visitatiepanel hbo-bacheloropleiding Manager in de Zorg bij Hogeschool Rotterdam
2000 – 2002	Lid van de visitatiecommissie van de HBO-raad voor de Lerarenopleidingen Verpleegkunde, Middenmanagement, Gezondheidszorg MMO (voorheen de Kader opleiding Gezondheidszorg) en de opleiding MGZ voor functies in de wijkverpleging en de sociale psychiatrie
1998 – heden	bestuurslidmaatschap van het Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam

Mevrouw L.G. Jansen-de Ruijter, domeindeskundig

Mevrouw Jansen-de Ruijter is ingezet vanwege haar expertise op het gebied van beroepsopleidingen in de gezondheidszorg. Zij is senior adviseur Leiderschap & Organisatieontwikkeling bij de Diakademie in het Diakonessenhuis Utrecht/Zeist, waar zij verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het MD (Management Development) beleid en de ontwikkeling en uitvoering van de diverse MD programma's. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van opleidingsprogramma's en leer- en ontwikkelinginterventies ter ondersteuning en bevordering van de organisatieontwikkeling. Daarvoor was zij manager Meander Academie in het Meander Medisch Centrum en eindverantwoordelijk voor de Meander Academie, diens medewerkers en resultaten (jaarplan Meander Academie). De Meander Academie faciliteert, adviseert en ondersteunt ten aanzien van medische, bedrijfs- en zorgopleidingen en wetenschappelijk onderzoek binnen Meander Medisch Centrum.

Als teammanager Opleidingen in het Meander Medisch Centrum was zij verantwoordelijk voor de bedrijfsopleidingen, beroepsopleidingen, medische opleidingen, loopbaancentrum en opleidingsontwikkeling binnen het opleidingscentrum. Als Manager Beroepsopleidingen Opleidingscentrum UMC Utrecht was zij eindverantwoordelijk voor de beroepsopleidingen Gezondheidszorg, te weten operatie- en anesthesiemedewerker, radiodiagnostisch laborant en praktijkopleidingsdeel hbo en mbo verpleegkunde. Mede-initiator en -ontwikkelaar van de LOI - hbo verpleegkunde. Mevrouw Jansen-de Ruijter heeft uit opleiding en werkervaring kennis van het accreditatiesysteem. Voor deze visitatie is zij aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

	Voortgezette Opleiding Organisatie & Management
2005 – 2006	NLP practitioner
2004	Trainer Sociale en Communicatieve vaardigheden
2003	Management Development Leergang
2000 – 2002	Propedeuse Toegepaste Onderwijskunde
1998	1e graads Docentenopleiding Gezondheidszorg
1996 – 1998	2e graads Lerarenopleiding Verpleegkunde
1990 – 1991	Management voor Middenkader
1984 – 1988	Inservice verpleegkunde
1982 – 1984	Hbo Fysiotherapie
1976 – 1982	MAVO / HAVO

Werkervaring:

2012 – heden	Senior adviseur Leiderschap & Organisatieontwikkeling bij de Diakademie in het Diakonessenhuis Utrecht/Zeist
2009 – 2012	Manager Meander Academie in het Meander Medisch Centrum
2006 – 2009	Teammanager Opleidingen in het Meander Medisch Centrum
2002 – 2006	Manager Beroepsopleidingen Opleidingscentrum UMC Utrecht
1998 – 2002	Opleider / opleidingsadviseur
1997 – 1998	Docent verpleegkunde
1984 – 1997	Verpleegkundige / teamleider

Overig:

- Freelance trainer professionele communicatie en samenwerking, persoonlijke effectiviteit en zangworkshops

Mevrouw R.M.J. van Nunen

Mevrouw Van Nunen is ingezet als studentlid. Zij volgt in deeltijd de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg bij Avans Hogeschool. Mevrouw Van Nunen werkt als meewerkend teamleidinggevende binnen het Amphia Ziekenhuis. Zij is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Van Nunen aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2011 – heden Management In de Zorg
2008 – 2009 Leidinggeven Als Nieuwe Uitdaging Avans+
1995 – 1998 MDGO-tandartsassistente
1991 – 1995 MAVO

Werkervaring:

2012 – heden Meewerkend Teamleidinggevende Polikliniek Keel-, Neus- en Oorheelkunde –
Amphia Ziekenhuis - Breda
2011 – 2012 Meewerkend Teamleidinggevende Mond-, Kaak- en Aangezichts chirurgie - Amphia
Ziekenhuis - Breda
2009 – 2011 Waarnemend afdelingshoofd - Amphia Ziekenhuis - Breda
2005 – 2011 Polikliniek assistente Mond-, Kaak- en Aangezichts chirurgie - Amphia Ziekenhuis -
Breda
2004 – 2010 Praktijk lesdocent, cursus Lokale Anesthesie – Edin cursuscentrum
1998 – 2005 Preventie assistente tandartspraktijk

Overig:

Stage Schotland (tandartsassistente)
Diverse cursussen, trainingen op management en praktijkgebied (Kaakchirurgie) in binnen- en
buitenland.
Management Development traject, intern traject Amphia. Ontwikkeling en deelname.

Mevrouw ir. M. Dekker-Joziassse, NQA-auditor

Mevrouw Dekker is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft ruime ervaring met visitaties in alle sectoren van
het hbo en in het wo. Zij bezit auditorkwaliteiten vanwege jarenlange visitatie-ervaring en heeft
cursussen gevolgd bij Lloyd's, daarnaast verzorgt zij trainingen over het visitatie- en accreditatiestelsel
voor auditoren hoger onderwijs. Haar kennis van het hoger onderwijs is ondermeer ontstaan door
docentschap WU en onderwijskundige cursussen. Mevrouw Dekker heeft in het najaar van 2010
deelgenomen aan de training van de NVAO en is gecertificeerd secretaris.

Opleiding:

1983 – 1989 Opleiding Tuinbouwplantenteelt, Wageningen Universiteit
1977 – 1983 VWO, Christelijke Scholengemeenschap Walcheren te Middelburg

Werkervaring:

2004 – heden NQA: senior auditor, adviseur en accountmanager
1995 – 2004 Beleidsmedewerker afdeling Kwaliteitszorg, HBO-raad, 7 visitatietrajecten in diverse
sectoren/domeinen van het hbo.
1991 – 1995 Toegevoegd docent Wageningen Universiteit, vakgroep Tuinbouwplantenteelt, belast
met onderwijsontwikkeling
1990 – 1991 Adviseur bij Tuinbouwkundig Adviesbureau

Cursussen:

Training Auditor Hoger Onderwijs, oktober 2003, NQA i.s.m. Lloyd's Register
Tweedaagse cursus Interne Kwaliteitsaudits, december 2002, Lloyd's Register

Bijlage 4: Bezoekprogramma

tijd		namen
08:30-09:15u.	Blok 1: inhoud, afstuderen	<p><i>Externe begeleiders/opdrachtgevers⁴ :</i> Dhr. H. Tijssen, begeleider C. Cornelissen, Unitmanager Stg Dichterbij Dhr. N. Danen, begeleider P. van Deijzen (Ad), Teamleider FPA en FTU Vincent van Gogh Mw. N. Snijder, opdrachtgever Y. van Bakel, Manager Bedrijfsvoering CWZ, Nijmegen Dhr. J. Coenders, opdrachtgever M. Huijsmans, Manager RVE Pluryn Dhr. H. de Waard, opdrachtgever E. van Wincoop, Bestuurder Neboplus</p> <p><i>Interne begeleiders:</i> drs. G. Zeijen (M. Huijsmans), drs. H. van den Heuvel (E. van Wincoop), drs. W. Sips (Y. van Bakel), drs. M. van Gestel (M. Yilmaz), dhr. D. Hogewind, Ma (J. Testerink), ir. J. Gebbinck (C. Cornelissen)</p>
09:30-10:15u.	Blok 2: inhoud, afstudeerfase	<p>Ba, Afgestudeerd juni 2012: Mw. C. Cornelissen, Dienstverleningscoördinator Stg Dichterbij Mw. J. Testerink, Directeur Huisartsenpost Oost Achterhoek Mw. M. Yilmaz, Procesmanager St Novadic-Kentron</p> <p>Afgestudeerd januari 2013: Mw. Y. van Bakel, Hoofd poli heelkunde/ revalidatiekunde CWZ</p> <p>Studeert af in juni 2013: Dhr. M. Huijsmans, Persoonlijke begeleider en coördinator elektronisch individueel plan Pluryn, tevens lid opleidingscommissie Mw. E. Blijderveen-van Wincoop, Zorgmanager zorgcentrum Nebo</p> <p>Ad afgestudeerd januari 2012: Mw. M.L. Kodde MZD 29, Wijkverpleegkundige met zorgcoördinerende taken</p> <p>Ad afgestudeerd in januari 2013: Dhr. P. van Deijzen, , Forensisch psychiatrisch begeleider, Pompestg</p>
10:30-11:15u.	Blok 3: inhoud, propedeuse en hoofdfase	<p>2^e jaar (herzien leerplan): Mw. C. Willems MZD 35, Zorgcoördinator RIBW Nijmegen-Rivierenland Mw. D. Vos MZD 34, Teamleider Ziekenhuis Gelderse Vallei Mw. A. Seeger MZD36, Groepsleider/Kwaliteitsmedewerker Woonzorgcentrum de Zeeg, Arnhem</p> <p>3^e jaar (aflopend leerplan): Mw. R. Deenen, MZD 31, Teamleider zorg, de Zorggroep, regio Horst-Venray Mw. T. van de Bovenkamp, MZD 31, Teamleider Zorg, Woonzorgcentrum het Maanderzand Mw. H. Veldhuizen, MZD 28, Teamleider de Zorggroep, locatie Berkenrode Dhr. C. Weijers, V22, Projectleider RIBW Nijmegen-Rivierenland</p>

⁴ NB: de titulatuur van de externe begeleiders/opdrachtgevers is niet bekend!

11:30-12:15u.	Gesprek met docenten en lector	<p>drs K. Bongers, Communicatietrainer, kenniskring lectoraat MZD Dhr. D. Hogewind, MA, Bedrijfskunde, organisatiekunde, ontwikkelen blended learning, opzet strategisch beleidsplan, kenniskring lectoraat MZD</p> <p>drs M. Janssen, HRM, Communicatietrainer, kenniskring lectoraat Arbeid en Gezondheid</p> <p>Mr. L. van Susante, Communicatietrainer, HRM, recht, opzet strategisch beleidsplan MZD</p> <p>ir. J. Gebbinck, Organiseatiekunde, communicatietrainer, alumni beleid</p> <p>drs. B. Smeding, HRM, Kenniskring lectoraat HRM</p> <p>drs. J. van Megen, Organiseatiekunde, projectleiding herzien curriculum</p> <p>dr. H. Hamers, lector Management in zorg en dienstverlening</p>
12:15-13:15u.	lunch	
13:15-14:00u.	1 ^e gesprek opleidingsmanagement	<p>drs. C. van Mierlo, Directeur Instituut Verpleegkundige Studies</p> <p>drs. Th. Lemmen, Opleidingsmanager MZD en LGW</p> <p>drs. E. van Wijk, Coördinator KWZ</p>
14:15-15:00u.	Blok Borging	<p><i>Examencommissie:</i></p> <p>drs. G. Zeijen, voorzitter, coördinator OWE'en personeelsmanagement</p> <p>drs. H. van den Heuvel, lid, coördinator OWE procesinnovatie (afstuderen)</p> <p><i>Opleidingscommissie:</i></p> <p>drs. Willem Sips , voorzitter opleidingscommissie</p> <p><i>Leerplancommissie:</i></p> <p>drs. C. Raben, tevens lid opleidingscommissie en projectleiding herzien curriculum, coördinator OWE'en verandermanagement en samenwerken</p> <p>drs. E. van Wijk, tevens coördinator KWZ opleiding en OWE'en KWZ</p> <p>drs. Y. Wetters, voorzitter, coördinator OWE resultaatgericht leidinggeven</p> <p>drs. J. van Megen, tevens projectleiding herzien curriculum, coördinator OWE'en ontwikkelen van het beroep</p> <p>drs. M. van Gestel, coördinator OWE'en bedrijfsmatig handelen</p>
15:15-16:00u.	Extra gesprek	Ingezet voor gesprek met docentbegeleiders over afstudeerdossiers Geen opkomst open spreekuur.
16:00-16:45u.	Beoordelings-overleg panel	
16:45-17:30u.	2 ^e gesprek opleidingsmanagement, incl. afronding	<p>drs. C. van Mierlo, Directeur Instituut Verpleegkundige Studies</p> <p>drs. Th. Lemmen, Opleidingsmanager MZD en LGW</p> <p>drs. G. Zeijen, Voorzitter examencie</p> <p>drs. J. van Megen, Projectleiding herzien curriculum</p> <p>drs. E. van Wijk, Coördinator KWZ</p>

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

De gemarkeerde documenten zijn, conform protocol, meegestuurd als bijlage bij de Kritische Reflecties. Overige documenten lagen ter inzage tijdens visitatiebezoek.

Standaard 1

Document
Opleidingsstatuut 2012-2013
Gebundelde Opleidingsstatuten 2010 - 2012
Landelijk beroepsprofiel MZD
Legitimering beroepsprofiel MZD
Landelijk Beroepsprofiel MZD 2004
RMA 3 2012 MZDLGW
Strategisch Beleidsplan MZD
Studiewijzer Procesinnovatie
Dublin descriptor in het curriculum MZD
Competentieprofiel nieuwe curriculum maart 2012
Tentamenboek MZD
Beroepstaakwijzer niveau 2a nieuw curriculum
Brochure MZD
Samenvatting NSE MZD 2012
Samenvatting resultaten Alumnionderzoek 2012
Samenvatting resultaten Werkveldonderzoek 2012
Rapportage t.b.v. werkveldonderzoek MZD 2004
Summary werkveldonderzoek MZD (met kerncompetenties), 2004
Samenvatting onderzoek praktijkcoaches 2010
Samenvatting en conclusies Thesis Dick Hogewind
Gebundelde Notulen Landelijk Overleg
Gebundelde Notulen Beroepenveldcommissie
Gebundelde Notulen Praktijkbegeleidersbijeenkomsten
Gebundelde Notulen Leerplancommissie
Gebundelde Notulen Staf
Gebundelde Notulen Opleidingscommissie
Gebundelde Notulen Themabijeenkomsten
Gebundelde Notulen Examencommissie
Aanvraag AD Coördinator in Zorg en Dienstverlener

Standaard 2

Document
Studiewijzer Ontwikkelen van Beroep 1
Studiewijzer Zorg om Kwaliteit 2
Studiewijzer Procesinnovatie
Studiewijzer OB3
Beroepstaakwijzer niveau 2a nieuw curriculum & periodeboek 1 Richten (nieuw curriculum)
Samenvatting CV's
Landelijke BOKS MZD
Onderzoekslijn nieuwe curriculum
Onderzoekslijn aflopend curriculum
Overzicht kennis en kunde per OWE
Communicatiestructuur Bachelors voor professionals
Kwaliteitszorgplan Bachelors voor professionals
Verantwoording Didactisch Concept en Werkvormen
Praktijkleren MZD

Praktijkleerplan
Werkplekscan
Toetsbeleidsplan 2012-2013
Verantwoording Didactiek e-Learning
Educreation (film)
Vrijstellingsonderzoek
Vrijstellingsonderzoek voor HBO
Vrijstellingsregeling voor HBO-opgeleiden
Gebundelde CV's docenten
Professionaliseringsplan 2012-2016
Netwerk examencommissies GGM
Strategisch personeelsplan 2008
Samenvatting NSE 2012
Samenvatting NSE 2011
Samenvatting NSE 2010
Gebundelde evaluatieresultaten onderwijseenheden
Medewerkertevredenheidsonderzoek 2012
Samenvatting vervolgonderzoek NSE 2011
Overzicht themadagen MZD 2012-2013

Standaard 3

Document
Toetsbeleid 2011-2012
Toetsbeleid 2012-2013
Overzichtslijst Alumni
Tentamens geselecteerde alumni
Overzicht contacten werkveld
HAN Instellingsplan 2012-2016
Onderbouwing niveaus in curriculum
Jaarverslag Examencommissie 2011-2012
Werkwijze toetsing beroepstaak Toekomst
Notulen werkgroep toetsing
Aantal gezakten per docent/ acteur Performance Assessments Tweegesprekken
Voorbeeld beoordelingsformulier
Gebundelde beoordelingsformulieren onderdelen afstuderen
Beoordelingsformulier examengesprek
Beoordelingsformulier projectverslag
Beoordelingsformulier project opdrachtgever
Opname Performance Assessment
HANdboek examenzaken 2012-2013
Verslag examencommissie 17 januari 2013
Ontwikkeling van de kwalificatieniveaus in de bacheloropleiding MZD
Evaluatieformulieren werkvelddeskundigen examens
Beleid beoordelen afstuderen student
Verslagen themaoverleg 21-02-2013, 17-01-2012, 07-07-2011
Rapportage bevindingen externe toezichthouders MZD 2011-2012
Verslagen bijwonen examens Avans – Hans van den Heuvel, Rose-Marie Aerts
Afstudeerfase + ontwikkelingen afstuderen
Onderzoeksverslag MZD in de praktijk
Eindevaluatie MZD-AD
Totstandkoming Digitale Kennistoets

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

<i>Deeltijd</i>	<i>Duaal</i>
477328	486854
70295	500771
468561	498399
400898	500856
451057	
472442	
444938	
71474	
466044	
464800	
489710	
474865	
473079	
473965	
446865	

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Management in de Zorg

Instelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Visitatiedatum: 16 mei 2013

Ondergetekende: ..Thijs Lemmen

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: ..Opleidingsmanager

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Thijs Lemmen', written over a horizontal line.

Datum:

23-4-2013