

Zuyd Hogeschool

M Gezondheidsinnovatie

Beperkte opleidingsbeoordeling

Samenvatting

In juni 2024 is de bestaande masteropleiding Gezondheidsinnovatie (MGI) van Zuyd Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Het betreft een tweejarige deeltijd masteropleiding (omvang 60 EC) die wordt verzorgd te Heerlen. De MGI leidt studenten op tot gezondheidsinnovatoren in het domein zorg en welzijn. Studenten leren hoe zij succesvol een innovatieproces kunnen opzetten en doorlopen op basis van een innovatievraagstuk in hun werkomgeving. Ook leren zij hoe ze het innovatief vermogen kunnen versterken van de organisatie.

Het panel beoordeelt de opleiding in zijn geheel als **positief**, met oordelen **voldoet** op alle standaarden.

Het panel heeft te Heerlen de opleiding leren kennen als een open en op leren gerichte opleiding die goed is ingebed in de systematiek van Zuyd Hogeschool. De opleiding leidt masterstudenten op tot innovatoren voor het werkveld en daar is grote behoefte aan. Het onderwijsprogramma heeft een mooie opbouw en de praktijkgerichte focus is goed doordacht en doorgevoerd. Dit levert een goede opbouw naar het masterniveau. De opleiding is zelfkritisch en zelfbewust en ziet de verbeterpunten voor verdere ontwikkeling. Vanuit die ontwikkelambitie heeft het panel vertrouwen dat de opleiding zich verder zal ontwikkelen en in de toekomst kan voorzien in de vraag vanuit het werkveld naar zorg- en welzijnsinnovatoren.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

Het beroeps- opleidingsprofiel is gebaseerd op het internationale LEADS framework en is passend voor het masterniveau (NLQF-7). De opleiding leidt professionals in de zorg- en welzijnssector op om als innovator complexe zorgvragen op te pakken en verbeteringen door te voeren in het eigen werk of de eigen organisatie. Dit wordt regionaal afgestemd op en met het werkveld, en ook landelijk in samenwerking met zes verwante masteropleidingen. De opleiding krijgt de aanbeveling om meer zichtbaar te verbreden naar welzijn en het zorgsysteem, met oog voor de behoefte in het regionale werkveld. De opleiding kan meer verbinding leggen tussen de zorg en de perspectieven welzijn en leiderschap. Het panel adviseert om naast de innovatorrol ook te kijken naar de potentie om studenten op te leiden tot zorgtransformatoren die werken aan verbetering van zorgsystemen.

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

MGI biedt de studenten een positieve en activerende leeromgeving met mooi doorlopende opbouw met leerlijnen die elkaar versterken. Het onderwijs is sterk praktijkgericht met innovatie en leiderschap als centrale thema's. Docenten zijn bevoegen en brengen een rijkheid aan verschillende expertises in, alsook praktijkervaring als zorginnovator. Studenten leren veel in leernetwerken. Inhoudelijk is er een goede balans tussen theorie en praktijk en is er goede aandacht voor de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden.

Standaard 3: Toetsing

De toetsing is goed uitgewerkt en transparant voor studenten. Het systeem wordt geborgd in alle lagen en de toetsing wordt regelmatig geëvalueerd. De toetsing is met formatieve en summatieve onderdelen stimulerend voor het leerproces van studenten. Het panel steunt de opleiding in de ontwikkeling naar meer gevarieerde toetsvormen en in de afstudeerfase een holistische beoordeling van de innovatorrol en leiderschapsvaardigheden. Aandachtspunt is de afstemming tussen examinatoren, zeker bij lagere beoordeling. Pluspunt is dat de opleiding verbeterpunten zelf ziet en ook al plannen en budget heeft om de toetsing door te ontwikkelen.

Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten

De alumni functioneren goed als zorg- en welzijnsinnovatoren. Het zijn echte ambassadeurs voor de opleiding. Het eindniveau wordt afgetoetst aan twee eindwerken: een monitoringsplan van de innovatie en de masterthesis. Het panel doet de aanbeveling om het eindassessment van de PPO-lijn (het CDA) ook formeel als eindtoets in te stellen en de andere twee eindwerken met elkaar te integreren. Daarmee kan meer diepgang worden bereikt in het gewenste praktijkgericht onderzoek. Ook kan de opleiding de focus verbreden qua onderzoeksmethodologie, meer passend bij praktijkgericht onderzoek gericht op innovatie en transformatie.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	6
Schets van de opleiding / Karakteristiek	8
Basisgegevens opleiding	9
Terugblik vorige visitatie	9
Beoordeling NVAO-standaarden	10
Standaard 1 Beoogde leerresultaten	11
Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	14
Standaard 3 Toetsing	19
Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten	23
Eindoordeel over de opleiding	26
Aanbevelingen	27
Bijlagen	28
1. Bezoekprogramma 13 en 28 juni 2024	29
2. Bestudeerde documenten	30
3. Schematisch curriculumoverzicht	31
4. LEADS competenties	32

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande master Gezondheidsinnovatie van Zuyd Hogeschool. Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Zuyd Hogeschool en in overleg met de opleiding. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Ook bevat het enkele aanbevelingen voor de opleiding. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2022 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 28 juni 2024. Het visitatiepanel bestond uit:

Naam	Rol	Kort functieomschrijving
dr. C.J. van Oostveen RN	voorzitter, domeindeskundige	Verpleegkundig decaan Spaarne Gasthuis
dr. K.J.M. Verhaegh	domeindeskundige	Lector Verpleegkundig Leiderschap Hogeschool Leiden en de Alrijne Zorggroep
dr. M. Janssen	domeindeskundige	Programmadirecteur MHBA – Erasmus Centrum voor Zorgbestuur
E. Hebinck	studentlid	Student Master Innovatie in de Zorg en Welzijn, Hogeschool Utrecht

Ir. M. Dekker-Joziassse, seniorauditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

De opleiding MGI is ingedeeld in de visitatiegroep HBO Master Bedrijfskunde en Zorg met inleverdatum 1 november 2024. Afstemming tussen de deelpanels heeft allereerst plaatsgevonden door de instructie die de panelleden krijgen met betrekking tot het beoordelingskader. 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 de opleidingsbeoordeling heeft de opleiding een zelfevaluatie en bijlagen aangeboden. Voor de beoordeling van de gerealiseerde leerresultaten heeft het panel vijftien afstudeerdossiers van recent afgestudeerden bestudeerd. Deze 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, zie bijlage 2.

Centraal in de beoordeling stond het bezoek van het panel, bestaande uit deskundige *peers*. Twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek heeft het vooroverleg en materiaalbestudering op de locatie van de opleiding plaatsgevonden en heeft het panel kennis gemaakt met de opleiding, de zogenaamde agenderende audit. 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 met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld en is het ter inzage gelegde materiaal bestudeerd (zie bijlage 2). Aan het einde van de bezoekdag 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. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om het panel (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopsprekuren). Hiervan is geen gebruik gemaakt. Het ontwikkelgesprek heeft na de visitatiedag plaatsgevonden in gezamenlijkheid met de Master Innovatie in Zorg en Welzijn van Hogeschool Utrecht.

Na het visitatiebezoek is een conceptrapportage opgesteld, dat 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, 8 oktober 2024

Panelvoorzitter

Secretaris

dr. C.J. van Oostveen RN

ir. M. Dekker-Joziasse

Schets van de opleiding / Karakteristiek

De MGI opleiding is in 2019 van start gegaan en komt voort uit twee eerdere masteropleidingen Innovation in Complex Care en Care and Technology. Deze niet-bekostigde masters zijn in 2017-2019 doorontwikkeld naar de bekostigde MGI. In 2019 is de Toets Nieuwe Opleiding doorlopen en is de opleiding geaccrediteerd. Men startte met een voltijdvariant van 1 jaar (60 EC) en een deeltijdvariant (60 EC in twee jaar tijd). Inmiddels worden beide studiejaren in deeltijd gegeven. De voltijdvariant is per september 2022 gestopt.

Studenten worden opgeleid tot die zorg- en welzijnsprofessional die het initiatief neemt in het daadwerkelijk innoveren in de zorg- en welzijnsetting én in het versterken van het innovatieklimaat in zijn/haar werkorganisatie. De opleiding heeft een sterk praktijkgericht karakter, waarbij de werkpraktijksetting van de student van belang is.

De opleiding heeft een uniek karakter en zoekt van daaruit samenwerking met zes verwante masteropleidingen om te komen tot een gezamenlijk opleidingsprofiel, gericht op leiderschap en innovatie in zorg en welzijn.

De opleiding startte in 2019 met 28 studenten en had een redelijk stabiel aantal studenten met een instroom van 20-27 studenten per jaar. In november 2023 is dit plots teruggelopen naar 12 instromende studenten, mede door krapte in het werkveld en daarmee weinig ruimte vanuit werkgevers om een masteropleiding te faciliteren. Ten tijde van de visitatie telde de opleiding 12 eerstejaars en 16 tweedejaars studenten. De opleiding streeft naar een instroom van 25-30 studenten per jaar. De aanmelding voor september 2024 stabiliseert rond 20 studenten. In studiejaar 2023-2024 is het vijfde cohort gestart.

In de Covid-periode is het onderwijs grotendeels digitaal verzorgd, ook op verzoek van studenten die op hun werkplekken grote werkdruk ervoeren. Ten tijde van de visitatie is er weer meer vraag naar fysiek onderwijs en uitwisseling van ervaringen tussen studenten. De opleiding heeft haar onderwijsvisie aangepast en werkt aan blended onderwijsvormen. De opleiding gebruikt uitkomsten van interne en externe evaluaties om het onderwijs te verbeteren. In de nog jonge opleiding is een aantal modules al herordend qua inhoud, plaats of studielast. Dit gebeurt in overleg met de opleidingscommissie en de werkveldcommissie.

De MGI is ingebed in de Academie Verpleegkunde, die naast de diverse varianten van de bacheloropleiding Verpleegkunde ook de master Advanced Nursing Practice (MANP) huisvest. Daarnaast is er een intensieve samenwerking tussen de MGI en alle lectoraten Ondersteunende Technologie in de Zorg, Wijkgerichte Zorg en Interprofessionele Samenwerking in de Wijk. Onderzoekers uit dit Kenniscentrum zijn betrokken bij het ondersteunen van innovatieprocessen van zorg- en welzijnsorganisaties en gemeentes en delen hun expertise en netwerk in de opleiding.

Basisgegevens opleiding

Naam opleiding in Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO)	Master Gezondheidsinnovatie
ISAT-code CROHO	49145
Oriëntatie en niveau opleiding	HBO
Niveau opleiding	Master
Graad	Master of Science
Aantal studiepunten	60 EC
Variant	deeltijd
Opleidingslocatie	Heerlen
Onderwijstaal	Nederlands

Terugblik vorige visitatie

De opleiding heeft de adviezen/aanbevelingen van de TNO 2019 actief en gericht opgepakt:

- Zuyd Hogeschool heeft samen met de Hogeschool Utrecht het landelijke overleg met zes verwante masteropleidingen aangejaagd om meer te kunnen benchmarken met vergelijkbare opleidingen.
- Bij de kwaliteitsborging is er in de PDCA-cyclus aandacht voor het overstijgende macroniveau en de invloed daarvan op het onderwijs.
- Het advies om een duale variant in te richten, ziet de opleiding als te vroeg. Men heeft contact met werkveldpartners om dit verder te verkennen.
- De begeleiding van studenten is ook op individueel niveau verstevigd en de studievoortgang wordt gevolgd om met studenten passende maatregelen te nemen voor hun studiepad.
- De werkveldcommissie is actief en zoekt de aansluiting tussen het opleidingsprofiel en ontwikkelingen in het werkveld, onder andere met de oprichting van een regionaal netwerk Innovation Readiness.
- De aanbeveling om te zorgen dat alle beoordelaars over een BKE¹ beschikken is opgevolgd met gerichte scholing door de toetscommissie van didactische en BKE/SKE-bekwaamheid voor alle examinatoren.
- Externe validatie van eindwerkstukken door kalibratie met verwante opleidingen van andere hogescholen heeft plaatsgevonden.

¹ BKE/SKE: Basis en Senior Kwalificatie Examinering

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.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding hanteert een helder eigen beroepsprofiel dat is gebaseerd op het internationale LEADS framework² en dat het masterniveau (NLQF-7³) dekt. De opleiding leidt professionals in de zorg- en welzijnssector op om als innovator complexe zorgvragen op te pakken en verbeteringen door te voeren in het eigen werk of de eigen organisatie. Het beroepsbeeld en de bijbehorende leerresultaten zijn afgestemd met en worden duidelijk herkend door alumni en werkveldvertegenwoordigers. Op landelijk niveau werkt de opleiding aan de ontwikkeling van een beroeps- en opleidingsprofiel met zes verwante masteropleidingen. De MGI kan vanuit de eigen krachtige focus op zorg, meer verbinding leggen met welzijn en leiderschap. De zorginnovator is gevraagd en graag gezien in organisaties. Er is ook potentie tot het opleiden van transformatoren die werken aan verbetering van zorgsystemen. Het panel adviseert om 'het systeem' en de mogelijkheden om daarin als innovator te interveniëren, een meer expliciete rol te geven in het curriculum. Het panel doet een lichte aanbeveling om meer zichtbaar te verbreden naar welzijn en het zorgsysteem, met oog voor regionale behoeften in het werkveld.

Onderbouwing

Beroepsbeeld

De MGI opleiding leidt studenten op tot gezondheidsinnovatoren in het domein zorg en welzijn, die op basis van een erkende noodzaak de leiding nemen om innovatieve producten, diensten of processen (of een combinatie daarvan) te ontwerpen en te implementeren (enkelvoudig innoveren). Daarnaast kunnen ze bijdragen aan het ontwikkelen van een duurzame context door het innovatief vermogen van organisaties te versterken (duurzaam innoveren).

Het panel vindt dat MGI een duidelijk beroepsbeeld en opleidingsprofiel hanteert dat past bij de snelle ontwikkelingen in de zorg- en welzijnssectoren met complexe zorgvragen en de noodzaak tot kostenreductie. Zorgvragers hebben een hogere leeftijd en vaak meerdere chronische aandoeningen. Daarbij zijn patiënten/cliënten mondiger en wensen in toenemende mate meer regie over de eigen gezondheid en zorg. De MGI leidt studenten op tot zorginnovatoren die dit soort vraagstukken in de eigen beroepscontext adresseren. Zij leren om een leidende rol te vervullen bij het initiëren, ontwerpen en implementeren van innovaties in de eigen organisatie/werkprocessen. Deze rol, waarin innovatie en leiderschap centraal staan, is steeds vaker een integraal onderdeel van bestaande beroepen/functies in de setting van zorg en welzijn zoals zorgprofessional, projectleider, leidinggevende, beleidsadviseur. Dit is een ontwikkeling die in het werkveld nog meer een plek moet krijgen.

² LEADS framework: is ontwikkeld door Canadian College of Health Leaders. Het bevat vijf hoofdcompetenties: Lead self, Engage others, Achieve results, Develop coalitions, System transformation.

³ NLQF: Nederlands Kwalificatieraamwerk

Het panel vindt het beroepsbeeld waardevol en herkent de centrale thema's: leiderschap en innovatie. Het panel adviseert om het beroepsbeeld vanuit de eigen kracht (de focus op de zorgsector) nog verder te verbreden naar welzijn en leiderschap. Het panel ziet mogelijkheden om ook aandacht te geven aan de transformatierol, waarbij innovatie doorwerkt tot op zorgsysteemniveau. Dit past bij de aandacht die binnen MGI wordt gegeven aan het vermogen om samenwerkingsverbanden te vormen en te laten functioneren. System transformation, waar ook naar verwezen wordt in de LEADS-competenties, wordt in de opleiding ingevuld vanuit organisatieperspectief. Het panel adviseert om 'het systeem' en de mogelijkheden om daar als innovator in te interveniëren een meer expliciete rol te geven in het curriculum; juist waar en wanneer dit het organisatieperspectief overstijgt. Het panel geeft de aanbeveling om in de opleiding zichtbaar verder te verbreden naar welzijn, met oog voor de regionale behoeften in het werkveld, ook op systeemniveau.

Het panel vindt het beroepsbeeld passen bij het gewenste masterniveau (NLQF-7). Studenten leren complexe problemen in de beroepspraktijk te onderkennen, te analyseren en te adresseren. Daarbij wordt gewerkt met Creative problem solving als innovatieprocesmodel met vier fasen: 'clarify', 'ideate', 'develop' en 'implement'. Studenten doen in alle fasen praktijkgericht onderzoek.

De opleiding werkt, samen met zes verwante masteropleidingen, sinds 2023 aan het opstellen van een landelijk domein- en opleidingsprofiel. De opleidingen hebben – ondanks individuele verschillen – een aanzienlijke mate van overlap in de centrale thema's innovatie, onderzoek en leiderschap. Ook wordt er verkend of een gezamenlijke naamgeving de landelijke bekendheid van de masteropleidingen kan versterken en daarmee een hoger civiel effect kan geven aan het diploma van deze opleidingen.

Het panel (h)erkent de noodzaak om de functie en meerwaarde van de zorginnovator meer bekendheid te geven. Het panel moedigt de opleiding aan om ook innovatie en leiderschap in welzijn meer centraal te stellen. Iedere opleiding kan vanuit eigen kracht en regionale accenten werken. Hierbij geeft het panel expliciet aan dat het helpend zou zijn om uit te werken waarom zorginnovator een aparte rol/ functie vraagt en niet 'simpel' een vaardigheid die moeiteloos toegevoegd kan worden aan het curriculum van zorginhoudelijke opleidingen. Werkelijk de rol van innovator vervullen is een eigen discipline.

Beoogde leerresultaten

De opleiding werkt met de LEADS competenties, gegroepeerd in vijf hoofdcompetenties: 'Lead self', 'Engage others', 'Achieve results', 'Develop coalitions' en 'System transformation' (zie bijlage 4). In het document *Ontwerpprincipes* en in het *Opleidingsprofiel* is verantwoord hoe deze aan bod komen in het curriculum. Iedere competentie heeft een opbouw qua inhoud en complexiteit en komt meerdere keren aan bod.

De opleiding heeft ook een Body of Knowledge and Skills opgesteld (BoKS), met beschrijving van de kennis en kunde die studenten verwerven. Het panel vindt de competenties en de BokS passend voor het masterniveau en het beroepsbeeld waartoe wordt opgeleid. Er is aandacht voor het vermogen om samenwerkingsverbanden te vormen, keuzes te verantwoorden en deze bij te stellen op basis van reflectie. Ook de inzet van praktijkgericht onderzoek en de complexiteit bij innovatievraagstukken zijn passend voor het masterniveau. Studenten moeten zich bewijzen op creatief, analyserend, onderzoekend en reflectief vermogen en met uitstekende communicatieve vaardigheden.

Afstemmen (internationale) beroepenveld

Vanaf de start van de opleiding is het werkveld betrokken als gesprekspartner. Met name de eigen werkveldcommissie wordt actief betrokken bij wijzigingsvoorstellen in het curriculum. Het

werkveld erkent steeds meer het belang van de opleiding. De opleiding heeft een sterke regionale binding met het zorg en welzijn domein van Zuidoost-Nederland en de Euregio Maas-Rijn. Er zijn sterke en langdurige contacten met relevante stakeholders, ook op hogeschoolniveau en via verwante Zuyd-opleidingen. Ook via de samenwerking met de Zuyd lectoraten⁴ onderhoudt de opleiding contacten met het werkveld en houdt zo zicht op ontwikkelingen in het werkveld.

Onder alumni is in 2023, in het kader van een midterm review, een enquête gehouden. Dit levert gerichte feedback over de opzet, inhoud en het niveau van de opleiding en over de aansluiting op het werkveld. 77 procent van de alumni vindt dat MGI een goede voorbereiding biedt op het zelfstandig werken in de praktijk als zorginnovator. Zesentachtig procent vindt dat opleiding aanzet tot het ontwikkelen van de LEADS-competenties op masterniveau.

Naast het reguliere onderwijs ontvangt MGI ook informatie uit het recent opgerichte open netwerk op het thema 'Innovation Readiness'. Samen met de masteropleiding Healthcare Policy, Innovation and Management (HPIM) van de Universiteit Maastricht verzorgt MGI een serie masterclasses voor professionals in de regio op het thema 'innovation readiness'. Het animo vanuit het werkveld is groot, de masterclasses worden goed bezocht (60-80 deelnemers). Dat draagt bij aan de gewenste bekendheid van de MGI opleiding en het belang van de zorginnovator.

Het panel moedigt de opleiding aan om de faciliteiten voor het bestaande alumni-netwerk te intensiveren. De alumni kunnen nog meer optreden als ambassadeurs voor de opleiding en tegelijkertijd een breed informatiekanaal vormen voor de opleiding. Alumni zelf geven aan dat hier meer vorm en inhoud aan gegeven kan worden en dat ze meer dan bereid zijn hier een bijdrage aan te leveren.

⁴ Wijkgerichte Zorg, Ondersteunende Technologie in de Zorg en het bijzonder lectoraat Interprofessionele samenwerking in de Wijk en het Experticeentrum Innovatie Zorg en Technologie (EIZT).

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.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. MGI biedt haar studenten een positieve en activerende leeromgeving met mooi doorlopende leerlijnen die elkaar versterken: de innovatielijijn, de onderzoekslijn en de lijn gericht op persoonlijke en professionele ontwikkeling. Innovatie en leiderschap zijn centrale thema's in het onderwijsprogramma dat sterk praktijkgericht is. Studenten werken aan de ontwikkeling van competenties door in de eigen praktijkcontext te werken aan authentieke beroepstaken. Docenten zijn bevlogen en brengen een rijkheid aan verschillende experts in, samen met praktijkervaring als innovator. Studenten leren veel in leernetwerken, waar zelfstandigheid en ook de vaardigheden tot gerichte samenwerking worden gestimuleerd, conform de latere beroepspraktijk. Inhoudelijk is er een goede balans tussen theorie en praktijk en is er goede aandacht voor de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. Het panel moedigt de opleiding aan om zich ook meer te richten op transformatie en de rol van innovatie op het niveau van het zorgsysteem.

Onderbouwing

Opzet en inhoud programma

Het tweejarige curriculum (60 EC) is opgebouwd langs drie leerlijnen: de innovatie leerlijn (30 EC), de onderzoekslijn (23 EC) en de persoonlijke professionele ontwikkeling (PPO-lijn, 7 EC) (zie ook bijlage 3). De modules in de innovatielijijn volgen de fasen van het innovatieproces en behandelen de organisatie- en veranderkundige aspecten. In de onderzoekslijn doorlopen studenten de stappen van praktijkgericht onderzoek en leren dit toe te passen voor het genereren van nieuwe kennis, met gebruikmaking van bestaande wetenschappelijke kennis. In de PPO-lijn ontwikkelt de student essentiële vaardigheden, zoals leiderschap, interviewtechnieken, presentatievaardigheden, pitchten, peerfeedback, ethiek en moresprudentie, adviesvaardigheden, groepsdynamische fenomenen en wetenschappelijk schrijven. In de PPO-lijn toont de student de ontwikkeling in de LEADS-competenties en ontvangt daarop gerichte coaching. De leerlijnen zijn zo afgestemd dat ze elkaar versterken en kennis en vaardigheden 'just in time' worden aangeleerd om te kunnen toepassen. Iedere onderwijsperiode is er een overleg over de integratie tussen de leerlijnen. Daar bepalen de examinatoren waarop de student moet reflecteren bij zijn/haar competentieontwikkeling. Uit de gevoerde gesprekken constateert het panel dat er gericht overleg is tussen de curriculumcommissie, de modulecoördinatoren en de toetscommissie over de inhoud en samenhang van het curriculum.

Het panel adviseert om voor de innovatielijijn een aanvulling te doen op de inhoud en de onderbouwing bij de module en de leerlijn te versterken op de volgende vraagpunten:

- Hoe wordt recht gedaan aan het meervoudige perspectief op innovatie?
- Is er een passend en onderliggend model voor de innovatielijijn en wat is de relatie tot het vak van de veranderkunde? Hoe positioneert de opleiding zich daarin?

Het panel vindt het praktijkgerichte karakter van MGI een sterk punt. In elk van de modules uit de innovatie- en de onderzoekslijn staat een authentieke taak centraal. Het geheel dekt de LEADS-competenties. Het leren innoveren aan de hand van authentieke taken in een realistische praktijkcontext (vaak de werkomgeving van de student), zorgt voor een goede voorbereiding op het werk als gezondheidsinnovator in de praktijk.

Het panel vindt de opzet van het curriculum duidelijk en logisch. Modules bouwen op elkaar voort en leerlijnen sluiten op elkaar aan. Er is een goede balans tussen praktijk en theorie en er is een duidelijke opbouw in kennis, vaardigheden, complexiteit en gevraagde zelfstandigheid. Studenten ervaren het programma als één doorlopend geheel en dat is een compliment waard. Studenten maken kennis met een rijkheid aan verschillende expertises. Mede doordat de beroepstaken in de eigen werkcontext worden uitgevoerd is er ook ruimte voor maatwerk. Het panel ziet dat er veel methoden en modellen in de opleiding aan bod komen. Een advies is om studenten het kritische reflectievermogen te geven om zelf met deze modellen om te gaan. Dit vraagt wellicht iets meer aandacht voor wetenschapsfilosofie in plaats van nog een model/methode aanleren.

Studenten weten wat de opleiding van hen verwacht. De elektronische leeromgeving Moodle biedt hen veel informatie en overzicht. Bij de start van de opleiding is een vast template ontwikkeld dat de basis vormt voor elke module. Studenten vinden op Moodle de informatie over de lesdag maar ook over voorbereidende en aanvullende opdrachten.

De opleiding heeft goed oog voor de kwaliteitsborging. Vanuit de midterm review in 2022-2023 heeft men gericht gewerkt aan verbeteringen, zoals een betere verdeling van de studielast in het eerste semester en herorganisatie van de PPO-lijn waarbij studenten meer integraal moeten reflecteren op het behalen van de LEADS competenties in plaats van op de resultaten per module.

Uit de alumni-enquête en uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) blijkt dat studenten en alumni zijn tevreden met de inhoud en opzet van het programma. Studenten geven zelfs een score 4,23 (schaal 1 tot 5) op de vraag 'Algemene tevredenheid over de opleiding'. In 2021 was deze score lager: 3,73. Dit bevestigt de verbeteringen in het curriculum.

Didactisch concept en coaching

Het didactisch ontwerp is gebaseerd op het 'Vier componenten instructiemodel' (4C/ID) en een aantal uitgangspunten van 'High Impact Learning that Lasts' (HILL). Het didactisch concept is gericht op het aanleren van complexe taken door het leren via authentieke beroepstaken in de praktijkcontext. Het panel herkent dit duidelijk in de opzet van het onderwijsprogramma. Door het uitvoeren van de authentieke taken in een realistische praktijkcontext, ontwikkelt de MGI-student de LEADS competenties. Hierbij is er sprake van vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd onderwijs. Door deze vorm hebben studenten meer zelfregie bij de keuze van de eigen praktijkcontexten. Dit biedt studenten ook de kans om zich goed voor te bereiden op de plek waar zij na afstuderen terecht willen komen, of deze zelfs gaandeweg kunnen creëren. Om dit didactisch concept te garanderen stelt MGI eisen aan de praktijkcontext: aanwezigheid van innovatiebeleid, een contactpersoon die verantwoordelijk is voor innovatie, mogelijkheid om praktijkopdrachten uit te voeren, gelegenheid om met stakeholders samen te werken en een goede samenwerking tussen student, de organisatie en MGI. Het panel vindt dat de opleiding zodoende goede randvoorwaarden voor een rijke leeromgeving schept.

De opleiding werkt aan een doorontwikkeling van de didactische visie. Met gerichte inzet van blended learning werkt men toe naar een actieve leerhouding (onder andere flipped classroom), meer flexibiliteit (meer asynchroon leren) en meer mogelijkheden om kennis te maken met nieuwe technologische ontwikkelingen (passend bij het centrale thema van de MGI: innovatie). Het panel vindt dit passend bij een masterprogramma waar van de studenten meer zelfstandigheid wordt gevraagd dan bij een bachelorprogramma. Het panel vindt het positief dat de opleiding daarbij oog heeft voor de behoefte van studenten, en docenten, om elkaar na de coronaperiode weer meer fysiek te treffen. Dit vindt nu plaats op de vaste vrijdag als onderwijsdag. Door studenten in leerteams te laten samenwerken en te coachen wordt daar invulling aan gegeven. Dit stimuleert het leerproces en bevordert specifieke vaardigheden als peerfeedback geven, gericht communiceren, samenwerken en draagvlak creëren. Het leren samenwerken in de leerteams ziet het panel als een centrale kracht van MGI. Het panel moedigt MGI aan om te verkennen of de leerteams ook een basis kunnen zijn voor het werven van grotere praktijkopdrachten waar meerdere studenten kunnen samenwerken. Daarmee kan mogelijk meer impact in het zorg- en welzijnsdomein worden verkregen en het levert studenten competenties voor de stap naar de rol van transformator. Een samenwerking met de lectoraten kan hierbij behulpzaam zijn.

De studentbegeleiding krijgt vorm in de PPO-lijn via coaching in het leernetwerk (groepen van tien studenten) en gerichte masterclasses en trainingen. Studenten brengen en halen kennis uit het netwerk en organiseren de bijeenkomsten zelf rond centrale actuele thema's. Er wordt ook veel gebruik gemaakt van de peerfeedback tussen studenten. De leernetwerken zijn ook de plek voor gerichte coaching. Daarbij is er aandacht voor kennisverbreding, (door)ontwikkeling van communicatieve vaardigheden, attitudes en ontwikkeling op de LEADS competenties. De coach is ook beschikbaar om inhoudelijke en organisatorische vragen te beantwoorden en mogelijke knelpunten op te lossen. Bij specifieke knelpunten kan worden doorverwezen naar specialistische begeleiding.

De coaching is in het voorgaande jaar uitgebreid met een tweede duo-coach die tevens innovatie-expert is. Het panel vindt dit positief omdat dit het leerproces van de student duidelijk versterkt. Het stimuleert studenten om continu de rol van innovator te pakken en verworven kennis te vertalen naar de beroepspraktijk.

Studeerbaarheid is aan het begin van opleiding een uitdaging. Het panel vraagt aandacht voor genoeg ruimte om te leren leren. Studenten moeten vanaf het begin de opdrachten 'whole-task' doen. Wellicht is opknippen of werken met een algemene casus een oplossingsrichting om de studielast iets te verlichten en studenten nog meer met elkaar te laten leren leren.

Onderzoeksvaardigheden

Studenten bekwamen zich in zowel de innovatiecyclus als in de onderzoekscyclus, via de innovatie- en de onderzoekslijn. In de zes modules van de innovatielijn doorlopen studenten alle stappen van de innovatiecyclus en bekwamen zich in Innovatief ondernemen, Veranderstrategie en Transformatie. Waarbij transformatie wordt gedefinieerd als het integraal toepassen van alle opgedane kennis en vaardigheden. Het panel moedigt de opleiding aan om transformatie breder in te vullen en ook te richten op de rol en positie die MGI-ers in het hele zorgsysteem kunnen innemen.

De onderzoekslijn behandelt de basisprincipes voor het zelf opzetten en uitvoeren van onderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief. Daarbij legt de opleiding nadruk bij het kunnen beoordelen van informatie uit wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast leren studenten via een

‘rapid review’ wetenschappelijke kennis over te dragen en de beroepspraktijk te adviseren. Verder leren studenten een onderzoeksplan op te stellen en praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Binnen de innovatiestappen passen de studenten ook praktijkgericht onderzoek toe. Het onderzoek is gericht op een vraag uit de praktijkcontext en heeft daarnaast ook tot doel het genereren van praktijk- en wetenschappelijk relevante kennis. De studenten rapporteren hun bevindingen in de vorm van een wetenschappelijk artikel.

Het panel adviseert de opleiding om waakzaam te blijven op de vraag vanuit de praktijkcontext naar ‘onderzoek op bestelling’ en in de begeleiding van afstudeerders rekening te houden met verschillen in de strategische ambitie van de praktijkorganisaties op gebied van innovatie. De ene student zal in de eigen organisatie een voorvechter zijn en de andere zal al in een meer innovatiegerichte context onderzoek doen. Vraag is wat dat betekent voor begeleiding en beoordeling.

Internationalisering

De opleiding richt zich voornamelijk op de regionale en Euregio context. De opleiding richt zich niet op een grote internationale, vaak Engelstalige, studentenpopulatie. Jaarlijks is er een beperkt aantal Belgische studenten, soms Duitse, die inschrijven voor de opleiding. In het Nederlandstalig onderwijs leren studenten wel om internationale onderzoeksresultaten en literatuur te hanteren en dragen docenten voorbeelden aan uit internationale contexten.

Vanaf studiejaar 2023-2024 zet MGI gericht in op een Euregiole strategie, met meer afstemming en samenwerking met buitenlandse partijen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via het faciliteren van werkbezoeken bij Belgische en Duitse organisaties, het organiseren van een Euregiole symposium, en het opbouwen van een Euregiole netwerk van opleidings- en kennisinstellingen binnen het domein van zorginnovatie. Het panel vindt een internationale oriëntatie van belang voor MGI-studenten, zeker in de Euregio waar Zuyd opereert en moedigt de opleiding en Zuyd aan om deze Euregiole ambities door te ontwikkelen.

Instroom

De opleiding is toelaatbaar voor studenten met een afgeronde relevante bacheloropleiding, bijvoorbeeld verpleegkunde, ergotherapie, fysiotherapie, logopedie, vaktherapie of social work. Relevante werkervaring op bachelorniveau in het werkveld van zorg en welzijn is vereist. De student is toelaatbaar na een positief besluit door de toelatingscommissie. De toelatingscommissie voert altijd een toelatingsgesprek met de kandidaat.

Om de instroom te vergroten richt de opleiding zich meer op potentiële studenten die nog geen praktijkcontext hebben. MGI wil helpen bij het vinden van een geschikte praktijk-/stage-context en de innovatiecoaches/docenten gericht inzetten in de begeleiding van studenten zonder praktijkcontext. Ook wil men de werkveldcommissie inzetten als netwerk voor het vinden van geschikte praktijkcontexten, voor het aanleveren van real-life opdrachten en voor het organiseren van werkbezoeken en gastcolleges.

Uit gesprekken blijkt dat werkveldvertegenwoordigers positief zijn over deze plannen en actief willen bijdragen. Zij zien behoefte aan meer zorginnovatoren. De lagere instroom in 2023 wordt door het werkveld verklaard met de krapte in personeelscapaciteit, waardoor er relatief weinig tijd en ruimte is om medewerkers een masteropleiding te laten volgen én er is een toegenomen aanbod aan verwante opleidingen.

MGI denkt ook aan werving van studenten in de buurlanden, op basis van contacten met collega-instellingen en het proactief inzetten van hun alumninetwerk.

Docenten

Het MGI-programma wordt verzorgd door een team van dertien personen, docenten, thesisbegeleiders en coaches. Het panel concludeert uit gegevens en zeker ook de gesprekken dat het team hoog is opgeleid (9 gepromoveerd en 1 bezig met promotie, 2 masteropgeleid) en veel onderzoekservaring heeft (1 lector en 4 BKO-registraties). De docenten zijn gedreven en steken hun hart en ziel in de opleiding om de toekomstige innovatoren in zorg en welzijn goed op te leiden. Het panel vindt het een krachtig en divers team, waarbinnen alle kwalificaties aanwezig zijn om de uitvoering van het onderwijs en de begeleiding van studenten te verzorgen.

Drie docenten zijn in het bezit van de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) en er zijn twee docenten Senior-KE-gecertificeerd, waarmee toetsdeskundigheid is geborgd. Zes docenten bezitten de Basis Didactische Bekwaamheid en vier docenten zijn BKO-gecertificeerd, waarmee de onderwijskundige en onderzoekskennis is geborgd. Docenten in de innovatielijn zijn grotendeels actief in de praktijk of hebben recente praktijkervaring in innovaties in zorg en welzijn, vaak ook in combinatie met een promotietraject in deze thematiek. Docenten in de onderzoekslijn hebben een PhD en zijn daarnaast ook verbonden aan één van de lectoraten van Zuyd, aan de Universiteit Maastricht (UM) of aan de Open Universiteit (OU) of Universiteit Hasselt (UHasselt). Daarnaast zijn bijna alle overige gepromoveerde docenten gepromoveerd aan de Universiteit Maastricht, waardoor de verbinding van het docententeam met de Universiteit Maastricht en Open Universiteit sterk is. De coaches (PPO-lijn) zijn gekwalificeerd en geregistreerd bij de beroepsverenigingen voor coaches, zoals NOBCO en/of LVSC.

Uit evaluaties blijkt dat ook studenten en alumni tevreden zijn over de inhoudsdeskundigheid, de didactische vaardigheden, de praktijkkennis- en ervaring, de bereikbaarheid en het contact met de docenten.

Dat docenten ook in de beroepspraktijk worden erkend voor hun expertise, blijkt uit de druk bezochte 'in company' bijscholing waarin de opleiding het gedachtengoed van de MGI combineert met specifieke leerdoelen van een organisatie. Deze leergangen zijn inmiddels duurzaam van aard; er zijn inmiddels 6 groepen van 12 teamleiders bij het Zuyderland MC opgeleid in de thematiek van innovatie en leiderschap en diverse groepen bij Envida Ouderzorg, en MIK&PIW (sociaal werk en kinderopvang). In 2024-2025 staat nieuwe bij/nascholing op de rol gericht op NLQF 6 niveau en het onderwerp innovatiemanagement.

Standaard 3 Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing dat gedegen is uitgewerkt op papier en transparant is voor studenten. Het systeem wordt geborgd in alle lagen en de toetsing wordt regelmatig geëvalueerd. De toetsing voldoet aan de basiskwaliteit en is met formatieve en summatieve onderdelen stimulerend voor het leerproces van studenten. Zij ontvangen waardevolle (peer)feedback. De toetsvormen en -eisen zijn helder en de toetsen tonen ook opbouw in complexiteit. De toetsen passen bij de onderwijsinhoud en het gewenste niveau, wat wordt geborgd via interne en externe validering. Het panel steunt de opleiding in de wens naar meer gevarieerde en geïntegreerde toetsvormen, passend voor een beoordeling van hele beroepstaken en de ontwikkeling van competenties. In de afstudeerbeoordeling kan de opleiding daar verdere stappen zetten naar holistisch beoordeling van de innovatorrol en leiderschapsvaardigheden. Het panel is van mening dat dit een logische volgende ontwikkelstap is voor de nog redelijk jonge opleiding. Het panel beveelt daarbij aan om de wegingscriteria bij de afstudeerbeoordeling te heroverwegen, zodat duidelijker wordt geborgd dat studenten alle stappen van innovatie en onderzoek beheersen. Bij lagere beoordelingen beveelt het panel aan om een derde examinerator te betrekken bij de beoordeling om meer zekerheid in te bouwen. Positief is dat de opleiding verbeterpunten zelf ziet en ook al plannen en budget heeft om doorontwikkeling mogelijk te maken op de betrouwbaarheid en consistentie van de beoordelingen.

Onderbouwing

Toetsbeleid

Het panel ziet dat de opleiding een adequaat toetssysteem hanteert dat duidelijk is uitgeschreven in het toetsprogramma en ook transparant is naar de studenten met duidelijke toetsrichtlijnen en beoordelingscriteria in de modulehandleidingen op Moodle. De opleiding hanteert het Zuyd toetsbeleid. In het MGI-*Toetsplan* zijn alle fasen van de 'kwaliteitspiramide van eigentijds toetsen' nader uitgewerkt. Toetsen en beoordelingen zijn gericht op de authentieke beroepstaken. De opleiding zet een mix van summatieve en formatieve toetsing in, waarbij formatieve toetsing de studenten helpt om de summatieve toetsing te halen. Het belang van schriftelijke (peer)feedback om het leerproces van studenten te activeren, wordt daarbij onderschreven. Dit past bij de uitgangspunten van Life Long Learning, het principe 'embracing failure' en de didactische uitgangspunten.

Het panel waardeert het positief dat de opleiding zelf de toetsing evalueert en gerichte verbeterpunten adresseert. Dit is doorgevoerd naar gerichte plannen en budgettering voor verbeteracties. Ontwikkelpunten zijn: het vergroten van de variatie in toetsvormen die duidelijker aansluiten op de LEADS-competenties en het meer betrekken van externe deskundigen/praktijkpartners bij het herontwerp van het toetsprogramma. Ook de omgang met moderne technieken zoals AI is een aandachtspunt, zeker gezien het hoge aantal schriftelijke toetsen. Het panel vindt dit getuigen van een zelfbewuste houding en het streven om de toetsing en het onderwijs beter te laten aansluiten.

Toetsuitvoering

Het panel heeft een selectie aan toetsen ingezien van onder andere de modules Creatie en Ontwerpen van processen, en ook van de afstudeerwerken, inclusief het Competence Development Assessment (CDA). Het panel herkent de opbouw in kennis en kunde en in complexiteit en zelfstandigheid in de toetsen. De toetsen passen bij de onderwijsinhoud. Studenten zijn goed op de hoogte van de wijze van toetsen en kennen de gehanteerde rubrics. De weging van onderdelen/criteria in het totaaloordeel is duidelijk aangegeven. Wel vindt het panel het minder wenselijk dat onvoldoende oordelen op criteria gewoon meewegen in het eindoordeel. Het panel vraagt zich daarbij af of een onvoldoende voor de methoden- of resultatensectie in rapporten kan leiden tot een voldoende eindproduct. Het panel vindt het positief dat er ruimte is voor narratieve feedback per criterium. Beoordelaars maken daar ook gericht gebruik ter onderbouwing van de beoordeling en dit wordt door studenten positief gewaardeerd.

De opleiding hanteert het vierogenprincipe bij beoordeling van de afstudeerproducten (vooraf en achteraf door twee beoordelaars) en betrekken externen bij de beoordeling (externe validering). In andere modules probeert men het meerogenprincipe te benaderen door docenten die bij eenzelfde module zijn betrokken, de producten van elkaars subgroepen te laten beoordelen. Het panel steunt de conclusie van de opleiding dat doorontwikkeling van de toetsing is vereist. Er wordt nog veel getoetst via schriftelijke producten, wat niet altijd past bij het toetsen van gehele beroepstaken en de LEADS-competenties. De opleiding signaleert dit zelf in een evaluatie van de toetsing en vanuit evaluaties onder studenten. Het panel is van mening dat dit een logische volgende ontwikkelstap is voor de nog redelijk jonge opleiding. Het panel moedigt de opleiding aan om te zoeken naar toetsvormen die beter passen bij wat de opleiding wil bereiken: het vermogen om innovatie en transformatie te bewerkstelligen, meer gericht op integratie van de leerlijnen. Daar zouden bijvoorbeeld meer vormen van performance en skills assessment bij passen. Het panel beveelt aan om te onderzoeken of de huidige afstudeerwerken (zie standaard 4) meer kunnen worden geïntegreerd tot een doorlopend geheel, waarbij de student meer diepgang kan bereiken en meer doorlooptijd heeft om te komen tot een eindproduct.

Beoordeling afstuderen

Het panel kan bij het merendeel van de afstudeerwerken de beoordeling goed volgen. De betere werken krijgen passende hogere waarderingen. Het cijfer wordt bepaald door middeling tussen beide beoordelaars. De standaardprocedure geeft aan dat bij een verschil van meer dan één punt er onderling overleg volgt om tot overeenstemming te komen. Indien beoordelaars er samen niet uit komen, volgt overleg met de modulecoördinator. Indien dat overleg niets oplevert, beslist de modulecoördinator over het eindcijfer.

Minder duidelijk voor het panel is de invloed van de CDA-eindbeoordeling. Het daar verkregen holistische beeld van het bereiken van de LEADS-competenties lijkt door te werken in de overall eindbeoordeling. Het panel beveelt aan de eindbeoordelingen meer te integreren tot een geheel. De opleiding kan de status van het CDA-eindassessment (de afronding van de PPO-lijn, nu geen afstudeerwerkstuk) verduidelijken en het meer formaliseren als eindwerk. Zo kan meer variatie in vormen van afstudeerproducten ontstaan. De aansluiting op de LEADS-competenties, de gewenste innovatierol en de leiderschapsvaardigheden wordt dan sterker en de student moet dan de beheersing van alle stappen van de innovatie en onderzoekscyclus aantonen, zonder compensatie tussen deelcijfers. Van het CDA was voor het panel alleen de eindbeoordeling

inzichtelijk en niet de presentatie van de student zelf. Terwijl juist dit laatste een beter totaalbeeld kan geven. Ook de studenten zien het CDA meer en meer als een eindwerk.

Een tweede aandachtspunt zit volgens het panel bij de lagere beoordelingen (tussen 5,5 en 6,0). Het panel beveelt aan om dan altijd een derde examinerator te betrekken in het eindoordeel om meer zekerheid in te bouwen over de beoordeling, ook als het verschil in eerste instantie kleiner is dan 1-punt. Het panel adviseert daarbij te kijken naar de weging van verschillende criteria en daar minder compensatie toe te staan. Het panel is van mening dat als studenten op een onderdeel van het afstuderen onvoldoende scoort (bijvoorbeeld methoden of resultaten) dat zou moeten leiden tot bijstelling of een herkansing. Studenten moeten immers alle stappen van een innovatie- en onderzoekscyclus in de basis beheersen om tot een goed eindresultaat te kunnen komen.

Een derde aandachtspunt ligt bij het invullen van de narratieve feedback van de tweede beoordelaars. Deze varieert sterk in omvang en gerichtheid. Daar kan met afstemming en instructie meer eenheid worden bereikt.

Het panel moedigt de opleiding aan om meer te doen met peer-review en peer-feedback. Het panel begrijpt dat de mondelinge tentamens niet openbaar zijn en adviseert tegelijkertijd om meer te doen met peer-review en peer-feedback. Dat zou gelijk een mooie aanvulling zijn op professionele competenties: het bijdragen aan professionele ontwikkeling van anderen.

Een tweede aanmoediging ligt bij de visie op onderwijs waar 'embracing failure' wordt genoemd. Dit is echter niet duidelijk terug te zien in de wijze waarop toetsbeleid wordt vormgegeven. Meer expliciete aandacht hiervoor zou het aspect van het leren leren aan bij het begin van de studie kunnen versterken.

Het panel moedigt de opleiding ook aan om in beoordelingen meer te kalibreren op de invloed van verschillen in complexiteit van praktijkcases en -context van de student. Het panel adviseert om dit verder uit te werken. De omstandigheden zijn per definitie niet gelijk en hoe gaan examinatoren daar mee om? Daaruit komt ook de vraag voort wat te doen als de praktijkcontext er niet is of niet geschikt is.

Borging kwaliteit toetsing en beoordeling

De opleiding heeft goed oog voor de borging van de toetskwaliteit, wat ook blijkt uit het feit dat in het voorgaande jaar de opleiding de toetsing gericht heeft geëvalueerd. De toetskwaliteit start bij de docenten die capabel zijn om goede toetsen op te stellen passend bij het niveau en de inhoud van de opleiding. Op docent- en teamniveau zijn er geregeld overleggen gericht op onderlinge afstemming en borging van de toetskwaliteit. Dit gebeurt in wekelijkse teamoverleggen, maar ook via gerichte kalibratiesessies en bespreking van rubrics en zak-/slaaggrenzen. In de vaste PDCA-cyclus kijkt de opleiding naar de validiteit, betrouwbaarheid, objectiviteit, transparantie en relevantie van de toetsing. De toets- en examencommissie nemen de mening van studenten over moduletoetsen en het jaartoetsprogramma mee als input naar docenten en modulecoördinatoren. De curriculumcommissie ontvangt evaluaties van de modulecoördinatoren en stelt verbeterplannen voor.

De formele borgingscommissies voldoen aan hun taken. De toetscommissie geeft vanuit de zorgende taak adviezen aan docenten en het team, bijvoorbeeld om toetsing van modules en eindwerken minimaal eens per vier jaar te kalibreren; of vaker als er wijzigingen zijn doorgevoerd.

De toetscommissie analyseert de verslagen van de kalibratiesessies en begeleidt de discussies over het meer holistisch beoordelen en de wens naar meer variatie in toetsvormen ook bij het afstuderen. De examencommissie, gezamenlijk ingesteld voor de Master Advanced Nursing Practice, heeft een borgende taak en vervult haar wettelijke taken, waaronder het aanwijzen van de examinatoren. De examencommissie houdt vinger aan de pols wat betreft het bereikte eindniveau, door jaarlijks een selectie afstudeerdossiers te monitoren. Het panel is van mening dat alle partijen betrokken bij de kwaliteitszorg van toetsing goed in positie staan en hun taken naar behoren vervullen met goede onderlinge contacten.

Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.

Conclusie

De opleiding **voldoet** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleiding levert alumni af die goed functioneren als zorg en welzijn innovatoren in de beroepspraktijk. Het zijn echte ambassadeurs voor de opleiding en nemen gaandeweg andere posities en taken in of stappen over naar een passender baan. Het zijn gewaardeerde innovatoren. Het eindniveau wordt afgetoetst aan twee eindwerken: een innovatieplan en het masteronderzoek. Het eindassessment van de PPO-lijn (het CDA) is geen formele eindtoets, maar wordt wel als zodanig ervaren door studenten. Het panel beveelt aan de balans tussen de eindwerken te versterken en door het CDA formeel als eindtoets in te stellen en om de andere twee eindwerken met elkaar te integreren. Daarmee kan meer diepgang worden bereikt in het gewenste praktijkgericht onderzoek. Daarnaast krijgt de opleiding de aanbeveling om de focus te verbreden van klassieke onderzoeksmethodologie naar meer praktijkgericht onderzoek, passend bij innovatie en transformatie.

Onderbouwing

Opzet afstuderen

Om te kunnen afstuderen moeten studenten alle modules met een voldoende hebben afgerond. Studenten tonen hun eindniveau aan met de afronding van de innovatie- en de onderzoekslijn in de twee eindwerken:

- a. Transformatie: het opstellen van een samenhangend integraal monitoringplan, een valide instrument om implementatie en borging van een innovatie te monitoren. Het plan bevat een verantwoording van gemaakte keuzes en aanbevelingen voor het versterken van het innovatief vermogen van een organisatie;
- b. Onderzoeksrapport, de masterthesis, gericht op wetenschappelijke informatieverwerking voor het oplossen van complexe problemen in de beroepspraktijk. De student doorloopt daarbij de empirische onderzoekscyclus.

Het panel is positief over de begeleiding bij beide eindwerken. Bij Transformatie is altijd een innovatiedocent betrokken en bij de masterthesis zijn begeleider en beoordelaar gepromoveerden. Dit wordt ook positief gewaardeerd door studenten en alumni.

Het slotstuk van de PPO-lijn, het Competence Development Assessment (CDA) is formeel geen eindwerk. In het CDA reflecteert de student op de eigen competentieontwikkeling, het verloop van het leerproces, het gebruik van theoretische concepten en het persoonlijk profiel. Daarmee wordt het CDA door studenten wel als een eindwerk ervaren. Via zelfreflectie krijgen zij een beeld van zichzelf als gezondheidsinnovator en worden er meer 'soft skills' afgetoetst als leiderschap en het creëren van draagvlak.

Het panel waardeert het dat de opleiding ook de afstudeerfase evalueert en zich realiseert dat er meer variatie gewenst is in de afstudeerwerken. Nu zijn er twee grote schriftelijke eindwerken, waarbij studenten vergelijkbare fasen doorlopen en beide keren het competentieprofiel wordt

afgetoetst. Met de versterking van de PPO-lijn en de invoering van het CDA heeft de opleiding al stappen gezet naar een bredere invulling van de eindtoetsen.

Het panel beveelt aan om deze ontwikkeling verder door te zetten met de formalisatie van het CDA als eindwerk voor het aantonen van de bereikte competenties en professionele ontwikkeling. De tweede aanbeveling van het panel is gericht op verdere integratie van de Transformatie- en Onderzoeks-eindwerken. Het onderzoek kan daarbij ten dienste staan van de transformatie. Daarmee kan het praktijkgerichte karakter van onderzoek meer centraal worden gesteld en kan meer diepgang worden verkregen. Daarbij kan meer aandacht uitgaan naar het kritisch denken en systeemdenken en naar de verantwoording van de keuze van onderzoeksanpak. Daarmee kan de persoonlijke invulling van de leiderschapsrol ook meer in het licht worden gezet.

Producten van afgestudeerden

Het panel heeft vijftien afstudeerdossiers geselecteerd uit de totale afstudeerlijst van de voorgaande twee jaar. In totaal waren er 24 afstudeerders. Bij de selectie is rekening gehouden met de variatie in gegeven cijfers, deze varieerden van 5,6 tot 9,3. De dossiers bevatten beide eindwerken met bijbehorende beoordelingsformulieren. Daarnaast heeft het panel inzage gehad in de beoordelingen van de CDA's.

Het panel vindt dat afstudeerders de eindkwalificaties in het algemeen aantonen. Bij één dossier vindt het panel de eindwerken niet op het eindniveau en heeft het panel de indruk dat het holistisch beeld en het CDA assessment een te positief eindoordeel hebben opgeleverd. Overigens is het wel positief dat er bij dat eindassessment wordt doorgevraagd op de mogelijk wat minder sterke punten uit de beide eindwerken van dezelfde student en hoe de student daarop ook zelf reflecteert.

De eindwerken zijn passend voor het opleidingsprofiel en het masterniveau en passend voor de zorg- en welzijnsvakgebieden waar de studenten werkzaam zijn. Voorbeelden van transformatieplannen zijn: het verbeteren en monitoren van interprofessionele samenwerking binnen een zorgorganisatie voor mensen met een beperking, het beter monitoren van behandeltrajecten bij patiënten op de plastische chirurgiepoli van het MUMC. Voorbeelden van praktijkonderzoeken zijn: ontwerpgericht onderzoek naar de behoefte van logopedisten bij het trainen van communicatieve vaardigheden in alledaagse situaties of een onderzoek naar alarmmoedigheid op een IC-afdeling in het ziekenhuis.

Het panel is van mening dat studenten nog veel gebruik maken van klassieke academische onderzoeksmodellen en beveelt aan om de focus te verbreden naar meer praktijkgericht onderzoek, passend bij innovatie en transformatie. Met name het verantwoorden van keuzes van onderzoeksmodellen kan meer aandacht krijgen. Ook studenten geven in enquêtes aan dat zij meer oriëntatie en kennis wensen in het doen van praktijkgericht onderzoek. Daarbij stelt het panel de vraag of de nu gewenste vorm van een wetenschappelijk onderzoekartikel een goede vorm is. Wellicht zijn een gerichte managementsamenvatting of een kleinere vakpublicatie ook geschikte vormen om het eindniveau voor praktijkgericht onderzoek aan te tonen. Bovendien worden grote wetenschapsfilosofische termen en methoden gebruikt waarbij het panel de vraag stelt of die ook echt landen en doorleefd worden door studenten. De opleiding leidt niet op tot onderzoekers. De aanbeveling is dan ook om meer passende methoden en vormen te kiezen voor de eindwerken.

Het panel adviseert de opleiding om iets kritischer te kijken naar de onderzoeksplannen en de onderbouwing van de aanpak. De probleemstelling en de urgentie van de ontwikkelvraag waren niet altijd helder uitgewerkt. Uit de werken en reflecties bleek dat studenten soms nog zoekende waren in hun aanpak en dat niet alle onderwerpen even geschikt bleken voor praktijkgericht onderzoek. Het panel pleit ervoor dat de in het eerste jaar opgestelde onderzoeksvraag in het tweede jaar bij de start van het onderzoek nog bijgesteld kan worden, bijvoorbeeld omdat de vraag niet meer relevant kan zijn of niet meer uitvoerbaar is in de praktijk. De student moet dan de onderzoeksvraag bij kunnen stellen. Het panel adviseert om de studenten in de afstudeerwerken de link met innovatie meer te laten expliciteren. Niet in alle eindwerken was direct duidelijk wat de link met innovatie was en hoe het werk zich tot relevante vragen omtrent innovatie verhoudt.

Een bijkomend advies van het panel is om de eindwerken in een mondelinge zitting in het bijzijn van peers te laten verdedigen. Zo kunnen de eindwerken bijdragen aan de professionalisering en kunnen afstudeerders via peer-feedback en vragen ook veel van elkaar leren.

Functioneren afgestudeerden

De opleiding heeft inmiddels meer dan veertig alumni opgeleid tot zorginnovatoren. Studenten en alumni komen terecht in beroepen en rollen waarin zij de thematiek van de opleiding toepassen en waarin ze bijdragen aan de innovatiekracht van organisaties in zorg en welzijn. Studenten maken dankzij en vaak ook al tijdens de opleiding duidelijk een carrièrestap. Er is een duidelijk sterk civiel effect bij studenten/alumni.

Uit gesprekken met werkveld en alumni en uit notulen van de werkveldcommissie blijkt dat de studenten goed functionerende innovatoren zijn in de praktijk. Het zijn echte ambassadeurs voor de opleiding, die veel worden gezocht en gevraagd door het werkveld.

Het panel ziet dat veel afstudeerders centrale rollen vervullen bij innovaties binnen zorg en welzijn organisaties en ziet potentieel alumni/studenten de interne innovaties ook meer te leren benaderen vanuit overstijgende vraagstukken.

Eindoordeel over de opleiding

	Master Gezondheidsinnovatie
<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 masteropleiding Gezondheidsinnovatie van Zuyd Hogeschool als **positief**.

Aanbevelingen

Standaard 1

Verbreed de focus in de opleiding meer zichtbaar naar welzijn en het zorgsysteem, met oog voor regionale werkveld behoeften.

Standaard 3

Integreer de eindbeoordelingen meer tot een geheel, met meer variatie in vormen van afstudeerproducten passend bij de LEADS-competenties, de gewenste innovatierol en leiderschapsvaardigheden.

Heroverweeg de wegingscriteria in de beoordeling van de eindwerken, zodat duidelijker wordt geborgd dat studenten alle stappen van de innovatie- en onderzoekscyclus beheersen.

Betrek een derde examinerator bij de bijna-voldoende beoordelingen om meer zekerheid over de beoordeling in te bouwen.

Standaard 4

Versterk de balans tussen de eindwerken door het CDA formeel als eindtoets in te stellen, en kijk naar de mogelijkheid tot integratie van de andere twee eindwerken. Daarmee kan meer diepgang worden bereikt in het gewenste praktijkgericht onderzoek.

Verbreed de focus van klassieke onderzoeksmethodologie naar meer praktijkgericht onderzoek passend bij innovatie en transformatie en laat de vorm van de eindwerken daar op aansluiten.

Bijlagen

1. Bezoekprogramma 13 en 28 juni 2024

13 juni 2024 Agenderende Audit

<i>Tijdstip</i>	<i>Thema</i>
10.00	Ontvangst
10.00 - 12.00	Vorbereiding en overleg panel en materiaalbestudering
12.00 - 13.00	Lunch en werkoverleg panel
13.00 - 14.15	Gesprek met opleiding ter voorbereiding op visitatiedag, Inventarisatie van thema's en aandachtspunten. Inclusief pitch Opleiding

28 juni Visitatiedag

<i>Tijdstip</i>	<i>Thema</i>	<i>Deelnemers</i>
10.00-10.45	Gesprek docenten en examinatoren	Twee docenten innovatielij, docent onderzoekslijn, docent persoonlijk professionele ontwikkelingslijn, bijzonder lector/docent innovatielij
10.45-11.00	<i>Pauze</i>	
11.00-11.45	Gesprek met studenten	Drie studenten jaar 1 en twee studenten jaar 2
11.45-12.00	<i>Pauze</i>	
12.00-12.45	Gesprek borging	Voorzitter examencommissie, lid examencommissie, lid toetscommissie, student jaar 2 opleidingscommissie
12.45-13.30	<i>Lunch</i>	
13.30-14.15	Gesprek met vertegenwoordigers werkveld en alumni	Zeven personen in combi van werkveldcommissie en alumni
14.15-14.30	<i>Pauze</i>	
14.30-15.15	Gesprek met opleidingsmanagement	Coördinator opleiding, directeur academie Verpleegkunde, opleidingsmanager
15.15-16.00	Beoordelingsoverleg panel	
16.00-16.15	Terugkoppeling	
16.15-17.00	Ontwikkelgesprek	Coördinator opleiding, directeur academie Verpleegkunde, opleidingsmanager, docent innovatielij, docent onderzoekslijn, docent persoonlijk professionele ontwikkelingslijn, beleidsmedewerker dienst Onderwijs & Onderzoek

2. Bestudeerde documenten

Zelfevaluatie Master Gezondheidsinnovatie, maart 2024

Opleidingsprofiel MGI

Competentieprofiel MGI

Ontwerpprincipes MGI, inclusief docentenoverzicht

OER MGI

Inzage in leeromgeving Moodle voor zicht op curriculuminhoud en informatievoorziening

Toetsplan MGI

Toetskompas Zuyd Hogeschool

Jaarverslag examencommissie master Gezondheidszorg 2022-2023

Resultaten alumni enquête MGI

Handleiding kalibreren MGI

Pitch agenderende audit

Studentenhoofdstuk MGI accreditatie, video waarin studenten reflecteren op de opleiding

Selectie beoordelingsformulieren, toetsen, oa modulen Creatie, Ontwerpen van processen (adviesrapport en presentatie), Praktijkgericht Onderzoek, Transformatie, Onderzoeksvoorstel, Onderzoeksplan, Onderzoeksrapport en Competence Development Assessment

Overzichtslijst Eindwerken MGI cohorten 2 en 3 (2021-2023)

Selectie afstudeerdossiers, in cijferrange van 5,6 tot 9,3:

Cohort 2021-2022: 5 afstudeerdossiers.

Cohort 2022-2023: 10 afstudeerdossiers

Ieder afstudeerdossier bevatte:

- de resultaten en beoordelingen van de modulen Praktijkgericht Onderzoek 3
- de resultaten en beoordelingen van Transformatie
- de beoordelingen van Competentie Development Assessment
- samenvattingen en beoordelingen van het Learner Report

3. Schematisch curriculumoverzicht

Master Gezondheidsinnovatie 2023-2024 jaar 1, 33 EC			
	Innovatielijijn	Onderzoekslijn	PPO lijn
Blokperiode 1	Innovatievraagstuk, 10 weken, 5 EC	Praktijkgericht Onderzoek 1, 20 weken, 5 EC	Persoonlijk professionele Ontwikkeling, jaar 1, 3 EC
Blokperiode 2	Creatie, 10 weken, 5 EC		
Blokperiode 3	Ontwerpen van Processen, 10 weken, 5 EC	Beroepspraktijk Adviseren, 10 weken, 5 EC	
Blokperiode 4	Innovatief Ondernemen, 10 weken, 5 EC		

Master Gezondheidsinnovatie 2023-2024 jaar 2, 27 EC			
	Innovatielijijn	Onderzoekslijn	PPO lijn
Blokperiode 5	Veranderstrategie, 10 weken, 5 EC	Praktijkgericht Onderzoek 2, 10 weken, 6 EC Praktijkgericht Onderzoek 3, 20 weken, 7 EC	Persoonlijk professionele Ontwikkeling, jaar 2, 4 EC
Blokperiode 6			
Blokperiode 7	Transformatie, 10 weken, 5 EC		
Blokperiode 8			

4. LEADS competenties

1.0 LEAD SELF	
Vermogen tot zelfleiderschap: De student is reflectief, toont zelfmanagement, is integer en draagt zorg voor eigen doorontwikkeling op zowel persoonlijk als professioneel vlak.	
1.1 Are self aware	De student heeft een sterk zelfbewustzijn wat betreft drijfveren, aannames, emoties, waarden en normen, persoonlijke sterke en minder sterke kanten, en gaat hier professioneel mee om
1.2. Manage themselves	De student toont zelfmanagement: neemt verantwoordelijkheid rondom eigen gedrag, toont veerkracht, toont weloverwogen en afgestemd gedrag en waarborgt zijn/haar eigen gezondheid
1.3 Develop themselves	De student ontwikkelt zichzelf: zoekt actief mogelijkheden en uitdagingen om te leren en te ontwikkelen, op zowel persoonlijk (karakter) als professioneel vlak, vertoont hierin eigen initiatieven en stuurt eigen leerprocessen.
1.4 Demonstrate character	De student vertoont voorbeeldgedrag rondom integriteit, eerlijkheid, doorzettingsvermogen, weerbaarheid en vertrouwen: herkent ethische vraagstukken en handelt zorgvuldig en juridisch juist rondom gevoelige situaties en privacygevoelige informatie.

2.0 ENGAGE OTHERS	
Vermogen in het bereiken van veranderingsbereidheid en participatie van anderen. De student stimuleert professionalisering van anderen, creëert een innovatieve werkomgeving, gebruikt effectieve vormen van communicatie en regisseert samenwerking.	
2.1 Foster development of others	De student ondersteunt en stimuleert anderen in het ontwikkelen van competenties en rollen in zijn/haar persoonlijke en/of professionele ontwikkeling
2.2 Contribute to the creation of healthy organisations	De student draagt door het uitdragen van visie, passende leiderschapsstijlen en het toepassen van methodieken en instrumenten wat betreft leiderschap bij aan een innovatieve en betekenisvolle werkomgeving, zorgt daarin voor voldoende middelen om op deze manier bij te dragen aan een gezonde organisatie en cultuur.
2.3 Communicate effectively	De student kan effectief communiceren: in passende adequaat geschreven of gesproken taal, veelal in het Nederlands en/of Engels, kan goed luisteren, stimuleert het delen van informatie en ideeën en kan hierbij ook communicatie technologie of zo nodig (social) media toepassen.

2.4 Build teams	De student regisseert een effectieve samenwerking en/of medewerking om tot resultaten te komen: exploreert teamcommunicatie en gezamenlijke verwachtingen, expliciteert wijzen van - gezamenlijke- besluitvorming, organiseert effectieve vergaderingen en neemt verantwoordelijkheid voor de teamresultaten
------------------------	--

3.0 ACHIEVE RESULTS	
Vermogen tot het bereiken van doelen en resultaten: De student is doelgericht met in achtname van wenselijkheid en haalbaarheid binnen de organisatie, neemt evidence-informed beslissingen, initieert acties om resultaten te bereiken, evalueert en stelt waar nodig bij.	
3.1 Set direction	De student draagt bij aan transities door het identificeren, vaststellen, en communiceren van heldere en betekenisvolle verwachtingen en uitkomsten
3.2 Strategically align decisions with vision, values and evidence	De student is in staat om op zorgvuldige wijze, onderbouwde beslissingen te nemen in het bereiken van resultaten en doelen, met inachtneming van wenselijkheid en haalbaarheid binnen een organisatie en door gebruik te maken van betrouwbare en valide evidence
3.3 Take action to implement decisions	De student toont operationele expertise waardoor mensen, middelen en methoden worden gemobiliseerd en acties worden ingezet om resultaten en doelen te bereiken, op een manier die past binnen de organisatorische waarden
3.4 Assess and evaluate	De student onderzoekt, evalueert en beoordeelt hoe en/of in welke mate resultaten en doelen bereikt worden
3.5 Hold themselves and others accountable for results	De student neemt en verwacht ook van anderen verantwoordelijkheid in het bereiken van resultaten en doelen, zorgt voor benchmarking waar nodig en past de koers aan als dit passend en nodig is.

4.0 DEVELOP COALITIONS	
Vermogen in het ontwikkelen van samenwerkingsverbanden: De student kan een inspirerend en functioneel samenwerkingsverband doelgericht opzetten en in stand houden	
4.1 Purposefully build partnerships and networks to create results	De student kan doelgericht relaties met belangrijke -netwerk van stakeholders bij instellingen en bedrijven initiëren en onderhouden.

4.2 Demonstrate a commitment to customers and service	De student is een ambassadeur als het gaat om het centraal stellen en betrekken van cliënten, familie, burgers en/of wijken bij het blijvend verbeteren van kwaliteit en veiligheid van diensten ten behoeve van gezondheid
4.3 Mobilize knowledge	De student mobiliseert kennis binnen en buiten de organisatie: raadpleegt externe experts of onderzoekers, zorgt voor een open uitwisseling van kennis en pleit voor het gebruik van betrouwbare en valide evidence als informatiebronnen ten aanzien van benodigde veranderingen, ontwikkelingen en trends.
4.4 Navigate socio-political environments	De student kan navigeren in sociaal-politieke systemen: is politiek scherpzinnig, bewust van de positieve als ook negatieve implicaties van politieke krachten, benadert anderen met respect ondanks verschillen in overtuigingen, benadert mogelijk gevoelige onderwerpen sensitief en kan onderhandelen bij meningsverschillen.

5.0 SYSTEMS TRANSFORMATION	
Vermogen tot het realiseren van strategische transformatie. De student heeft strategische, tactische en operationele capaciteiten om transformaties te creëren binnen systemen gericht op gezondheid, op basis van trends en ontwikkelingen in de buitenwereld.	
5.1 Demonstrate systems/ critical thinking	De student demonstreert vaardigheden in systeemdenken en kritisch denken: begrijpt de complexiteit van organisaties en instellingen, kan – probleem- situaties in deze complexiteit analyseren, stelt kritische en uitdagende vragen ten aanzien van de status quo, ontwikkelt en doorloopt probleem-oplossende processen.
5.2 Encourage and support innovation	De student demonstreert toepassing van modellen en technieken om op een strategische en methodische wijze –probleem- situaties te analyseren en om nieuwe producten, diensten, processen, modellen en/of strategieën te bedenken en te ontwikkelen zodat er een systematische veranderingen plaatsvinden
5.3 Orient themselves strategically to the future	De student demonstreert flexibiliteit en anticipatie op -toekomstige- veranderingen en trends in de gezondheidszorg en het begrip gezondheid en beschikt over een visie betreffende verbetering, vernieuwing en innovatie op dit gebied
5.4 Champion and orchestrate change	De student demonstreert veranderingsgerichtheid; passie en motivatie om relevante vernieuwingen, verbeteringen en innovaties in producten, diensten, processen, strategieën zowel in organisaties als in maatschappij aan te jagen, te initiëren, uit te voeren en te implementeren.