

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Update-beoordeling experiment leeruitkomsten

Bachelor Management in de Zorg (deeltijd en duaal)

Associate Degree Management in de Zorg (deeltijd en duaal)

Beperkte opleidingsbeoordeling

006A2022.04

Samenvatting

In februari 2022 zijn de bestaande hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg (B MiZ, deeltijd/duaal) en de bestaande hbo Associate Degree opleiding Management in de Zorg (AD MiZ, deeltijd/duaal) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bezocht door een visitatiepanel van NQA. Tijdens deze visitatie zijn deze twee opleidingen beoordeeld conform het Protocol Beoordeling Bestaande Experimenten Leeruitkomsten van de NVAO (april 2018). Deze visitatie betreft een update-beoordeling van standaard 1 t/m 4. Uitgangspunten voor deze beoordeling zijn ontwikkelingen van de twee voornoemde opleidingen sinds de voorgaande visitatie (d.d. 24 en 25 april 2019) en de aanbevelingen en adviezen die het panel destijds heeft gegeven. Verreweg de belangrijkste ontwikkeling is het herontwerp van de leeruitkomsten, rubrics en (toets)programma's van de AD-opleiding (Module 1 t/m 4). Voor Module 5 t/m 7 van de Bacheloropleiding geldt hetzelfde, echter daarvan zijn Module 6 en 7 nog niet uitgevoerd.

Het panel beoordeelt de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg als **positief**.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien, constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat de aanbeveling en de adviezen van het vorige panel grotendeels zijn opgepakt. Het panel constateert dat de opleidingen vanaf 2020 werken met de leeruitkomsten in het Landelijk Opleidingsprofiel Management in de Zorg (LOMiZ, 2017). De opleidingen hebben deze leeruitkomsten letterlijk overgenomen als eindkwalificaties en beschreven in de toetsprogramma's AD en B. Het panel vindt dat de leeruitkomsten, de toetsing daarvan en de inhoud van het onderwijsprogramma goed aansluiten op het landelijke profiel. Bovendien vindt het panel dat de leeruitkomsten goed zijn afgestemd op de verwachtingen van beroepenveld, doordat de opleidingen frequente, structurele contacten onderhouden met het beroepenveld. De recente herformulering van de leeruitkomsten op module-niveau zijn aantoonbaar tot stand gekomen in samenspraak met werkveldvertegenwoordigers. Het panel moedigt het opleidingsteam MiZ aan om internationalisering nog meer te verwerken in de onderwijsprogramma's van de B- en AD-opleidingen. Tenslotte adviseert het panel om na te denken over het Beroepsprofiel van een AD MiZ om zo tot een nóg betere profilering en afsluiting van de AD te komen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien, constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbevelingen en adviezen van het vorige panel grotendeels heeft opgepakt.

Het panel vindt dat de opleidingen door het nieuwe programma een rijke(re) leeromgeving hebben gecreëerd die studenten in staat stelt om het door hen gewenste diploma te behalen.

Het panel is positief over de wijze waarop de studenten begeleid worden bij de ontwikkeling van Persoonlijk Leiderschap (PL) dat als een herkenbare rode draad door de hele opleiding heen loopt. Het panel stelt tevens vast dat het opleidingsteam haar visie op flexibilisering heeft vertaald in een waardevol didactisch concept en deze heeft geïmplementeerd in een flexibel onderwijsprogramma dat tegemoet komt aan de uitgangspunten van het Protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten. Docenten zijn goed opgeleid en voldoende competent om studenten te begeleiden. Bovendien werken docenten aantoonbaar aan hun bekwaamheden door diverse professionaliseringsactiviteiten, zowel als team als individueel. Studenten waarderen de docenten om hun betrokkenheid en flexibiliteit en om de wijze waarop zij handen en voeten geven aan hun principe 'practice what you teach.' Studenten ervaren bovendien een zorgvuldige intake, voelen zich echt eigenaar van hun leerproces en waarderen dat het opleidingsteam aantoonbaar werkt aan verbeteringen naar aanleiding van hun feedback.

Standaard 3: Toetsing

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien, constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbeveling en adviezen van het vorige panel goed heeft opgepakt.

Het panel is van mening dat nu de opleidingen de leeruitkomsten en het toetsprogramma hebben aangepast, zij beter maatwerk kunnen bieden aan verschillende instroomgroepen. Bovendien kunnen vrijstellingen op maat worden aangeboden, mede door een zorgvuldig opgestelde procedure 'Aanvraag vrijstellingen'. Ondanks dat het aantal toetsmomenten is gereduceerd, ervaart het opleidingsteam nog steeds een hoge toetsdruk, omdat het beoordelen van portfolio's (nog) veel tijd vraagt. Examinatoren zijn steeds beter voorbereid op hun taak, onder andere door professionaliseringsactiviteiten, zoals de assessorentraining die zij gevolgd hebben. De examencommissie en toetscommissie zijn voldoende (toets)deskundig en functioneren onafhankelijk en proactief.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019, de bestudeerde eindwerken en de ontwikkelingen sindsdien, constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbeveling van het vorige panel goed heeft opgepakt.

Het panel is positief over de nieuwe integrale eindtoets van de AD. Als de opleiding voor zichzelf duidelijker heeft wat de specifieke profilering van de AD-opleiding zou moeten zijn (zie ook bij standaard 1), dan kan dat bijdragen aan een nóg adequatere eindtoets AD. Het panel vindt dat de relatie tussen leeruitkomsten en beoordelingscriteria verbeterd is. Het panel doet de aanbeveling om tijdens het herontwerpen van Module 7, duidelijker te maken hoe de verschillende onderdelen (verslag, poster- en eindpresentatie, portfolio en CGI) beoordeeld worden en welke weging elk onderdeel heeft. Afgestudeerde studenten functioneren goed en worden gewaardeerd door het werkveld. Het panel vindt dat het opleidingsteam goed op de hoogte is en blijft van het functioneren van alumni.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleidingen	8
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
Standaard 3 Toetsing	23
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	27
Eindoordeel over de opleiding	30
Aanbevelingen	31
Bijlagen	32
1. Bezoekprogramma B and AD Management in de Zorg, 15 februari 2022	33
2. Bestudeerde documenten	34

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de update-beoordeling van de bestaande deeltijd/duale hbo bacheloropleiding Management in de Zorg (MiZ) en de bestaande deeltijd/duale hbo AD-opleiding Management in de Zorg (MiZ) van de HAN. Beide opleidingen nemen deel aan het Experiment Leeruitkomsten. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van de HAN en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Qua onderwijsleerplan is er geen onderscheid tussen de deeltijd- en de duale variant, behalve dat deeltijdstudenten de praktijkelementen in de eigen werkomgeving of een stageomgeving volgen, waar duale studenten moeten beschikken over een leerwerkplek om de praktijkonderdelen te kunnen vervullen.

Tijdens het visitatiebezoek zijn beide opleidingen tegelijkertijd beoordeeld. Dit rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het een aanbeveling voor de opleidingen. Dit rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), het *Protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* (NVAO, april 2017) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 15-02-2022. Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. K. Boonstra, voorzitter, domeindeskundige

Mevrouw drs. M.E. Jansen, domeindeskundige

De heer drs. M.A.J.A.E. van Ham, domeindeskundige

Mevrouw M. den Boer, studentlid

De heer R.H.W. van de Hoef MEd, auditor van NQA, trad op als auditor en secretaris van het panel.

De deeltijd/duale hbo bacheloropleiding Management in de Zorg en de deeltijd/duale hbo AD-opleiding Management in de Zorg zijn ingedeeld in de visitatiegroep HBO Management in de Zorg. Afstemming tussen alle deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. De tussen Hobéon en NQA gekalibreerde criteria voor de beoordeling maken onderdeel uit van deze instructie. Daaraan voorafgaand is de afstemming geborgd door overlap in de bezetting tussen alle deelpanels. Daarnaast is, rekening houdend met het feit dat elke opleidingsbeoordeling een individuele beoordeling betreft, vanuit de overlap in de bezetting, waar relevant, voortschrijdend gereflecteerd op vorige bezoeken binnen deze visitatiegroep. De afstemming tussen de panels wordt verder geborgd door de ondersteuning van, zo veel mogelijk, dezelfde secretaris vanuit NQA en andere evaluatiebureaus en door de inzet van getrainde voorzitters.

Werkwijze panel en procesverloop

Voor deze update-beoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie (ZER) en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel zestien

afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd: acht B eindwerken (“oud” programma) en acht AD eindwerken (vier “oud” AD-programma en vier “nieuw” AD-programma). Deze zestien dossiers zijn geselecteerd op basis van een groslijst van alumni van de afgelopen twee jaar. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in studentwaardering, opleidingsvarianten en studieroutes, zoals opgenomen in bijlage 2.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Ter voorbereiding op de visitatie is er een vooroverleg geweest. In het overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA en het NVAO-kader en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn bevindingen voortdurend gedeeld. Tijdens het visitatiebezoek heeft het panel gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder studenten en docenten (examinatoren) en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezokedag is de door het panel verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft de voorzitter van het panel het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding.

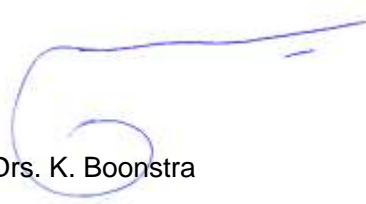
Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, die is voorgelegd aan het panel. Met de input van de panelleden is een tweede concept opgesteld, dat ter controle op feitelijke onjuistheden is voorgelegd bij de opleiding. De panelleden hebben kennis genomen van de reactie van de opleiding en waar nodig zijn aanpassingen doorgevoerd. Vervolgens is het rapport definitief vastgesteld. Met alle (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie heeft het panel tot een weloverwogen oordeel kunnen komen.

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

Utrecht, 21 maart 2022

Panelvoorzitter

Drs. K. Boonstra



Auditor

R.H.W. van de Hoef MEd



Schets van de opleidingen

De B MiZ- en AD MiZ-opleidingen zijn onderdeel van de Academie Mens en Maatschappij (AMM) van de HAN en zijn gevestigd in Nijmegen. De AD-opleiding MiZ duurt twee jaar (120 EC) en de Bacheloropleiding MiZ duurt vier jaar (240 EC). MiZ wil dé opleiding zijn voor leiderschap en management in de zorg en het sociale domein. Dit doet het opleidingsteam MiZ door een flexibel curriculum aan te bieden op basis van onderzoek naar en afstemming met diverse sectoren in de zorg en dienstverlening. MiZ richt zich op ontwikkelingen in de genoemde sectoren én op het vormgeven aan die ontwikkelingen. Dit doet MiZ onder andere door het organiseren van openbare bijeenkomsten met actuele thema's die raken aan leiderschap in organisaties. Het opleidingsteam is er terecht trots op dat zij zes jaar achter elkaar (2017-2022) topopleiding zijn geworden in HBO Keuzegids.

MiZ hecht grote waarde aan het betrekken van studenten als partner in het onderwijs. Het opleidingsteam hanteert hierbij de slogan 'practice what you teach' en gaat zo mogelijk parallelle processen aan, zoals zelfsturing en innovatie door middel van de scrum-methodiek. Dit doet het team MiZ om te ervaren wat studenten meemaken in hun werksituatie. MiZ hecht aan een goed contact met professionals, managers en bestuurders uit de diverse sectoren, door hen te betrekken bij het curriculum, gastdocentschap en examens. De beste ambassadeurs voor MiZ zijn de alumni die veelal op (hogere) leidinggevende posities terechtkomen (96% van de alumni uit het alumni-onderzoek 2021) en zorgen voor een constante stroom aan gemotiveerde studenten en input voor het curriculum.

De academiedirecteur is de verantwoordelijk leidinggevende, maar staat op afstand van het zelfsturend opleidingsteam MiZ. Dat betekent naast korte lijnen en slagvaardigheid ook dat het team leidinggeeft aan zichzelf. Twee docenten zijn gemandateerd om beslissingen te nemen op onderwijs-, organisatie- en HRM-gebied. Meer complexe situaties die om draagvlak vragen worden besproken in een tweemaandelijks teamoverleg. De instroom van de bacheloropleiding was in september 2021, 40 studenten en in februari 2022, 33. Voor de AD-opleiding was de instroom in september 2021, 43 studenten en in februari 2022, 45. De instroom van de bacheloropleiding is grofweg gelijk met de instroom van de jaren 2019, 2020 en 2021. De AD-opleiding kent een gestage groei qua instroom sinds 2019. Op 1 oktober 2021 waren er 164 ingeschreven bachelorstudenten en 75 AD-studenten.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	B Management in de Zorg
ISAT-code CROHO	34538
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo
Niveau opleiding	Bachelor
Graad	Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	240
Variant(en) incl. een evt. 3 jarig traject voor VWO bij een hbo-bacheloropleiding	Deeltijd en Duaal
Opleidingslocatie(s)	Nijmegen
Onderwijstaal	Nederlands

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	AD Management in de Zorg
ISAT-code CROHO	80011
Oriëntatie en niveau opleiding	hbo
Niveau opleiding	Associate Degree
Graad	Associate Degree
Aantal studiepunten	120
Variant(en) incl. een evt. 3 jarig traject voor VWO bij een hbo-bacheloropleiding	Deeltijd en Duaal
Opleidingslocatie(s)	Nijmegen
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

In deze update-beoordeling ligt de nadruk op het beschrijven van de stand van zaken en ontwikkelingen in vergelijking met de vorige visitatie. Dat wordt uitgebreid beschreven bij de vier standaarden en daarom is de terugblik niet als aparte paragraaf opgenomen.

Beoordeling NVAO-standaarden

Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

Experiment Leeruitkomsten:

- *De visie van de instelling op flexibilisering is vertaald naar een onderwijskundig concept dat is doorgevoerd in de experimenteervariant (generiek deel);*
- *De eindkwalificaties zijn vertaald naar eenheden van leeruitkomsten van maximaal 30 EC, die gezamenlijk en in samenhang de student in staat stellen de eindkwalificaties te realiseren (per opleiding in specifiek deel);*
- *De leeruitkomsten zijn (a) leerwegaafhankelijk, (b) representatief voor de eindkwalificaties van de opleiding, (c) herkenbaar voor het werkveld, (d) specifiek en meetbaar, (e) transparant, (f) samenhangend en (g) duurzaam (per opleiding in specifiek deel).*

Aanbeveling visitatie 2019

Het panel deed in 2019 de aanbeveling: met de ervaringen van eerste cohorten afgestudeerden kunnen de opleidingen de leeruitkomsten evalueren en optimaliseren, met oog voor de doorvertaling naar de toetsindicatoren.

Adviezen visitatie 2019

Het panel gaf in 2019 als belangrijkste advies de aansluiting van de leeruitkomsten bij het landelijke profiel en deze ook in te zetten voor toetsing. Ook vroeg het panel een sterkere profilering van de AD. Inhoudelijk zou er meer aandacht mogen komen voor strategische personeelsplanning, onderzoek en internationalisering.

Conclusie

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat de aanbeveling en de adviezen van het vorige panel grotendeels zijn opgepakt.

Het panel constateert dat de opleidingen vanaf 2020 werken met de leeruitkomsten van het Landelijk Opleidingsprofiel Management in de Zorg (LOMiZ, 2017). De opleidingen hebben de leeruitkomsten letterlijk overgenomen als eindkwalificaties en beschreven in de toetsprogramma's AD en B. Het panel vindt dat de leeruitkomsten, de toetsing daarvan en de inhoud van het onderwijsprogramma goed aansluiten op het landelijke profiel. Bovendien vindt het panel dat de leeruitkomsten goed zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld. De recente herformulering van de leeruitkomsten is zijn op moduleniveau aantoonbaar tot stand gekomen in samenspraak met werkveldvertegenwoordigers. Het panel moedigt het opleidingsteam MiZ aan om internationalisering nog meer te verwerken in de onderwijsprogramma's van de B- en AD-opleidingen. Tenslotte adviseert het panel om een eigenstandig Beroepsprofiel AD op te stellen, en op basis daarvan na te denken over een nóg betere profilering van de AD, met name in Module 4.

Onderbouwing

Beroepsbeeld en profilering

De opleidingen hebben bewust gekozen voor accentverschillen met andere hogescholen. Ten opzichte van het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel leggen de B en AD MiZ-opleidingen eigen accenten op onder andere Persoonlijk Leiderschap en op het leiden van veranderingen. Ook is ervoor gekozen om de opleidingen niet alleen te richten op 'zorg', maar ook op het sociale domein, waardoor er nu ook enkele studenten werkzaam zijn in bijvoorbeeld een sociaal wijkteam of bij een instelling voor maatschappelijk werk. Het panel onderschrijft dat er inhoudelijk een flinke actualiseringsslag is gemaakt en constateert dat zowel strategische personeelsplanning als onderzoek beter herkenbaar zijn in het vernieuwde programma. Studenten die het panel heeft gesproken, onderschrijven dit. De docenten geven aan dat zij nog worstelen met het vormgeven van internationalisering binnen de leeruitkomsten en de modules, en dat zij de komende tijd verder willen nadenken over een aantal ideeën ten aanzien van internationalisering; zie ook standaard 2.

Beoogde leerresultaten

Het panel constateert dat de opleidingen vanaf september 2020 werken met de leeruitkomsten uit het LOMiZ, die geformuleerd zijn op zowel Bachelor- als Associate Degree niveau.

De opleidingen hebben deze leeruitkomsten letterlijk overgenomen als eindkwalificaties en beschreven in de B- en AD-toetsprogramma's. De opleidingen B en AB MiZ van de HAN zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van het LOMiZ door actieve deelname aan het landelijke opleidingsoverleg MiZ. Het LOMiZ is tot stand gekomen in samenwerking met opleidingen Management in de Zorg van andere hogescholen en met de brancheverenigingen. De leeruitkomsten zijn gekijkt aan NLQF, niveau 5 (AD) en 6 (B). Het panel vindt dat het Landelijk opleidingsprofiel B en AD MiZ (de BOKS; Body of Knowledge and Skills en het "bollenmodel"; een visuele weergave van de zes hoofdthema's voor een MiZ-professional: organiseren, ontwikkelen en verbinden, ondernemen, veranderen, leiden van zichzelf en anderen, context/maatschappij) herkenbaar en in goede samenhang zijn geïmplementeerd in de (toets) programma's van beide opleidingen. Deze leeruitkomsten zijn doorvertaald naar leeruitkomsten op modulenniveau (zie tabel 1 en 2 op de volgende pagina). Elke module staat voor 30 EC.

Het panel constateert dat deze module-leeruitkomsten de landelijke leeruitkomsten / eindkwalificaties MiZ volledig afdekken en dat er aan vrijwel alle leeruitkomsten een leerweg-onafhankelijke toets gekoppeld is. Het panel vindt dat de opleidingen de samenhang tussen de eindkwalificaties, eenheden van leeruitkomsten en toetsing eenduidig en herkenbaar hebben samengevat in het document 'toetsprogramma MiZ AD en BA'. In dit document heeft het panel gezien dat de vijf hoofdthema's van het bollenmodel uit het landelijk profiel de rode draad vormen en voor de nodige verbinding zorgen tussen de verschillende modules en de toetsen van die modules. De opleidingen blijven werken aan doorontwikkeling van leeruitkomsten. Na de ronde van uitvoering van de Modules 1 t/m 4, zijn alle leeruitkomsten (en rubrics) op basis van ervaringen van zowel docenten als studenten bijgesteld. Deze zijn ten opzichte van de vorige visitatie al meer 'uitkomst-gericht' geformuleerd dan 'product-gericht.' Het panel moedigt het opleidingsteam aan om deze ontwikkeling door te zetten. Het panel vindt het positief dat de AD nu een meer herkenbare afsluiting heeft gekregen (EVL 3 van Module 4). Het panel vindt wel dat deze afsluiting nog verder aangescherpt zou kunnen worden. Het panel adviseert daarom om een eigen Beroepsprofiel AD op te stellen, en op basis daarvan na te denken over een nog

betere profilering en afsluiting van de AD in Module 4. Voor Module 5 en 6 zijn nieuwe leeruitkomsten opgesteld. Ten tijde van het visitatiebezoek (februari 2022) waren de leeruitkomsten van Module 7 ook gereed. Deze module start in gewijzigde vorm in september 2022. Het komende jaar willen de opleidingen gebruiken voor het doorontwikkelen van leeruitkomsten van Module 5, 6 en 7. Ten aanzien van eindkwalificaties van de opleiding zijn op dit moment geen grote veranderingen voorzien. Het panel vindt dit verstandig en adviseert om de recente ontwikkelingen nu eerst te laten 'wortelen' en alleen te finetunen waar nodig. Bovendien wordt de duurzaamheid van de leeruitkomsten beter geborgd als deze een behoorlijke periode gelijk blijven.

Tabel 1: Leeruitkomsten Associate Degree Management in de Zorg, studiejaar 2021-2022

Jaar 1	
Module 1: Leiden van jezelf en anderen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Aansturen van je leerproces • EVL 2: Aansturen van besluitvorming 	Module 2: Onderzoeken en coachen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Coaching on the job • EVL 2: Onderzoeken van een praktijkvraagstuk
Jaar 2	
Module 3: Visievormen en aansturen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Vormen en uitdragen van een visie op de toekomst • EVL 2: Aansturen van een medewerker 	Module 4: Optimaliseren van teams <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Effectief inzetten van mensen en middelen • EVL 2: Verbeteren van teampresteren • EVL 3 Persoonlijk Leiderschap

Tabel 2: Leeruitkomsten Bachelor Management in de Zorg studiejaar, 2021-2022

Jaar 1	
Module 1: Leiden van jezelf en anderen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Aansturen van je leerproces • EVL 2: Aansturen van besluitvorming 	Module 2: Onderzoeken en coachen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Coaching on the job • EVL 2: Onderzoeken van een praktijkvraagstuk
Jaar 2	
Module 3: Visievormen en aansturen <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Vormen en uitdragen van een visie op de toekomst • EVL 2: Aansturen van een medewerker 	Module 4: Optimaliseren van teams <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Effectief inzetten van mensen en middelen • EVL 2: Verbeteren van teampresteren • EVL 3 Persoonlijk Leiderschap
Jaar 3	
Module 5: Ondernemen in de zorg <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Ondernemen in de zorg • EVL 2: Bedrijfseconomie 	Module 6: Verbeteren van teams door HRM-interventies <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Ontwerpen van HRM-interventies • EVL 2: Uitvoeren van en reflecteren op HRM-interventies
Jaar 4	
Module 7: Een complexe verandering leiden <ul style="list-style-type: none"> • EVL 1: Organiseren en leiden van, en reflecteren op een verandering • EVL 2: Persoonlijk Leiderschap 	Module 8: Minor

Afstemmen (internationale) beroepenveld

Het panel constateert dat beroepenveld op meerdere manieren nauw betrokken is bij de opleidingen en er vaak wordt afgestemd met het beroepenveld. Het panel vindt het positief dat de eindkwalificaties en de leeruitkomsten van de nieuwe modules zijn besproken met de OC en werkveldvertegenwoordigers. Concepten van leeruitkomsten zijn voorgelegd aan het werkveld en studenten tijdens drie co-creatiesessies. Ook daar is het panel positief over. De opleidingen hebben tenslotte goede contacten met het werkveld door praktijkbezoeken bij studenten, gastdocenten, afgevaardigden uit het werkveld bij examens, praktijkbegeleidersbijeenkomsten, open lessen, werkveldconferenties en co-creatiesessies.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, de onderwijsleeromgeving en de kwaliteit van het docententeam maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde leerresultaten te realiseren.

Experiment Leeruitkomsten:

- *De leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoeften en omstandigheden van (een groep) studenten. De opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn om de leeruitkomsten te behalen. De opleiding laat zien hoe zij rekening houdt met verschillen tussen (groepen) studenten in kennis, ervaring, tijd, loopbaandoelen en omstandigheden.*
- *Docenten (instructeurs, begeleiders e.d.) zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden, bijvoorbeeld bij de keuze voor en vormgeving van leeractiviteiten.*
- *De student voldoet aan de wettelijke instroomeisen. Uit een intake-assessment kan blijken dat de student de opleiding versneld kan doorlopen. Onvolledige opleidingen bepalen op grond van toelatingsonderzoek of de student toelaatbaar is en voor welk traject de student in aanmerking komt.*
- *De opleiding en de student maken vooraf expliciete, inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent. Daarmee is inzichtelijk hoe de student in staat is de leeruitkomsten te realiseren. Als een praktijkorganisatie betrokken is leggen opleiding, student en praktijkorganisatie de afspraken vast in een overeenkomst. Een tripartite overeenkomst is verplicht voor duale opleidingen en wenselijk voor deeltijdse opleidingen. Hierin komen onder meer aan de orde: de beschrijving van de inhoud van de leeractiviteiten binnen de eenheid, de aard en frequentie van de begeleiding en de wijze van toetsing en, indien van toepassing, afspraken tussen de opleiding en de praktijkorganisatie over bijscholing van praktijkbegeleiders. De student is mede-eigenaar van het leerproces en daarmee van de invulling van de overeenkomst en afspraken*

Aanbevelingen visitatie 2019

Bij Standaard 2 deed het panel in 2019 de volgende aanbevelingen:

- maak in het onderwijsconcept en naar studenten duidelijk wat de grenzen zijn aan de uitwisselbaarheid van modules en de kaders voor volgordelijkheid. In de onderwijsprogramma's lijkt dit meer begrensd dan in het onderwijsconcept.
- gebruik de huidige ervaringen met intake en het componeren van maatwerkroutes om de persona's verder uit te werken en deze weer als hulpmiddel te gebruiken bij het verder professionaliseren en efficiënter maken van de intake procedures, vrijstellingen-procedures en het studentvolgsysteem.
- inventariseer of opleidingen werken met gelijklopende leeruitkomsten en of dat mogelijkheden biedt tot gemeenschappelijke opleidingsoverstijgende modules, waarmee de student zijn opleidingsprofiel kan verbreden.
- maak werk van het digitaliseren van onderwijsafspraken in onderwijs- en praktijkleerovereenkomsten en de toekenning van vrijstellingen en een goede koppeling tussen de verschillende registratiesystemen. Dat verhoogt de inzichtelijkheid voor studenten en de werkbaarheid voor docenten.

Adviezen visitatie 2019

Ten aanzien van standaard 2 vroeg het panel in 2019 aandacht voor de aanpassing van de programma's aan een grotere diversiteit van instroom, de doorontwikkeling van leerovereenkomsten, van het HILL onderwijsmodel en de versterking van het team. Ook kon de informatievoorziening naar de studenten beter.

Conclusie

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbevelingen en adviezen van het vorige panel grotendeels heeft opgepakt.

Het panel constateert dat de opleidingen door het nieuwe programma een rijke(re) leeromgeving hebben gecreëerd die studenten in staat stelt om het door hen gewenste diploma te behalen. Het panel stelt tevens vast dat het opleidingsteam haar visie op flexibilisering heeft vertaald in een waardevol didactisch concept en deze heeft geïmplementeerd in een flexibel onderwijsprogramma dat tegemoet komt aan de uitgangspunten van het *Protocol Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten*. Docenten zijn goed opgeleid en voldoende competent om studenten te begeleiden. Studenten waarderen de docenten om hun betrokkenheid en flexibiliteit en om de wijze waarop zij handen en voeten geven aan hun principe 'practice what you teach.' Studenten ervaren bovendien een zorgvuldige intake, voelen zich echt eigenaar van hun leerproces en waarderen dat het opleidingsteam aantoonbaar werkt aan verbeteringen naar aanleiding van hun feedback.

Onderbouwing

Opzet en inhoud programma

Flexibel een Leven Lang Ontwikkelen

Bij Leven Lang Ontwikkelen (LLO) hoort dat studenten kunnen leren vanuit de eigen context met erkenning van leerervaringen die al zijn opgedaan en met aandacht voor taakgebieden die nog eigen gemaakt moeten worden. De opleidingen gaan uit van modules van 30 EC, gebaseerd op leeruitkomsten en leerwegaafhankelijke toetsen. Binnen het curriculum is sprake van een onderwijsarsenaal op basis waarvan studenten een studieprogramma kunnen samenstellen. Flexibilisering komt hiermee tot uiting door het mogelijk versnellen en vertragen van (delen van) modules. Een keer per jaar maakt de student afspraken per module in een OOK met de coach en werkplekbegeleider over de wijze waarop hij aan de leeruitkomsten gaat werken en hoe zij deze wil aantonen in het portfolio. De AD- en B-opleidingen sluiten goed aan bij mogelijke vervolgopleidingen, zoals de Master Management & Innovatie (MMI): vanuit de AD kan een student doorstromen naar de bachelor en van de bachelor naar de MMI. Daarnaast organiseren de opleidingen, in samenwerking met interne en externe partners, regelmatig symposia rond actuele thema's in de zorg. Hierbij leveren alumni regelmatig een inhoudelijke bijdrage.

Het opleidingsteam heeft het panel goed duidelijk kunnen maken waarom zij voor flexibel onderwijs heeft gekozen en wat zij onder flexibel onderwijs verstaat:

- Steeds meer studenten lieten behoefte aan maatwerk zien: verschillende routes, versnellen, vertragen. Het flexibele curriculum biedt hiertoe meer mogelijkheden.
- De praktijk vraagt om een opleiding die zo goed als mogelijk aansluit bij de praktijk. Door bewijzen uit de praktijk direct te kunnen gebruiken in toetsen (portfolio's) en door de mogelijkheid van een eigen route, wordt de aansluiting met de praktijk groter.

- Het Experiment Leeruitkomsten moet ertoe leiden dat meer studenten een HBO-opleiding volgen en meer studenten slagen. De wijze van inrichting van de B- en AD-opleidingen MiZ is binnen de kaders van het HAN-beleid gebeurd.

Met het vernieuwde programma sluiten de opleidingen aan bij actuele en urgente vraagstukken uit de praktijk van studenten. Studenten die het panel heeft gesproken onderschrijven dit. Zij zijn werkzaam als professional, coördinator of leidinggevende in het werkveld. In de leeromgeving van MiZ staat werkend leren centraal: de student werkt en leert in de praktijk en verzamelt zo bewijsstukken voor in zijn portfolio. Er wordt gewerkt met eenheden van leeruitkomsten, waarbij telkens een thema centraal staat en waarin de student in eigen tijd en tempo werkt aan zijn of haar leeruitkomsten. De komende jaren willen de opleidingen het curriculum verder finetunen op detailniveau en is de ambitie om juist geen grote veranderingen meer door te voeren. Het panel vindt dit verstandig. Naast finetunen bewaakt het team de kwaliteit van het onderwijs op moduleniveau door het organiseren van diverse evaluatiemomenten: teamoverleggen, een wekelijkse bordsessie, EVL-evaluaties inclusief toetsanalyse, studentlunches waarbij thema's uit de evaluaties worden besproken, jaar- en opleidingsevaluaties en alumni-onderzoeken (bijvoorbeeld in november 2021).

Stand van zaken vernieuwde programma

De opleidingen zijn zich bewust van het feit dat het onderscheid tussen AD en B nog sterker aangezet kan worden. Tegelijkertijd willen de opleidingen de doorstroom van AD naar B zo goed mogelijk houden, omdat veel studenten hier gebruik van maken en het werkveld hier ook om vraagt. Jaar 1 en 2 (Module 1 t/m 4) zijn ontwikkeld vanuit de 'AD-bril'. Het onderscheid dat de opleidingen voor ogen hebben is daarom vooral een aanpassing in de eerste twee jaar van de bachelor. In 2022 gaan de opleidingen samen met het werkveld onderzoeken hoe er voor de bachelor accentverschillen aangebracht kunnen worden, op dusdanige wijze dat de doorstroommogelijkheid optimaal gehouden kan worden. Hieronder wordt per Module kort toegelicht wat de stand van zaken is kijkend naar het huidige programma:

Module 1 t/m 4 zijn in september 2020 voor het eerst gestart. Het vernieuwende hieraan is:

- De verschillende routes die studenten kunnen volgen, zijn afhankelijk van het instroomniveau (MBO, HBO) en (werk)ervaring van de student. Studenten kunnen versnellen door Module 1 'voor de poort' zelfstandig aan de hand van een opdracht te maken. Ze starten vervolgens in Module 2 en leveren in de eerste onderwijsweken de toetsen van Module 1 in. Enkele studenten maken gebruik van de mogelijkheid om twee modules tegelijkertijd te volgen en zo te versnellen. Op deze manier is meer maatwerk mogelijk en kunnen studenten het AD-programma in één jaar afronden.
- Er zijn leeruitkomsten gemaakt voor de modules en de inhoud is geactualiseerd.
- Er wordt een didactiek gebruikt, waarin de principes van *High Impact Learning that Lasts* (HILL) en *High Impact Teaching* (HIT) zijn geïntegreerd. Studenten krijgen meer ruimte om praktijkervaring om te zetten in bewijsstukken voor in hun portfolio's. Er wordt meer eigen regie en aansturing van het leerproces verwacht.
- Er wordt meer gebruik gemaakt van blended learning. Studenten hebben om de week les op school. De andere week is een zelfstudieweek en is er de mogelijkheid om aan te sluiten bij de online dagstart en bij het online consultatiemoment. Deze constructie maakt het tevens mogelijk om het onderwijs van twee modules tegelijkertijd te kunnen volgen.

Module 5 (Ondernemen in de zorg) is gestart in september 2021. Hierin komt inhoud aan bod die in vergelijking tot de eerdere modules meer nieuwe elementen bevat en inhoud die andere vaardigheden vraagt dan gebruikelijk voor zorg- en welzijn professionals. De inhoud van deze

module is grotendeels gericht op 'ondernemen' (één van de bollen uit het landelijke profiel). Deze verandering vult een plek in het curriculum die tot nu toe onvoldoende belicht was. Zo geeft 35% van de respondenten van het alumni-onderzoek aan dat 'ondernemen' krap voldoende/onvoldoende aan bod komt in de opleiding. Met deze module hebben de opleidingen alle bollen uit het Landelijk Opleidingsprofiel een prominente plek gegeven in het curriculum.

Module 6 (HRM in de zorg) is een nieuwe module en start in februari 2022. Deze module is mede een gevolg van signalen van studenten en alumni dat een module HRM ontbrak in het curriculum. Bovendien was dit een advies van de vorige visitatie in 2019 (zie bij standaard 1).

Module 7 (Implementeren van Veranderingen) start in september 2022 in vernieuwde vorm. Studenten tonen in deze module aan dat zij een verandering kunnen leiden. Omdat dit een integraal thema is waar alle aspecten van het bollenmodel (LOMiZ) met elkaar worden verbonden, wordt Module 7 als afstudeermodule beschouwd.

Tot slot volgt de student een minor (**Module 8**). De opleiding organiseert een aantal minoren. De minoren 'Leiderschap in zorg en dienstverlening' (deeltijd) en 'Leidinggeven in zorg en welzijn' (voltijd) zijn met name gericht op studenten van andere bacheloropleidingen, die zich ontwikkelen als professional en die zich willen oriënteren op een regierol. Rode draad in deze minoren is persoonlijk leiderschap. Studenten MiZ hebben de mogelijkheid om in februari 2023 de (vernieuwde) verdiepende minor Leidinggeven in Duurzame Zorg te volgen. Studenten kiezen soms ook voor andere minoren. Het meest populair zijn de HRM-minor van Windesheim, Coaching van medewerkers (HAN) en Leren voor het Leven (HAN).

Internationalisering

Het opleidingsteam realiseert zich dat Internationalisering in het programma nog verdere uitwerking behoeft. Het panel vindt dat Internationalisering al meer herkenbaar terugkomt in de opleidingsprogramma's sinds de vorige visitatie. Zo bespreken de opleidingen internationale theorieën en voorbeelden in onder andere de EVL1 van Module 3, 'Visie op de toekomst'. Studenten bekijken hier internationale ontwikkelingen en best practices in het buitenland. In Module 6 is diversiteit een thema. Het opleidingsteam MiZ is voornemens om internationalisering steviger aan te zetten, maar worstelt met het uitbreiden van dit thema versus de behoefte van de student en het werkveld (die hier niet expliciet om vragen). De opleidingen onderzoeken of het voor MiZ-studenten zinvol kan zijn om te deel te nemen aan de jaarlijkse International Week van de HAN. Het panel waardeert deze ontwikkeling en moedigt het opleidingsteam aan om internationalisering nog verder vorm te geven.

Vormgeving van het programma

Didactisch concept; HILL onderwijsmodel

Het panel is van mening dat de opleidingen met hun flexibele programma's goed inspelen op diversiteit van studenten in hun werkomgeving. De opleidingen gaan uit van gepersonaliseerd leren: het onderwijs wordt vormgegeven door aan te sluiten bij urgente problemen uit de eigen praktijk van de student en authentieke (hardnekkige) ontwikkelwensen. De student is eigenaar en architect van het eigen leerproces. De opleidingen onderschrijven in hun didactiek de principes van *High Impact Learning that Lasts* (HILL) en *High Impact Teaching* (HIT). De opleidingen volgen de principes van *Blended Learning*: de student kan op eigen gekozen plaats, tijd en tempo leren. Dit kan online: zelfstandig, in interactie met medestudenten, docenten en coaches. Er wordt ook geleerd op de werkplek met ondersteuning van een praktijkbegeleider/leidinggevende en er zijn bijeenkomsten op de schoollocatie. Actuele en wetenschappelijk onderbouwde kennis

wordt ingezet om met behulp van een stevige analyse te komen tot duurzame oplossingen van urgente praktijkvraagstukken. Covid-19 heeft er toe geleid dat de opleidingen veelal op online onderwijs moesten overstappen. De principes van HILL en HIT passen de opleidingen al jaren toe en het panel onderschrijft dat deze goed aansluiten bij de MiZ-visie op onderwijs en op hoe de opleidingen de student willen zien: een autonome professional met al veel kennis en ervaring, die belang heeft bij het aansturen van zijn eigen leerproces.

Intake, instroom en doorstroom

Het flexibele programma vereist een goede intakeprocedure. Elke student krijgt nu als intake een studiekeuzecheck-gesprek (SKC) vóór de start van de opleiding. Tijdens dit gesprek wordt gezamenlijk de meest geschikte route bepaald. Studenten met een HBO-vooropleiding komen vaak in aanmerking voor vrijstellingen. Ook dit is onderwerp van gesprek in het SKC en het vroegere vrijstellingsonderzoek bestaat niet meer. Het SKC-gesprek wordt ook benut om te checken of de student over een goede werkplek beschikt, een goede motivatie heeft en of aan andere voorwaarden wordt voldaan, zoals het beschikken over een praktijkbegeleider op HBO-niveau. De student heeft de mogelijkheid om op EVL-niveau vrijstellingen aan te vragen. Hiervoor is een vrijstellingsprocedure ontwikkeld waarbij de betreffende EVL-coördinator de aanvraag tot vrijstelling beoordeelt en dit omzet naar een advies naar de examencommissie.

Mocht zich een student melden die het curriculum duaal wil volgen, dan gelden in principe bovenstaande uitgangspunten ook voor de duale variant, met daarbij het verschil dat er in dat geval een tripartiete Onderwijs-Arbeidsovereenkomst tussen de werkgever, de student en de opleiding wordt getekend.

Persona's zijn gebruikt als leidraad bij de ontwikkeling van de verschillende routes van het nieuwe programma. Op basis van data van instroom en casussen van studenten die het onderwijs volgen zijn deze persona's ontwikkeld om de verschillende routes vorm te geven. Dit heeft geresulteerd in vier standaardroutes voor Module 1 tot en met Module 4: een route in 2 jaar, een route van 1,5 jaar, een route van 1 jaar en een route waarbij de propedeuse wordt vrijgesteld.

Het opleidingsteam onderzoekt welke mogelijkheden er zijn tot gemeenschappelijke, opleidings-overstijgende modules waarmee de student zijn opleidingsprofiel kan verbreden. Dit wordt momenteel opgepakt in het project 'doorlopende leerlijnen'. Daarnaast is er uitwisseling op het terrein van generieke vaardigheden met de opleiding Social Work.

De opleidingen merken sinds de invoering van de nieuwe modules en het profileren van de eigenstandige AD-opleiding met een volledig tweejarig programma, dat er meer diversiteit is in het instroomniveau van studenten. Dit is enerzijds positief, omdat de opleidingen een bredere doelgroep bedienen. Anderzijds moeten docenten hiermee om leren gaan. De opleidingen zien soms ander gedrag in de groep (bijvoorbeeld minder eigenaarschap) en zien dat studenten soms meer moeite hebben met bijvoorbeeld taal, rekenen en de toepassing van APA-regels. Studenten van de AD-opleiding zijn jonger, zijn vaker zij-instromers en omscholers en hebben meer dan voorheen nog geen leidinggevende functie. Voor deze studenten is bij uitstek een twee- of vierjarig programma zonder versnelling geschikt. De opleidingen hebben voor deze studenten een aantal aanpassingen gedaan in begeleiding, didactiek en lesmaterialen. Zo wordt er sinds 2021 vier maal per jaar een workshop APA aangeboden (inclusief lesmateriaal). Er worden instructiefilmpjes ingezet om de basis uit te leggen (bijvoorbeeld van APA of inhoudelijk van een model ten behoeve van externe analyse). Tenslotte is de inhoud en opzet van de allereerste EVL (Aansturen Leerproces) gericht op studenten die wat meer moeite hebben met leren. Voor

studenten die dit al goed kunnen is de mogelijkheid om de toets van M1 zelfstandig te maken en zo te versnellen. Daarnaast wordt op dit moment een extra programma ontwikkeld met betrekking tot taalvaardigheid in samenwerking met de opleiding Social Work. Dit studiejaar gebruiken de opleidingen deels de kwaliteitsgelden om dit verder te onderzoeken en eventueel extra aanbod te ontwikkelen.

Begeleiding

Vanuit hun visie op flexibilisering en vanuit HILL vinden de opleidingen gepersonaliseerd leren belangrijk. De student moet eigen regie nemen en verzamelt actief bewijzen voor in zijn portfolio. De student neemt initiatief om feedback te vragen aan relevante anderen in zijn werkcontext, waardoor hij zich voortdurend bewust is van hetgeen hij al kan en kent en hetgeen hij nog moet leren/ontwikkelen. Tijdens de les vindt ook begeleiding plaats als het gaat om bijvoorbeeld feedback van medestudenten en van de docent op tussenproducten en vragen over de toets. Dit in het kader van 'assessment as learning' en formatieve toetsmomenten. Het panel vindt dit een positieve ontwikkeling.

Naast het wekelijkse contact met een docent tijdens de lessen, worden studenten intensief begeleid in de leerlijn Persoonlijk Leiderschap (PL), die de rode draad van de opleiding vormt. Studenten zijn hier erg positief over en het panel ziet PL als één van de "unique selling points" van de opleidingen. Deze leerlijn bestaat uit studieloopbaanbegeleiding (SLB) en coaching in groepjes van 4/5 studenten gericht op ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Het leidinggeven aan zichzelf en anderen staat hierin centraal. Tijdens PL-bijeenkomsten en individuele gesprekken wordt stilgestaan bij studievoortgang en studieroute. Daarnaast is er ruimte voor verdieping, casuïstiekbespreking en coaching. Studenten hebben acht bijeenkomsten PL per studiejaar. PL is een onderdeel van elke toets en wordt ook integraal getoetst (eind AD en eind B). 11 van de 12 studenten die module 4 hebben gevolgd, geven aan dat ze coaching persoonlijk leiderschap en SLB ondersteunend vinden aan hun leerproces en de ontwikkeling van hun persoonlijk leiderschap én vinden ze de bijeenkomsten actief en verrijkend.

Studenten worden gedurende de hele opleiding gecoacht door elkaar en door een coach/docent, waardoor ze hun talenten, waarden, motieven en hardnekkige ontwikkelpunten als leidinggevende leren kennen en benutten. Deze coach voert ook een online startgesprek met de student en ondersteunt de praktijkbegeleider en student bij het invullen van de onderwijs-overeenkomsten. Aan het begin van elk studiejaar vult de student een onderwijsovereenkomst (OOK) in; deze kan, indien nodig, tussentijds bijgesteld worden. In deze overeenkomst geeft de student per EVL aan of hij/zij het onderwijs volgt, alleen een leerwegaafhankelijke toets maakt of vrijstelling aanvraagt op basis van bewijsstukken, waaruit blijkt dat de student de leeruitkomsten kan aantonen. De student vult de overeenkomst in tijdens een gesprek met de SLB'er. Naast de OOK vult de student een werkgeversverklaring in, waarin ook de werkgever akkoord gaat met het praktijkleren en aangeeft dat de student de gelegenheid krijgt om toetsopdrachten in de praktijk te maken.

Docenten

Het docententeam MiZ is versterkt sinds de vorige visitatie en bestaat nu uit 15 (10,7 fte) deskundige en bevlogen docenten die allemaal actief betrokken zijn bij onderwijsontwikkeling. Doordat het team relatief klein is, heeft iedereen extra taken rondom uitvoering, toetsing, begeleiding, ontwikkeling, coaching, coördinatie en daarnaast overstijgende taken. Elke docent

heeft contacten met de beroepspraktijk. Twee docenten participeren als onderzoeker in een lectoraat (waarvan één bezig is met een promotieonderzoek). Daarnaast zijn er twee procescoördinatoren en een planner/roosteraar, die de organisatie van het verbeterde curriculum mede mogelijk maken.

Het team MiZ is een zelfsturend team. Dit betekent naast de eerdergenoemde korte lijnen en slagvaardigheid ook dat het team leidinggeeft aan zichzelf. Twee docenten zijn gemandateerd om beslissingen te nemen op onderwijs, organisatie- en HRM-gebied. Meer complexe situaties die om draagvlak vragen worden besproken in een tweemaandelijks teamoverleg.

De docenten zijn allemaal master-opgeleid, hebben waardevolle, recente praktijkervaring en zijn didactisch geschoold. Docenten die betrokken zijn bij de beoordeling van eindwerken, zijn getraind als assessor. Alle docenten zijn BKE-gecertificeerd. De leden van de toetscommissie en examencommissie zijn SKE-gecertificeerd.

Het vernieuwde flexibele programma, het beoordelen van portfolio's en een meer diverse instroom vragen om specifieke deskundigheden en vaardigheden van docenten. Het opleidingsteam MiZ organiseert mede daarom teamtrainingen, bijvoorbeeld ten aanzien van didactiek, blended learning en persoonlijk leiderschap in de Summer- en Winterschool. Het team heeft in oktober 2021 een tweedaagse training Persoonlijk Leiderschap gevolgd, met als doel om nóg meer op één lijn te komen als het gaat om de werkwijze tijdens de PL-sessies.

Het panel vindt dat de werving en coaching van nieuwe collega's goed is georganiseerd. Bij de werving van nieuwe collega's worden studenten actief betrokken. Een proefles maakt dan ook altijd onderdeel uit van de sollicitatieprocedure. Het inwerken van nieuwe collega's wordt zorgvuldig aangepakt. Iedere startende collega krijgt een coach (collega-docent) die hem of haar meeneemt in de werkzaamheden en systemen van MiZ en hij/zij heeft periodieke functioneringsgesprekken met de mandaathouder HR. Studenten zijn tevreden over het bevoegen, slagvaardig, ambitieus en vooral fijne en betrokken docententeam, dat continu bezig is om de opleidingen nóg beter te maken. Bovendien beschrijven studenten de docenten als 'sparring partner', wat zij erg waarderen. Alle respondenten van het alumni-onderzoek uit november 2021 vinden de docenten deskundig en behulpzaam. Dit beeld van de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten van MiZ komt overeen met het beeld dat naar voren komt in de NSE van 2022.

Ontwikkelingen in voorzieningen

Het panel is onveranderd positief over de digitale omgeving Onderwijs Online die HAN-breed gebruikt wordt door studenten en docenten voor het vinden en aanbieden van onderwijsmateriaal en opleidingsinformatie. In deze omgeving is er voor elke module een onderdeel aangemaakt met meestal een vergelijkbare structuur en 'look-and-feel'. Bij elke module wordt hierin informatie gegeven over de oriëntatie van de module, de leeruitkomsten, literatuur, toetsing en tevens wordt per bijeenkomst aangegeven wat de doelen zijn, wat studenten moeten doen in de voorbereiding, wat de leeractiviteiten zijn, wat ze in de praktijk moeten verrichten en wat ze online moeten doen. Studenten die het panel heeft gesproken onderschrijven dat de digitale informatievoorziening is verbeterd. De voorlichting bij de intake over een vrijstelling voor de minor had volgens sommige studenten beter gekund. Daar zijn verwachtingen gecreëerd over de te volgen procedure die veel ingewikkelder bleek dan geschetst. Het panel adviseert het opleidingsteam om de voorlichting over vrijstellingen van minoren zowel onderling, als met de examencommissie beter af te stemmen.

Het flexibele programma vraagt andere roostering, lestijden, aanmeldprocedure en toetsprocedures; dit is inmiddels allemaal geïmplementeerd. Daarnaast is ook een verbeterd roostersysteem en onderwijsevaluatieproces ingericht, passend bij het onderwijs. Bij het vernieuwde programma hoort een compleet nieuwe onderwijslogistieke organisatie. Deze is van tevoren zorgvuldig ontworpen, maar omdat de communicatie bemoeilijkt werd, zijn in september 2020 processen minder duidelijk overgekomen op studenten dan de opleidingen hadden gewild. Plannings, groepsindelingen, studenten die wisselden van routes en toetsing waren een (vooral communicatieve) uitdaging. Voor studenten was dit moeilijk, vooral zonder fysiek, warm contact met docenten. Dit leverde dan ook klachten van studenten op. Inmiddels, ruim een jaar later, is de organisatie veel steviger. De meeste processen zijn nu goed op orde. Tenslotte is de planning van PL aangepast. Per 1 februari 2022 is dit roostertechnisch losgekoppeld van het onderwijs, waardoor er met kleinere groepen gewerkt kan worden, zonder dubbelplanningen. De opleidingen vinden de systematiek van onderwijsovereenkomsten (OOK) niet passend bij een flexibel curriculum. Het opleidingsteam vindt het OOK-document te statisch en gaat uit van een keuze voor een hele module, terwijl de student per week bepaalt welke leeractiviteiten passend zijn voor hem of haar. Daarnaast is het administratief veel werk, omdat de OOK's nog niet zijn gedigitaliseerd. Het opleidingsteam ervaart de OOK zoals het nu is dan ook niet als toegevoegde waarde. De HAN is bezig met het digitaliseren en flexibiliseren van de OOK's. De opleidingen zijn nog in afwachting van het resultaat daarvan.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Experiment Leeruitkomsten:

De opleiding hanteert een passende vorm van toetsing van de leeruitkomsten. De gehanteerde methoden en instrumenten zijn geschikt voor leerwegonafhankelijk toetsen en beoordelen. De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid. De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken, proactieve rol. Zij hanteert een adequate methode om te borgen dat leeruitkomsten door individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en beoordelen.

Aanbeveling visitatie 2019

Het panel gaf in 2019 de aanbeveling: zet de ontwikkeling van het flexibele concept verder door in de toetsing en deel ervaringen en werkwijzen. Daarmee kan de aansluiting op de beroepscontext en de werkomgeving van studenten nog verder worden geoptimaliseerd

Adviezen visitatie 2019

Bij standaard 3 zag het panel als aandachtspunten de behoefte van studenten aan meer vrijheid in toetsvormen om hun leeruitkomsten aan te tonen en een beter uitgewerkte ruimte voor differentiatie en vrijstellingen. Ook adviseerde men het aantal toetsmomenten terug te brengen, om de werkdruk te verminderen. Daarnaast zou de AD duidelijker geprofileerd moeten worden met een eindtoets.

Conclusie

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019 en de ontwikkelingen sindsdien constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbeveling en adviezen van het vorige panel goed heeft opgepakt.

Het panel vindt het positief dat nu de opleidingen de leeruitkomsten en het (toets)programma hebben aangepast, zij aantoonbaar maatwerk kunnen bieden aan verschillende instroomgroepen. Bovendien kunnen nu vrijstellingen op maat worden aangeboden. Het panel adviseert om bij het beoordelen van de portfolio's en de eindwerken consequenter te zijn in het hanteren van een gelijke systematiek/werkwijze, bijvoorbeeld door altijd te markeren aan welk onderdeel van een rubric de student voldoet. Het panel geeft gezien dat dat nog niet altijd consequent gebeurt. Het opleidingsteam ervaart nog steeds een hoge toetsdruk, omdat het beoordelen van portfolio's (nog) veel tijd vraagt. Examinatoren zijn steeds beter voorbereid op hun taak, onder andere door professionaliseringsactiviteiten.

De examencommissie en toetscommissie zijn voldoende (toets)deskundig en functioneren onafhankelijk en proactief. Het panel is positief over de nieuwe eindtoets van de AD opleiding.

Onderbouwing

Toetssysteem en toetsbeleid

Het panel heeft gezien dat het toetssysteem is aangepast aan het nieuwe programma. Voor elke EVL en leeruitkomst is een rubric ontwikkeld. Elke rubric heeft een aantal dimensies die zijn geoperationaliseerd in goed – voldoende – onvoldoende. In deze rubric staat op detailniveau beschreven wat de student moet kunnen. Het panel heeft een aantal ingevulde rubrics van tussenproducten kunnen bekijken en vond de (beoordelings)criteria duidelijk. Studenten vinden dat ook, bleek tijdens het gesprek met hen hierover. Het opleidingsteam heeft eind 2021 het toetsbeleidsplan geactualiseerd en aangepast aan het flexibele deeltijdcurriculum. In het Toetsbeleidsplan MiZ, 2022-2025 wordt de systematiek van en visie op toetsing uitgebreid verantwoord. Het panel vindt deze visie helder, passend en goed aansluiten op het HAN-brede toetsbeleid. Om 'constructive alignment' te realiseren tussen competenties, leeruitkomsten en toetsen, zijn toetsprogramma's ontwikkeld waarin de koppeling weergegeven is tussen eindkwalificaties, leeruitkomsten op moduleniveau, bollen uit het opleidingsprofiel, niveaus en enkele leerlijnen. Het panel constateert dat de relatie tussen leeruitkomsten en beoordelingscriteria duidelijk verbeterd is ten opzichte van de vorige visitatie.

Toetsvormen en differentiatie

De opleidingen kiezen bewust voor het aantonen van leeruitkomsten (en daarmee de eindkwalificaties) door middel van leerwegaafhankelijke toetsen. Het panel vindt dat positief. De student is vrij om de leeruitkomsten op eigen wijze aan te tonen. De principes uit HILL passen de opleidingen toe op de wijze van toetsen: 'Assessment as learning'. De opleidingen zien een toets als onderdeel van het leren en niet als eindpunt. De opleidingen integreren daarom formatieve toetsmomenten in de leeractiviteiten. Studenten sturen zelf op het ontvangen van alle mogelijke vormen van feedback van 'peers', docenten en de praktijk met behulp van een portfolio en (aan het eind van zowel de AD als B) een criterium gericht interview (CGI). Het panel vindt het portfolio een passende toetsvorm, omdat een student daarin zijn/haar eigen leerervaringen kan bundelen. Ook de principes 'zelfmanagement' en 'samenwerking/feedback' van HILL kunnen in het portfolio tot uiting komen. Bij 'Assessment as learning' is het uitgangspunt dat de student verzamelt wat hij heeft geleerd in een portfolio, waarmee hij per dimensie van de rubric aantoont wat hij kent en kan en wat hij nog moet leren/ontwikkelen. Het panel constateert dat de opleidingen nu meer recht doen aan het gepersonaliseerde leren en aan de werkervaring van de student, omdat de student nu de kans krijgt om iets te kiezen wat echt past bij zijn context. De student neemt hierdoor meer regie ten aanzien van zijn eigen leerproces. Het is het panel wel opgevallen dat de portfolio's van tussenproducten die zij heeft bekeken nog erg verschillen qua invulling, vormgeving en bewijsvoering. Sommige portfolio's leken gemaakt te zijn 'op' de beoordelingscriteria en andere portfolio's waren voorzien van veel verschillende typen/vormen bewijzen, zoals beeldmateriaal, een presentatie, een rapport, een visualisatie, een flap, et cetera. Studenten hebben daarover aangegeven dat zij soms moeite hebben om de beoordelingscriteria te interpreteren en dat begeleiders verschillend omgaan met de invulling van een portfolio. Studenten hebben echter ook aangegeven dat zij merken dat de opleidingen en begeleiders hier sinds het begin van dit schooljaar merkbaar eenduidiger in zijn en dat de eisen waar bewijzen aan moeten voldoen, nu veel duidelijker zijn. Ondanks dat het panel constateert dat de opleidingen er beter in slagen om de behoefte van studenten in meer vrijheid qua toetsvormen om hun leeruitkomsten aan te tonen, heeft het panel deze ontwikkeling nog niet in alle portfolio's terug gezien en moedigt de opleidingen aan om hier aandacht aan te blijven

besteden. Inmiddels is 'Assessment as learning' tot en met Module 5 geïmplementeerd. Bedrijfseconomie wordt in Module 5 nog wel middels een casustoets getoetst. Dit is een bewuste keuze van het opleidingsteam omdat dit onderwerp zich hier volgens hen goed voor leent. Het panel onderschrijft dit en begrijpt dat de opleiding hier nog mee worstelt, aangezien dit niet helemaal in lijn is met de visie van de opleiding.

Toetsdruk

De hoge toetsdruk was een aandachtspunt tijdens de vorige visitatie. Het aantal toetsen is met name in de AD (en dus jaar 1 en 2 van de bacheloropleiding) verminderd. De diversiteit van portfolio's maakt echter dat beoordelen maatwerk is, wat soms tijdrovend kan zijn, waardoor de ervaren toetsdruk hoog blijft. De opleidingen hebben het advies van het panel van de vorige visitatie overgenomen om het aantal toetsmomenten meer te kaderen. Studenten hebben nu twee maal per periode de mogelijkheid om een toets in te leveren. Dit heeft wel een verlichting in ervaren toetsdruk gegeven, maar deze blijft hoog. Het panel vraagt het opleidingsteam MiZ om (meer) aandacht te besteden aan de hoge toetsdruk.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling; rol opleidingsteam MiZ

Het panel constateert dat het opleidingsteam een aantal borgingsinstrumenten hanteert om de kwaliteit van toetsing en beoordeling te borgen. Het panel vindt het positief dat de opleidingen periodiek toetsproducten laten beoordelen door collega opleidingen MiZ. De eerstvolgende uitwisseling staat gepland voor januari 2022 met Fontys Hogeschool. Daarnaast wordt van elke module jaarlijks een toets besproken in een zogenaamde 'kalibreersessie'. Sinds 2021 werken de opleidingen met toetsanalyses: van elke module worden toetsresultaten geanalyseerd en op basis van de conclusies wordt de toets mogelijk verbeterd. Bij de toetsing van Module 7 zijn werkveldvertegenwoordigers betrokken bij de posterpresentaties om vanuit de rol van het werkveld de student feedback te geven op zijn innovatie. Het panel constateert dat de opleidingen vaak interrater-momenten organiseren waarbij docenten met meerdere collega's samen een portfolio onder de loep nemen en is hier positief over.

Het werken met portfoliotoetsen vraagt van docenten een geheel andere wijze van beoordelen. Docenten moeten hier als examinatoren in groeien; dat erkennen zij ook. De opleidingen bewegen van toetsen die er in grote lijnen allemaal hetzelfde uitzagen, naar soms inhoudelijk en vormelijk zeer diverse portfolio's. Ook in de lessen vergt dit continu afstemmen met elkaar over welke bewijsstukken er worden 'goedgekeurd.' Studenten hebben hier wel eens verschillen in ervaren tussen docenten, maar geven nu aan dat sinds de start van het huidige studiejaar veel beter gaat. Het is duidelijk dat de opleidingen in een leerproces zitten en blijven hierover in gesprek met elkaar. Zo wordt de wekelijkse bordsessie van het opleidingsteam regelmatig benut voor dit onderwerp en in januari 2022 is er een teambrede kalibreersessie georganiseerd die specifiek gericht was op de toetsvorm portfolio. Het panel adviseert om bij het beoordelen van de portfolio's en de eindwerken consequenter te zijn in het hanteren van een gelijke systematiek / werkwijze, bijvoorbeeld door altijd te markeren aan welk onderdeel van een rubric de student voldoet. Het panel heeft gezien dat dat nu niet door alle beoordelaars consequent werd toegepast.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling; rol examencommissie en toetscommissie

Als gevolg van de implementatie van de nieuwe academiestructuur binnen de HAN, is de

Examencommissie Academie Mens en Maatschappij Leven Lang Ontwikkelen (EC AMM LLO) met ingang van studiejaar 2020-2021 opgericht en vallen de volgende opleidingen onder haar verantwoordelijkheid: Associate Degree Ervaringsdeskundigheid in Zorg en Welzijn, Associate Degree Management in de Zorg, Bachelor Management in de Zorg, Master Management en Innovatie in Maatschappelijke organisaties, Master Pedagogiek en Master Social Work. Het panel constateert dat de EC AMM LLO cyclisch en proactief denkt en werkt aan de hand van de PDCA-cyclus: van toezichtsplan (waarin de borgingsactiviteiten zijn opgenomen) via evaluaties tot jaarverslag. Specifieke borgingsactiviteiten die hebben plaatsgevonden zijn onder andere het evalueren van het opgestelde toetsbeleid, het toetsprogramma en toetsen / eindwerken van de afzonderlijke opleidingen. De examencommissie heeft aangegeven dat zij de frequentie van steekproeven van eindwerken gaat verhogen van twee keer per jaar naar vier keer per jaar, omdat de instroom hoger is (zeker van AD) en er dus meer eindwerken ingeleverd zullen worden. Het panel vindt dit positief. Vanuit de examencommissie is het bewaken van kwaliteit van toetsen deels gemandateerd aan een eigen toetscommissie voor MiZ. Vanuit de toetscommissie is de PDCA rondom toetsing in 2021 aangescherpt, bijvoorbeeld door toetsanalyses toe te voegen aan de jaarlijkse toetscyclus. Het panel heeft gezien dat het toetsbeleidsplan is geupdated, bijvoorbeeld ten aanzien van die toetsanalyses, wat zichtbaar is in het Toetsbeleidsplan 2022-2025.

Borging en toetsing eindniveau

Het panel vindt dat de opleidingen het eindniveau van zowel de B als de AD goed geborgd hebben. De opleidingen monitoren voortdurend of dit eindniveau ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Dit doen zij onder andere door:

- frequent interrater-bijeenkomsten te organiseren. Van elke module vindt jaarlijks een interrater-bijeenkomst plaats waarin een portfolio gezamenlijk wordt beoordeeld en waarbij examinatoren in gesprek gaan over de interpretatie per dimensie van de rubric. Het doel hiervan is om de beoordeling zo veel mogelijk op één lijn te krijgen.
- de toetsen van Module 7 te beoordelen door een werkveldvertegenwoordiger en een interne examiner. Bij Module 6 beoordelen de opleidingen een steekproef van de toetsen met twee examinatoren.
- een tweejaarlijkse uitwisseling van eindwerkstukken met een collega-opleiding Management in de Zorg van een andere hogeschool; in 2022 met Fontys Hogeschool.
- wijzigingen in een toets voor te leggen aan de toetscommissie. Deze bewaakt ook of alle eindkwalificaties ondanks of dankzij de wijziging afgedekt blijven.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Experiment Leeruitkomsten:

De toetsen en eindwerken dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de leeruitkomsten.

Aanbeveling visitatie 2019

In 2019 deed het panel de aanbeveling: verduidelijk de differentiatie tussen de AD- en de Ba-opleidingen door een meer eigenstandige en integrale afronding van de AD-opleidingen, waarbij structureel het vier-ogen-principe wordt gehanteerd bij de eindtoetsing

Conclusie

Op basis van het oordeel van het vorige panel in 2019, de bestudeerde eindwerken en de ontwikkelingen sindsdien, constateert het panel dat de opleidingen Bachelor Management in de Zorg en Associate Degree Management in de Zorg **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard en aan alle eisen die zijn geformuleerd bij deze standaard ten aanzien van het Experiment Leeruitkomsten. Het panel constateert dat het opleidingsteam MiZ de aanbeveling van het vorige panel goed heeft opgepakt.

Het panel is positief over de nieuwe eindtoets van de AD en vindt dat de opleidingen studenten B en AD MiZ aflevert die aantoonbaar de beoogde leeruitkomsten hebben behaald. Het panel vindt dat de relatie tussen leeruitkomsten en beoordelingscriteria verbeterd is. Het panel doet de aanbeveling om tijdens het herontwerpen van Module 7, beter navolgbaar te maken hoe de verschillende onderdelen van EVL 1 en 2 (verslag, eind- en posterpresentatie, portfolio en CGI) beoordeeld worden en welke weging elk onderdeel heeft. Afgestudeerde studenten functioneren goed en worden gewaardeerd door het werkveld. Het panel vindt dat het opleidingsteam goed op de hoogte is en blijft over het functioneren van alumni.

Onderbouwing

Gerealiseerde leerresultaten; eindtoets AD

Het AD-niveau wordt nu integraal getoetst in Module 4, aan de hand van een portfolio en CGI over Persoonlijk Leiderschap. Het portfolio wordt beoordeeld door een onafhankelijke examinerator die geen begeleider is van het desbetreffende portfolio. Het CGI wordt beoordeeld door een examinerator van de HAN en de praktijkbegeleider van de student, zodat ook de ontwikkeling in de praktijk nauw betrokken wordt bij de beoordeling. De student kan laten zien hoe hij presteert en zich heeft ontwikkeld op de rode draad van de opleiding en het AD-niveau heeft behaald. Het panel vindt het verstandig dat de opleiding vanaf aankomend studiejaar twee examineratoren gaat inzetten bij de eindtoets AD. Bij een AD-student wordt teruggekeken en is er een afsluiting. Bij een bachelorstudent wordt vooruit gekeken: wat gaat hij of zij meenemen voor het vervolg van de studie? Het panel vindt dat deze verschillende invulling passend is.

Gerealiseerde leerresultaten; eindtoets bachelor

De bachelorstudenten doen aan het einde van jaar twee dezelfde toets (Module 4), maar voor hen fungeert deze als doorstroomtoets. De student laat tijdens deze toets zien dat hij zich bewust is van wie hij is als leider, welke factoren zijn handelen beïnvloeden en hoe hij zichzelf hierop aan- en bijstuurt. Portfolio's geven studenten de ruimte om leeruitkomsten op hun eigen manier

aan te tonen. De student leidt een verandering die teamoverstijgend is en waarbij de nadruk ligt op de actiecomponent: het daadwerkelijk leiden van de (gedrags) verandering. Na acht weken houdt de student een posterpresentatie, waarbij hij het plan presenteert. Hierbij is ook een werkvelddeskundige aanwezig. Na 20 weken is de eindpresentatie, waarbij de student zijn bereikte resultaten presenteert en reflecteert op zijn rol hierbij. De opdrachtgever uit de praktijk is bij dit gesprek aanwezig. Beide presentaties worden vergezeld van en voorafgegaan door verslagen over de teamoverstijgende (gedrags)verandering. Aan het eind van Module 7 vindt een CGI Persoonlijk Leiderschap plaats. De criteria zijn van een hoger niveau dan bij de AD. Zo moeten studenten een groter reflectievermogen laten zien, bijvoorbeeld ten aanzien van de fricties tussen hun handelen en hun kernwaarden, drijfveren en overtuigingen.

Toetsing van Module 7 vindt plaats in de breedte van het opleidingsprofiel. Dit gebeurt in verschillende contexten (medewerker, team, organisatie) met toetsproducten die aansluiten bij de beroepspraktijk en die door de beroepspraktijk ook als zinvol worden ervaren. Door de flexibilisering is er geen sprake meer van een traditionele afstudeeropdracht bij de bacheloropleiding. De opleiding MiZ heeft ervoor gekozen om Module 7 zo in te richten dat dit toch een integraal afsluitende module is: het leiden van een complexe verandering. In Module 7 worden bijna alle eindkwalificaties van de opleiding integraal getoetst in een complexe opdracht op eindniveau. EVL1 wordt in twee delen getoetst: deel 1 bestaat uit de posterpresentatie, dialoog en verslag. Deel 2 bestaat uit de eindpresentatie, dialoog en verslag. EVL2 wordt getoetst aan de hand van een portfolio PL en een CGI. Bij alle beoordelingen zijn onafhankelijke examinatoren betrokken. Juist om het integrale karakter van M7 te behouden, adviseert het panel om EVL 7.1 en 7.2 geïntegreerd te toetsen.

Producten van afgestudeerden

Het panel heeft 16 eindwerken bestudeerd: 8 Associate Degree eindwerken (4 oud programma en 4 nieuw programma) en 8 Bachelor eindwerken (oud programma), zie Bijlage 2. Het panel vindt het niveau van deze eindwerken goed en de opdrachten/onderwerpen betekenisvol voor de desbetreffende studenten en hun werkgever. Ondanks dat het panel geen enkele twijfel heeft over het niveau van deze eindwerken, had het panel de volgende vragen over drie eindwerken: bij één eindwerk over het aantal spelfouten, bij een ander eindwerk over de scope van het onderzoek en bij het derde eindwerk was de eindbeoordeling lastig navolgbaar, waardoor de beoordeling niet leek te corresponderen met het niveau van het eindwerk. De desbetreffende beoordelaars hebben tijdens de visitatiedag een toelichting gegeven bij de beoordeling per eindwerk en hebben de vragen van het panel adequaat beantwoord. Het panel doet de aanbeveling om tijdens het herontwerpen van Module 7, beter navolgbaar te maken hoe de verschillende onderdelen van EVL1 en 2 (dialoog, verslag, poster/eindpresentatie, portfolio en CGI) beoordeeld worden en welke wegging elk onderdeel heeft. Het panel vindt het gerealiseerd eindniveau voldoende.

Het panel heeft relevante eindwerken gezien van zowel AD- als B-studenten. Zo heeft het panel goed onderbouwde verbeterplannen gezien ten aanzien van bijvoorbeeld het beter nakomen van afspraken voor cliënten en over het inwerken van nieuwe medewerkers. Daarnaast heeft het panel betekenisvolle onderzoeken gezien over bijvoorbeeld het implementeren van verandering met impact en over het optimaliseren van werkomstandigheden bij onregelmatige diensten in het ziekenhuis.

Functioneren afgestudeerden

Het panel heeft verschillende evaluatieonderzoeken onder alumni en het werkveld bekeken, waaruit blijkt dat deze aantoonbaar tevreden zijn over het gerealiseerde eindniveau van afgestudeerden B en AD MiZ. Ook door de vele contacten van docenten met het werkveld en de betrokkenheid van externe beoordelaars vanuit het werkveld, constateert het panel dat de opleidingen een goed beeld hebben van het functioneren van afgestudeerden B en AD MiZ. Een relatief groot aandeel van de studenten die in de functie van professional de opleiding start, krijgt gedurende de opleiding al een leidinggevende of coördinerende functie, na de start van de opleiding krijgt 69% een leidinggevende functie; één tot twee jaar na afloop van de studie stijgt dat percentage naar 96%). Dit is voor de opleidingen een signaal dat studenten zich mede dankzij de opleiding op de kaart weten te zetten in de organisatie. Het panel onderschrijft dit.

Eindoordeel over de opleiding

	B Management in de Zorg
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

	AD Management in de Zorg
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet

De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis hiervan beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo bacheloropleiding Management in de Zorg en de bestaande hbo Associate Degree opleiding Management in de Zorg van Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **positief**.

Aanbevelingen

Het panel geeft de opleiding MiZ de volgende aanbeveling mee:

Standaard 1

Nvt

Standaard 2

Nvt

Standaard 3

Nvt

Standaard 4

Zorg ervoor dat bij het herontwerpen van Module 7, de beoordeling van EVL 1 en 2 beter navolgbaar wordt. Specificeer dat de beoordeling bestaat uit meerdere samenhangende onderdelen, bijvoorbeeld een verslag, een poster- en eindpresentatie, een portfolio en een CGI, en geef hun onderlinge weging aan.

Deel III

Bijlagen

1. Bezoekprogramma B and AD Management in de Zorg, 15 februari 2022

Tijd	Activiteit panel
10.15	Ontvangst panel Pitch door de opleiding (5 minuten) Panel gelegenheid tot inlezen aanvullende stukken en bekijken studiemateriaal
11.00	Panel in gesprek met studenten (mix AD en Bachelor) <ul style="list-style-type: none">- AD student, jaar 2- AD student, jaar 2 en lid opleidingscommissie- B student, jaar 2 en lid opleidingscommissie- B student, jaar 3- B student, jaar 3- B student, jaar 3- B student, jaar 3 en lid opleidingscommissie- B student, jaar 4, LOT
11.45	Pauze
12.00	Panel in gesprek met docenten <ul style="list-style-type: none">- Docent Module 1 en 4- Docent Module 2 en 3- Docent Module 1 en 4- Docent Module 5- Docent Module 6 en leerlijn Persoonlijk Leiderschap- Docent Module 7
12.45	pauze
13.00	Panel in gesprek met examencommissie, toetscommissie en opleidingsmanagement <ul style="list-style-type: none">- Voorzitter examencommissie- Afgevaardigde MiZ examencommissie en secretaris examencommissie- Academiemanager- Kwaliteitszorg en opleidingscommissie- Voorzitter toetscommissie- Mandaathouder en voorzitter curriculumcommissie
13.45	Overleg panel en evt ruimte voor extra gesprek
14.15	Terugkoppeling en afsluiting
14.30	Einde

2. Bestudeerde documenten

Aangeboden via NQA portal:

- Zelfevaluatie rapport Management in de Zorg, visitatie 15022022
- Opleidingsstatuut AD Management in de Zorg 2021-2022
- Opleidingsstatuut B Management in de Zorg 2021-2022
- Overzicht Leeruitkomsten en Modules MiZ, B en AD 2022
- Visie op onderwijs en toetsing, opleiding Management in de Zorg 2022
- Samenvatting CV's docenten MiZ
- Toetsprogramma MiZ AD versie
- Toetsprogramma MiZ B versie
- Toetsbeleid MiZ 2022-2025
- Hand-out open avond Associate Degree 17-11-2021
- Hand-out open avond Bachelor 17-11-2021

Diverse tussenproducten en documenten ter inzage tijdens visitatiedag:

- Landelijk opleidingsprofiel Associate degree en Bachelor Management in de Zorg, LOMIZ, januari 2018
- Brochure Introductie Management in de Zorg, HAN, 2021-2022
- Module posters, Ad en BA MiZ, 2022
- Draaiboek en powerpoint cocreatie sessie, 25 januari 2019
- Verslag cocreatie sessie, 12 november 2019
- PowerPoints presentaties nieuw ontwerp & flexibel onderwijs AD en BA, voor OC, WVC en cocreatie werkveld, 12-11-2019 en 25-0-2021
- Jaarverslag EC AMM LLO 2020-2021
- Notulen EC LLO, 10 en 24 december 2021
- Formulier vrijstellingverzoek EC AMM LLO
- Evaluatie Module drie EVL Vormen en uitdragen van een visie op de toekomst, najaar 2021
- Notulen diverse interrater bijeenkomsten team MiZ, 2021 en 2022
- Programma Deskundigheidsbevordering, Winterschool, 30 januari 2020
- Powerpoint Deskundigheidsbevordering t.a.v. CGI, team MZ, d.d. 8-7-2021
- Powerpoint Deskundigheidsbevordering "Van APA naar Beter", Werkgroep APA + Project APA7
- Verslag deskundigheidsbevordering Persoonlijk Leiderschap, november 2021
- Informatie voor samenstellen Portfolio OnderwijsOnline, 2012-2022
- Kwaliteitsjaarplan 2020-2021, Associatie degree Coördinator in de Zorg & Bachelor Management in de Zorg
- Resultaten HBO Spiegel, Management in de Zorg, 2020
- Powerpoint AD Evaluatie 2021
- Powerpoint Samenvatting besluiten AD Evaluatie 2021
- Samenvattingen Alumni onderzoeken 2021, AD en B
- Verslagen Opleidingscommissie MiZ, 25 november 2021 en 10 december 2021
- Advies Opleidingscommissie MiZ t.a.v. Erratum Opleidingsstatuut Bacheloropleiding Management In De Zorg, aangaande Minor Leiderschap In Duurzame Zorg, 25-11-2021
- Modulehandleidingen:

- Module 1 Aansturen van je leerproces, februari 2022
- Module 2 EVL, Coaching on the job, februari 2022
- Module 3 Vormen uitdragen van een visie op de toekomst, februari 2022
- Module 4 Optimaliseren van team, februari 2022
- Module 5 Ondernemen in de zorg, februari 2022
- Module 5 t/m 7 Persoonlijk Leiderschap
- Diverse gemaakte tussenproducten

Overzicht bestudeerde eindwerken:

AD Nieuw curriculum	
	Opleiding
1	Ad Management in de Zorg
2	Ad Management in de Zorg
3	Ad Management in de Zorg
4	Ad Management in de Zorg
AD uitgefaseerd curriculum	
	Opleiding
5	Ad Management in de Zorg
6	Ad Management in de Zorg
7	Ad Management in de Zorg
8	Ad Management in de Zorg
BA	
	Opleiding
9	Management in de Zorg
10	Management in de Zorg
11	Management in de Zorg
12	Management in de Zorg
13	Management in de Zorg
14	Management in de Zorg
15	Management in de Zorg
16	Management in de Zorg