



BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bachelor & Associate degree
Management in de Zorg**

duaal, deeltijd

Hogeschool NCOI

**De kracht van
kennis.**

BEOORDELINGSRAPPORT

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

**hbo-bachelor & Associate degree
Management in de Zorg**

duaal, deeltijd

Hogeschool NCOI

CROHO nrs. 34538 (Ba) en 80011 (Ad)

Hobéon Certificering
6 april 2017

Auditpanel

Drs. G.J. Stoltenborg (vz)
J.A.M. Scholten, MA-HRM
B. Steunenberg, PhD
M.J.M. van Dongen

Secretaris

H.R. van der Made

INHOUDSOPGAVE

1.	BASISGEGEVENS	1
2.	SAMENVATTING	5
3.	INLEIDING	9
4.	OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN	11
5.	ALGEMEEN EINDOORDEEL	37
6.	AANBEVELINGEN	39
BIJLAGE I	Scoretabel	41
BIJLAGE II	Schematisch overzicht opleidingsprogramma	43
BIJLAGE III	Programma, werkwijze en beslisregels	49
BIJLAGE IV	Lijst geraadpleegde documenten	53
BIJLAGE V	Overzicht auditpanel	55

1. BASISGEGEVENS

NAAM INSTELLING	Hogeschool NCOI
status instelling	Rechtspersoon voor hoger onderwijs
resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Niet van toepassing
NAAM OPLEIDING (zoals in croho)	Management in de Zorg
registratienummer croho	34538 (Ba), 80011 (Ad)
domein/sector croho	Gezondheidszorg
oriëntatie beide opleidingsprogramma's	Hbo
niveau opleiding	Bachelor - Associate degree
graad en titel	Bachelor of Arts
aantal studiepunten	240EC (Ba), 120EC (Ad)
afstudeerrichtingen	N.v.t.
locaties	Meerdere leslocaties in Nederland
varianten	Duaal, deeltijd
joint programme	N.v.t.
onderwijstaal	Nederlands
datum audit / opleidingsbeoordeling	10 februari 2017
contactpersoon opleiding	Mevrouw mr. M. Pieters, directeur Accreditatie en Kwaliteit Hoger Onderwijs MPieters@NCOI.nl Mevrouw M.A. Vroemen, afdelingscoördinator MVroemen@NCOI.nl

Basisgegevens **hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg**, duaal en deeltijd¹

bron: KR opleiding

peildatum: najaar 2016

instroom (aantal)		2013	2014	2015	
deeltijd		1	1	1	
duaal		10	7	12	
uitval (percentage)					
uit het eerste jaar ²		2013	2014	2015	
deeltijd		0	12,5	0	
duaal		18,5	12,5	7,7	
uit de hoofdfase ³		2013	2014	2015	
▪ deeltijd		0	0	0	
▪ duaal		9,1	0	0	
Gemiddelde doorlooptijd afgestudeerden ⁴		2013	2014	2015	
▪ deeltijd		0	0	0	
▪ duaal		onbekend	3,75 jaar	4,3 jaar	
Docenten		aantal		Fte *	
▪ deeltijd/duaal		54		Freelancers	
opleidingsniveau docenten (percentage) ⁵		Bachelor	Master	PhD.	
▪ deeltijd/duaal		21%	77%	2%	
docent–student ratio ⁶					
▪ deeltijd/duaal		Gemiddeld 1 : 12			
contacturen (aantal) ⁷		1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar	4 ^e jaar
▪ deeltijd/duaal		120	108	102	16

* Het aantal FTE is voor NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

¹ Bron: Basisgegevens opleidingsbeoordelingen 'Indicatoren en definities', Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie, 19 februari 2015.

² Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

³ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁴ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

⁵ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

⁶ Hogeschool NCOI hanteert hier de norm zoals vastgelegd binnen de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en zoals in 2015 geaccordeerd door de NVAO: De gerealiseerde gemiddelde groeps groottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.

⁷ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

Basisgegevens **Associate degree-programma Management in de Zorg**, duaal en deeltijd

bron: KR opleiding

peildatum: najaar 2016

instroom (aantal)		2013	2014	2015
deeltijd		0	0	0
duaal		0	1	2
uitval (percentage)				
uit het eerste jaar ⁸		2013	2014	2015
deeltijd		0	0	0
duaal		0	0	0
uit de hoofdfase ⁹		2013	2014	2015
▪ deeltijd		0	0	0
▪ duaal		0	0	0
gemiddelde doorlooptijd afgestudeerden ¹⁰		2013	2014	2015
▪ deeltijd		0	0	0
▪ duaal		n.n.b	n.n.b	n.n.b
docenten		aantal		fte *
▪ deeltijd/duaal		56		freelancers
opleidingsniveau docenten (percentage) ¹¹		Bachelor	Master	PhD.
▪ deeltijd/duaal		13%	84%	3%
docent-student ratio ¹²				
▪ deeltijd/duaal		gemiddeld 1 : 13		
contacturen (aantal) ¹³		1 ^e jaar	2 ^e jaar	3 ^e jaar
▪ deeltijd/duaal		120	108	-

* Het aantal fte is op NCOI niet van toepassing. NCOI zet freelance professionals in, waarbij geen sprake is van een arbeidsmarktovereenkomst (zie Standaard 6 – Personeel).

⁸ Het aandeel van het totaal aantal bachelorstudenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

⁹ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

¹⁰ Het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers) dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

¹¹ Het aandeel docenten (onderwijzend personeel) met een hbo, master en PhD in het totaal aantal docenten (onderwijzend personeel).

¹² Hogeschool NCOI hanteert hier de norm zoals vastgelegd binnen de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding en zoals in 2015 geaccordeerd door de NVAO: de gerealiseerde gemiddelde groepsgroottes van alle situaties waarin sprake is van contacturen tussen studenten en (freelance) professionals.

¹³ Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacttijd, voor ieder jaar van de opleiding.

2. SAMENVATTING

De hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg (MiZ) leidt professionals op die binnen het zorgdomein op operationeel niveau leidinggeven, op operationeel-tactisch niveau managen en op strategisch niveau meedenken. De Ad-student rond zijn programma na twee studiejaar af op het operationeel-tactisch niveau van de associate degree. Beide opleidingsprogramma's worden als duale en deeltijdse variant aangeboden.

Onderwerp 1. Beoogde eindkwalificaties

De opleiding Management in de Zorg beschikt voor zowel het bachelor- als Ad-programma over een set beoogde eindkwalificaties die wat betreft de inhoud van het beroep op adequate wijze zijn geformuleerd en toegesneden op de onderscheiden rollen van de Ad- en de bachelor-afgestudeerde manager in de zorg. Daarbij zijn zowel de Ad- als de bacheloropleiding nadrukkelijk geprofileerd.

De opleiding heeft via een gedegen uitgevoerd proces van (inter)nationale oriëntatie en validatie haar beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld en vastgesteld; daarbij heeft zij de beoogde eindkwalificaties ter niveaubepaling afgestemd op de Dublin Descriptoren.

In de concretisering van de beoogde eindkwalificaties is zowel een oriëntatie op onderzoek als op de internationale dimensie van het zorgmanagement opgenomen. Het panel adviseert de opleiding om de internationale focus van haar afgestudeerden nog nader te preciseren. Het panel complimenteert de opleiding nadrukkelijk met het initiatief om zelf het voortouw te nemen in de herijking van het beroeps- en opleidingsprofiel.

Standaard 1 'Beoogde eindkwalificaties' beoordeelt het panel dan ook als **'goed'**.

Onderwerp 2. Programma

Het auditpanel is, evenals de studenten, positief over de beroepsgerichtheid van het programma. Een sterk punt vindt het panel de interactie tussen de docenten en de studenten, en de studenten onderling. Docenten presenteren vanuit hun praktijkervaring veel realistische voorbeelden in hun colleges en brengen casus in die zij ontleen aan de actuele praktijk.

Dat de tijdens de colleges geleerde kennis, inzichten en vaardigheden direct kunnen worden toegepast in de in de eigen praktijk uit te voeren beroepsopdrachten, maakt de wisselwerking tussen opleiding en de beroepspraktijk extra sterk.

De indeling in fasen en modules – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, de samenstelling van en reflectie op een ontwikkel- en productportfolio, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang.

Internationaliseringsaspecten krijgen, zoals de opleiding dat beoogt, op een bescheiden wijze vorm in het curriculum. Studenten waarderen de flexibiliteit in het programma en ervaren binnen een studiefase inhoudelijke samenhang. Het programma kent verschillende instroommomenten en biedt mogelijkheden tot temporisering.

De opleiding hanteert een didactisch concept dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep; voor toelating tot het programma stelt zij heldere eisen, onder meer ten aanzien van de werkplek. NCOI kent een passend beleid voor studenten met een functiebeperking. Modules gaan door geringe inschrijving soms niet door in de voorkeursvariant van de student. Dat studenten dan de module in de e-Learningvariant moeten volgen wordt door de studenten die het auditpanel heeft gesproken, niet geapprecieerd.

Op grond hiervan beoordeelt het panel de Standaarden 2, 3 en 5 als **'goed'** en Standaard 4 als **'voldoende'**.

Onderwerp 3. Personeel

NCOI beschikt over een solide, centraal vormgegeven en uitgewerkt personeelsbeleid dat erop is gericht om met freelance professionals van hoge kwaliteit samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan. De opleiding voert het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uit en beschikt over een gekwalificeerd kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt.

NCOI heeft verschillende rollen voor freelance professionals beschreven en hanteert een strikte rollenscheiding, ook in de rollen docent en beoordelaar. Zo kan een docent niet de examenuitwerkingen van zijn eigen groep studenten beoordelen. Ten aanzien van het MiZ-programma geldt dat een docententeam is samengesteld en wordt ingezet dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd, ook voor wat betreft zijn didactische vaardigheden.

Het auditpanel beoordeelt Standaard 6 'Personeel' dan ook als **'goed'**.

Onderwerp 4. Voorzieningen

NCOI beschikt over een groot aantal goed geoutilleerde opleidingslocaties, verspreid over het land. Voor de opleiding MiZ zijn naast de leslocaties geen opleidingsspecifieke praktijkvoorzieningen nodig. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeftes van docenten en studenten. NCOI vergoedt het abonnement van een (externe) bibliotheek; studenten lijken hier maar beperkt gebruik van te maken.

De student wordt vanuit verschillende rollen gedurende de opleiding 'op maat' begeleid en ondersteund. De hbo-bachelor en Ad MiZ leggen het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf. E-Connect is een voor NCOI ontwikkelde digitale leer- en informatieomgeving die de student gedurende de hele opleiding ondersteunt. De informatievoorziening wordt voortdurend geëvalueerd en verbeterd.

Het auditpanel komt voor de Standaarden 7 'Voorzieningen' en 8 'Studiebegeleiding' vanwege de goed toegeruste en moderne leslocaties, en de vormgeving van de begeleiding en de inrichting van de informatievoorziening die beide zorgvuldig zijn toegesneden op de wensen van de doelgroep tot het oordeel **'goed'**.

Onderwerp 5. Kwaliteitszorg

NCOI – en daarmee de opleiding MiZ – beschikt over een gedegen kwaliteitszorgsysteem, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken en waarvan de evaluatie-uitkomsten waar nodig aantoonbaar leiden tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus. Ook hanteert de opleiding streefwaarden voor de uitkomsten van haar evaluaties. Zowel studenten als docenten constateren dat er bij de opleiding sprake is van een op kwaliteit gerichte cultuur. Het panel beoordeelt Standaard 9 dan ook als **'goed'**.

Onderwerp 6. Toetsing

NCOI heeft het systeem van toetsen en beoordelen instellingsbreed ingericht. Dit systeem voorziet er in de basis in dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen afneemt. Binnen de opleiding MiZ kunnen sommige beoordelingsmodellen nog meer worden uitgewerkt dan nu het geval is.

De (decentrale) examencommissie van de opleiding is WHW-bestendig, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan.

In afstemming met de *Academic Board* is de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding recent aanzienlijk verstevigd. De beoordelingssystematiek bij het afstuderen voorziet

erin dat de beoordeling van het afstudeerniveau voor zowel de Ad- als de bachelor MiZ in beginsel op een betrouwbare en valide wijze wordt uitgevoerd, maar de opleiding kan de betrouwbaarheid nog laten toenemen door de uitkomsten van kalibreersessies te benutten voor de operationalisering van de beoordelingsschalen.

Op grond hiervan honoreert het panel Standaard 10 'Toetsing' met een '**voldoende**'.

Onderwerp 7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Ten tijde van de audit is nog maar een beperkt aantal studenten afgestudeerd in de hbo-bachelor MiZ en zijn er nog geen Ad-afgestudeerden. Het panel constateerde in twee van de vier eindwerken van de bacheloropleidingen tekortkomingen die de opleiding ook zelf al had onderkend. Zij heeft hiertoe passende maatregelen genomen en kon tijdens de audit aannemelijk maken dat de doorgevoerde verbeteringen in het onderzoeksprogramma (MTO), de kwaliteitsborging van de examinatoren, de aanscherping van de kalibreersessies en een striktere sturing in de startfase van het afstudeeronderzoek, daadwerkelijk zullen leiden tot een verbeterde realisatie van het eindniveau, zowel voor de bachelor als de Ad.

Standaard 11 'Gerealiseerde eindkwalificaties' beoordeelt het auditpanel als '**voldoende**'.

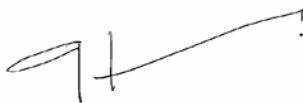
Algemene conclusie:

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1 'Beoogde eindkwalificaties', 2 'Oriëntatie programma', 3 'Inhoud programma', 5 'Aansluiting programma', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding', 9 'Kwaliteitszorg', 10 'Toetsing' en met het oordeel 'voldoende' voor de Standaarden 4 'Vormgeving programma' en 11 'Realisatie eindkwalificaties', voor de beide opleidingsprogramma's als geheel tot het oordeel '**voldoende**'.

Het auditpanel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding en de Ad-opleiding Management in de zorg te accrediteren voor een periode van zes jaar.

Het inzetten op kalibreersessies en het benutten van de uitkomsten voor het verfijnen van de beoordelingssystematiek bij het afstuderen verdient, volgens het auditpanel, het komend jaar een plaats op de verbeteragenda van de opleiding.

Den Haag, 6 april 2017



Drs. G.J. Stoltenborg,
voorzitter



H.R. van der Made,
secretaris

3. INLEIDING

Het voorliggende beoordelingsrapport is de resultante van een zogeheten 'Uitgebreide Opleidingsbeoordeling' van de hbo-bachelor Management in de Zorg (MiZ) en de associate degree Management in de Zorg van Hogeschool NCOI, die op 10 februari 2017 is uitgevoerd door een auditpanel van onafhankelijke deskundigen (zie bijlage IV voor een toelichting).

Vanaf 1 januari 2015 worden opleidingen in het hoger onderwijs met een vergelijkbare onderwijshoud in één (sub)cluster gevisiteerd. De onderhavige opleiding is echter in het kader van de zogenoemde overgangsregeling als afzonderlijke opleiding en niet in clusterverband beoordeeld. Het auditpanel gebruikte voor de beoordeling het herziene beoordelingskader van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)¹⁴.

Een aantal aspecten heeft Hogeschool NCOI voor al haar opleidingen op dezelfde wijze georganiseerd, sommige aspecten zijn per opleiding vormgegeven. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is ervoor gekozen om in september 2016 een generieke audit uit te voeren, waarin alle standaarden die voor alle opleidingen identiek zijn, in ogenschouw zijn genomen. Deze generieke audit biedt de auditpanels die een bepaalde opleiding beoordelen, de mogelijkheid uitgebreid in te zoomen op de standaarden die specifiek gericht zijn op die opleiding. Het opleidingsspecifieke auditpanel benut de informatie en de bevindingen van het generieke auditpanel en vormt zich vervolgens voor de betreffende opleiding op basis van de documentatie en de gevoerde auditgesprekken een zelfstandig oordeel over alle standaarden. In Bijlage II is een nadere toelichting over de inrichting van de opleidingsbeoordelingen van Hogeschool NCOI opgenomen.

Dit rapport behandelt achtereenvolgens de bevindingen, overwegingen en conclusies van het auditpanel met betrekking tot de betreffende opleiding op de elf NVAO-kwaliteitsstandaarden, geclusterd in de volgende onderwerpen: 'beoogde eindkwalificaties', 'programma', 'personeel', 'voorzieningen', 'kwaliteitszorg', 'toetsing' en 'gerealiseerde eindkwalificaties'.

De onderwijsinstelling

Hogeschool NCOI (NCOI) is een rechtspersoon voor hoger onderwijs en maakt deel uit van NCOI Opleidingsgroep. Zij biedt sinds het studiejaar 2003-2004 geaccrediteerde opleidingen aan op zowel associate degree-, hbo-bachelor- als hbo-masterniveau op diverse plaatsen in Nederland. Voor masteropleidingen gebruikt NCOI de naam NCOI University of Applied Sciences. Ook maken branche-erkende opleidingen (vb. PRINCE2®, NIMA, NMI-mediation en verschillende financiële opleidingen) en opleidingen op het gebied van Management onderdeel uit van het portfolio van de onderwijsinstelling. Sinds 2013 kent NCOI een Raad van Advies die bestaat uit vertegenwoordigers uit het onderwijs en bedrijfsleven. Zij adviseren de Hogeschool over inhoudelijke kwesties en strategische keuzes.

Voor de uitvoering van het onderwijs en de examinering werkt NCOI met freelancers die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Inmiddels zijn aan NCOI 4000 medewerkers, in vaste dienst of freelance, verbonden.

Iedere opleiding ontwikkelt en onderhoudt NCOI via een straf georganiseerd proces, waarbij het vanuit het domeinspecifieke referentiekader komt tot de formulering van het beroepsprofiel, het opleidingsprofiel, de beoogde eindkwalificaties en het opleidingstoetsplan, waarna het curriculum wordt ontwikkeld. In elk stadium van ontwikkeling worden de daarbij passende gremia, als bijvoorbeeld werkveld, examencommissie en Academische Raad betrokken.

¹⁴ Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Beperkte of Uitgebreide opleidingsbeoordeling, Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie d.d. 19 december 2014.

Karakteristiek van de opleiding

De hbo-bachelor en Associate degree Management in de zorg sluiten aan bij de huidige en de te verwachten trends en ontwikkelingen in de (beroeps)context van de manager in de zorg; de opleiding karakteriseert dit als *‘een aan verandering onderhevige omgeving waarbij steeds meer gekeken wordt naar zorg op maat, werken volgens budgetten, verantwoording van resultaten en het samenwerken binnen de sector.’*

Het overgrote deel van de studenten volgt de opleiding in de duale variant. De deeltijdse variant is feitelijk residuair: de student zet hierin zijn studie voort indien hij bijvoorbeeld zijn baan verliest; het ontwikkelen van praktijkvaardigheden wordt dan gecompenseerd door een stage. Het aantal studenten dat de deeltijdse variant volgt is zeer beperkt.

Ontwikkelingen na vorige accreditatie van de opleiding

In 2012 stelde de NVAO een aantal aanvullende eisen aan de via een Toets Nieuwe Opleiding (TNO) beoordeelde hbo-bachelor Management in de zorg. Voor een deel hadden de gestelde voorwaarden betrekking op het NCOI-opleidingsconcept als geheel, zoals bijvoorbeeld de eis tot een meer opleidingsspecifieke invulling van ieder opleidingsprogramma, een transparant en onderbouwde opgave van de studielast en de vorming van gekwalificeerde kern-opleidingsteams. Maar ook vroeg de NVAO het NCOI ten aanzien van de hbo-bachelor Management in de Zorg ‘internationale, anderstalige literatuur’ op te nemen in plaats van enkel vertaalde literatuur. Aan de gestelde voorwaarden heeft NCOI destijds voldaan. Het huidige accreditatiepanel heeft de door NCOI doorgevoerde verbeteringen betrokken in zijn beoordeling.

Inmiddels werkt de opleiding ook met een volledig door haarzelf geactualiseerd beroeps- en opleidingsprofiel, dat uiteraard een gedeeltelijke herziening van de inhoud van het programma tot gevolg heeft gehad. Het panel besteedt ook hieraan onder de respectieve standaarden aandacht.

Tot slot, is de opleiding in 2014 gestart met het aanbieden van de associate degree Management in de Zorg. Dit programma bestrijkt feitelijk de eerste twee studiejaar van de hbo-bachelor en kent een opleidingsspecifieke afsluiting. Ten tijde van de audit zijn er in de associate degree geen afgestudeerden.

Tenzij specifiek wordt verwezen naar de bachelor of de associate degree, dan wel de duale of deeltijdse variant, zijn alle teksten van toepassing op beide opleidingen in beide varianten.

4. OORDELEN OP HET NIVEAU VAN DE STANDAARDEN

4.1. Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting NVAO: De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (Bachelor of Master; Hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

Wat op alle Hbo-opleidingen van NCOI van toepassing is, geldt ook voor de bachelor en Ad-opleiding Management in de Zorg: de beoogde eindkwalificaties voor de programma's zijn via een gedegen (standaard)proces van ontwikkeling tot stand gekomen. Omdat het Landelijk Overleg van opleidingen Management in de Zorg het bestaande beroeps- en opleidingsprofiel uit 2011 eerst in 2016/2017 herzielt, heeft NCOI ervoor gekozen om zelf een uitgebreide inventarisatie te maken van trends en ontwikkelingen in de zorg die van invloed zijn op de rol van de manager. Op basis daarvan heeft het – voortbouwend op het vigerende landelijke profiel 2011 – zijn eigen, geactualiseerde beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld. Het panel waardeert op dit punt de proactieve instelling van NCOI.

In dit profiel definieert NCOI de rollen en functies voor zowel de Ad- als bachelor afgestudeerde en beschrijft het voor ieder van de afstudeerniveaus welke kerntaken en kernopgaven, c.q. kritische beroepssituaties, van toepassing zijn. Deze leiden voor zowel de Ad als de bachelor tot een set van zeven eindkwalificaties, waarbij de opleiding kernkwalificaties (4) en ondersteunende eindkwalificaties (3) onderscheidt. De eindkwalificaties beschrijft de opleiding voor zowel de bachelor als de Ad als volgt, waarbij de verschillen tussen Ad en bachelor zijn gearceerd:

Kern-eindkwalificatie	Ad	Bachelor
Managen	De student waarborgt de continuïteit, effectiviteit en efficiëntie van een afdeling.	De student waarborgt de continuïteit, effectiviteit en efficiëntie van een afdeling of sector.
Systeemdenken	De student past tactisch systeemdenken toe om tot duurzame managementkeuzes te komen.	De student past tactisch systeemdenken toe om tot duurzame managementkeuzes te komen.
Resultaatgericht werken	De student draagt bij aan de verbetering van het bedrijfsresultaat door middel van het realiseren van afdelingsdoelstellingen.	<i>De student focust zich op het behalen van afdelings- dan wel organisatiedoelstellingen op het vlak van zowel de organisatie als de patiënt.</i>
Innoveren	De student implementeert nieuw beleid en/of nieuwe zorg met als doel de effectiviteit en kwaliteit van de zorg- en dienstverlening binnen de eigen afdeling of samenwerkingsverband te bevorderen.	De student implementeert <i>nieuwe zorginterventies met als doel de effectiviteit en kwaliteit van de zorgverlening te bevorderen.</i>
Ondersteunende eindkwalificatie	Ad	Bachelor
Adviseren	De student adviseert het management over managementvraagstukken.	De student adviseert het management, <i>de directie en de</i>

		<i>samenwerkingspartner(s) over management- en zorgvraagstukken.</i>
Communiceren	De student zet communicatie in om een vooraf opgesteld doel te bereiken.	De student <i>communiceert op alle niveaus op adequate wijze</i> om het vooraf opgestelde doel te bereiken.
Professionaliseren	De student verbetert continu zijn professioneel handelen.	De student verbetert continu zijn professioneel handelen.

Inhoud, oriëntatie en niveau

Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties van zowel het Ad-programma als het bachelorprogramma de inhoud van het beroep van Manager in de Zorg afdekken; zij zijn daarmee in de basis goed op de beroepsuitoefening georiënteerd. Wel geeft het panel de opleiding in overweging om in haar eindkwalificaties aandacht voor 'zorgtechnologie' op te nemen.

In de formulering van de beoogde eindkwalificaties van de bachelor herkent het panel het niveau dat door de vijf Dublin Descriptoren wordt geïndiceerd alsook de reikwijdte ervan. In een matrix heeft de opleiding de relatie van haar eindkwalificaties tot zowel de Dublin Descriptoren alsook de HBO-kernkwalificaties inzichtelijk gemaakt. Ook blijkt uit de concretisering van de eindkwalificaties dat deze voor het Ad-programma zijn gepositioneerd op een niveau dat zich halverwege het instroom- en bachelorniveau bevindt (zie tabel), waarbij de rol van de Ad-manager in de zorg nadrukkelijker op het operationeel-tactische niveau is gedefinieerd, terwijl de bachelor-manager in de zorg ook op strategisch niveau acteert en een grotere 'span of control' heeft. Het panel vindt dit een passend onderscheid.

Onderzoek

Hogeschool NCOI kent een centraal vormgegeven beleid waar het gaat om de visie op en de kwaliteit(sborging) van het onderdeel onderzoek in zijn programma's. Daartoe heeft de instelling een *Academic Board* ingericht die bestaat uit zes hoogleraren uit binnen- en buitenland.

Het ontwikkelen van 'onderzoekend vermogen' bij de MiZ-studenten is niet zozeer geëxpliciteerd in de eindkwalificaties van de opleiding (bijvoorbeeld als ondersteunende eindkwalificatie), maar wel opgenomen in de respectieve rolbeschrijvingen van de bachelor- en Ad-manager in de Zorg. Zo identificeert de opleiding als kenmerkend gedragspatroon (rol) van de manager-leider, dat hij 'evidence-based werkt en onderzoekend vermogen toont op operationeel, tactisch en strategisch niveau.' Voor de Ad-afgestudeerde geldt in deze rol dat hij 'onderzoekend vermogen toont op operationeel en tactisch niveau'.

Internationale oriëntatie

In haar beroeps- en opleidingsprofiel besteedt de opleiding expliciet aandacht aan de internationale oriëntatie op het beroep. Zij vergelijkt daarin de doelstellingen van verschillende buitenlandse opleidingsprogramma's met die van een aantal Nederlandse. Deze, met deskresearch uitgevoerde, programmavergelijking heeft de opleiding ook benut voor haar profilering.

Evenals de focus op 'onderzoek' is ook de internationale oriëntatie niet expliciet terug te vinden in de eindkwalificaties, hoewel sommige eindkwalificaties een grensoverstijgende focus impliceren (bijv. innoveren, adviseren). Dat blijkt ook wanneer de opleiding haar profilering beschrijft en zij als belangrijke hoofdlijn voor haar afgestudeerde ziet 'het op nationaal en internationaal niveau zoeken naar innoverende vormen van zorgaanbod/financiering/coördinatie/inrichting van processen en samenwerking.' Ook signaleert de opleiding als trend een toename in grensoverstijgende samenwerking, met name door Europese aanbestedingstrajecten. In dit kader adviseert het panel de opleiding om de internationale focus van haar afgestudeerden nog nader te preciseren.

Profilering

NCOI heeft in samenspraak met zijn werkveldcommissie een aantal karakteristieken geformuleerd van de zorgmanager waartoe zij opleidt. Dit zijn: (i) *ambitieu*s in het streven samen te werken en te zoeken naar verbinding in plaats van te concurreren, (ii) mogelijkheden tot verandering kunnen signaleren en uitvoeren/initiëren, *evidence-based* en *kritisch* kunnen denken, (iii) op (inter)nationaal niveau zoeken naar *innoverende* vormen van zorgaanbod, financiering, coördinatie, inrichting van processen en samenwerking (iv) samenwerking zoeken en waar nodig *regie voeren in ketens met externe partijen*, (v) bekend zijn met *financiering* en de *politieke/bestuurlijke* (lokaal, regionaal, landelijk) *context*, (vi) *kundig in zorgmarketing*.

Validering

Het is het auditpanel gebleken dat het werkveld via de Werkveldadviesraad continu betrokken is geweest bij de ontwikkeling van het beroeps- en opleidingsprofiel voor de bachelor- en Ad-manager in de Zorg. De raad heeft hieraan een substantiële bijdrage geleverd en is door de opleiding stelselmatig om advies gevraagd.

Omdat de opleiding weliswaar aansluit op het landelijke beroeps- en opleidingsprofiel uit 2011, maar dit sterk heeft geactualiseerd, zonder dat daarbij in breder verband sprake is geweest van consultatie van en validering door werkveldcommissies van meerdere opleidingen (zoals gebruikelijk bij het opstellen van landelijke beroeps- en opleidingsprofielen) is het panel tijdens de audit op de wisselwerking tussen de eigen Werkveldadviesraad en de opleiding uitgebreid ingegaan met zowel het opleidingsmanagement, het kernteam van docenten als vertegenwoordigers van de Werkveldadviesraad. Ook heeft het panel nota genomen van de neerslag van het ontwikkelproces en de notulen van de Werkveldadviesraad. Alle geraadpleegde bronnen en gremia getuigen van de gedegen input die vanuit het werkveld is en wordt geleverd, ook met het oog op de verdere actualisering en het onderhoud van de door de opleiding beoogde eindkwalificaties.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat:

- de opleiding beschikt over een set beoogde eindkwalificaties die qua inhoud van het beroep op adequate wijze zijn geformuleerd en toegesneden op de onderscheiden rollen van de Ad- en de bachelor-afgestudeerde manager in de zorg, waarbij te overwegen valt om zorgtechnologie een plaats in het opleidingsprofiel te geven;
- de opleiding via een grondig proces van (inter)nationale oriëntatie en validatie haar beroeps- en opleidingsprofiel heeft ontwikkeld en vastgesteld;
- de opleiding de beoogde eindkwalificaties ter niveaubepaling heeft gekalibreerd met de Dublin Descriptoren;
- de concretisering van de beoogde eindkwalificaties zowel een oriëntatie op onderzoek als op de internationale dimensie van de Zorg bevatten, hoewel de laatstgenoemde dimensie nog nader kan uitgewerkt;
- de beoogde eindkwalificaties voor zowel de Ad- als de bacheloropleiding nadrukkelijk zijn geprofileerd,

komt het panel op Standaard 1 tot het oordeel **‘goed’**.

4.2. Programma

Standaard 2: De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting NVAO: Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

De opleiding heeft recent het programma, op basis van het onder Standaard 1 beschreven profiel, ingrijpend veranderd. Met name werden aanscherpingen doorgevoerd op het gebied van trends en ontwikkelingen en het analyseren van de eigen organisatie met het oogmerk innovatiemogelijkheden te identificeren. Ten opzichte van het programma uit 2011 is ook het accent versterkt op het ontwikkelen van de kritisch-constructieve houding, het analyseren van problemen en het implementeren van oplossingen, ergo: het versterken van het onderzoekend vermogen van de student.

Het kernteam van de opleiding Management in de Zorg is onder regie van de curriculum-commissie verantwoordelijk voor de actualiteit van het opleidingsprogramma, de selectie van basisliteratuur en de te gebruiken artikelen. Het panel beoordeelt de door de opleiding ingezette (vak)literatuur als actueel, praktijkgericht en van een goed niveau. Daarbij is ook aandacht voor Engelstalige literatuur.

Gerichtheid op de beroepspraktijk

De wisselwerking van het duale MidZ-programma met de praktijk is a priori sterk, omdat de student de leerstof uit de diverse modules telkens verbindt met de eigen (ervaringen op de) werkplek. De inhoud van de praktijkopdrachten die hij gedurende zijn studie uitvoert, zijn doorgaans direct gerelateerd aan vraagstukken uit de eigen werkomgeving of zijn hieraan ontleend. Daar komt bij dat de docenten die NCOI inzet vrijwel allen een actuele en stevige relatie met de beroepspraktijk onderhouden, waardoor zij tijdens colleges 'veelvuldig uit eigen ervaringen' putten, aldus studenten tijdens de audit. Ook de wisselwerking tussen de studenten onderling wordt als een sterk punt van de opleiding ervaren.

Zowel de bachelor- als de Ad-student volgen het onderdeel onderzoekvaardigheden, waarin ook oefening plaatsvindt in het doorlopen van de onderzoekscyclus binnen de werkcontext; uiteindelijk rondt de student zijn opleiding af met een afstudeeronderzoek dat is gericht op het oplossen van een complex vraagstuk uit de eigen beroepspraktijk.

Tijdens de gehele studie stellen de studenten een portfolio samen met beroepsproducten, aan de hand waarvan zij reflecteren op hun competentiebeheersing.

In de deeltijdse variant wordt de eigen werkplek van de student vervangen door een stageplaats. Indien een student moet switchen van de duale naar de deeltijdse variant, helpt NCOI, zo nodig, bij het vinden van een geschikte vervangende werkomgeving waarin de student praktijkopdrachten kan uitvoeren. Het aantal deeltijdse studenten in zowel de bachelor als de Ad is zeer beperkt.

Het panel concludeert op grond hiervan dat de inhoud van de verschillende modules goed aansluit op de beroepspraktijk van de zorgmanager, dat de wisselwerking tussen het verzorgde onderwijs en de praktijk uitstekend is, en het programma derhalve sterk georiënteerd is op het werkveld waarin de zorgmanager acteert.

Weging en Oordeel

Het auditpanel is, evenals de studenten, positief over de beroepsgerichtheid van het programma. Een sterk punt vindt het panel met name de interactie tussen de docenten en de studenten, en de studenten onderling. Docenten kunnen door hun praktijkervaring veel

realistische voorbeelden in hun colleges verwerken en casuïstiek inbrengen die ontleend is aan actuele praktijksituaties.

Dat de tijdens de colleges geleerde kennis, inzichten en vaardigheden direct kunnen worden toegepast in de in de eigen praktijk uit te voeren beroepsopdrachten, maakt de wisselwerking tussen opleiding en de beroepspraktijk extra sterk. Het panel komt op Standaard 2 derhalve tot het oordeel **'goed'**.

Standaard 3: De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma .

Bevindingen

Tijdens de audit heeft het panel gesproken over en met de curriculumcommissie van de opleiding, die sinds 2015 actief is, jaarlijks bijeenkomt en is samengesteld uit een lid van de *Academic Board*, de examencommissie, het kernteam van docenten, de opleidingsmanager, een kwaliteitsmanager en de manager Hoger Onderwijs. Het panel heeft vastgesteld dat de opleiding hierdoor een gremium heeft dat de academische, onderwijskundige, inhoudelijke en organisatorische kwalificaties bezit om het niveau, de actualiteit en de coherentie van het opleidingsprogramma te borgen.

Relatie eindkwalificaties en programma

De eindkwalificaties van de opleiding heeft de opleiding vertaald in leerdoelen van de afzonderlijke modules, waarvan een vijftal uitsluitend op het domein van de MiZ is georiënteerd. De overige modules zijn ook domeinoverstijgend en worden dus ook door studenten uit andere opleidingen gevolgd. Elke modulebeschrijving vermeldt de leerdoelen waaraan de student werkt en aan welke eindkwalificaties deze leerdoelen zijn gekoppeld. In een matrix visualiseert de opleiding in welke modules de eindkwalificaties zijn verwerkt. Uit de gezamenlijke modulebeschrijvingen en de door de opleiding opgestelde matrix blijkt dat (de leerdoelen van) het opleidingsprogramma tezamen dekkend zijn voor de set beoogde eindkwalificaties. Ergo: het panel constateert dat de opleiding inhoudelijk een programma biedt dat het voor studenten mogelijk maakt om de beoogde eindkwalificaties te behalen.

Inhoudelijke samenhang

De opleiding Management in de Zorg is modulair ingericht. De samenhang binnen een fase, waarin meerdere modules zijn geprogrammeerd die in principe in een willekeurige volgorde kunnen worden gevolgd, wordt enerzijds tot stand gebracht doordat de student in de eindopdracht van iedere fase de inhoud uit de verschillende modules integreert in zijn eigen praktijk en, anderzijds, doordat er gedurende het gehele programma sprake is van een samenhang tussen hetgeen binnen de modules aan theorie, kennis en vaardigheden wordt aangeboden en de directe toepassing en integratie daarvan – vaak in de vorm van tussentijdse opdrachten – op de werkplek van de student.

Voorts constateert het panel dat de inhoudelijke fasering in zekere zin een concentrische opbouw toont met een oplopende complexiteit in de achtereenvolgende fases. Dit leidt tot accumulatie van vakspecifieke en methodische kennis bij de student, waardoor hij zijn beroepskennis en -vaardigheden op een organische en integrale wijze ontwikkelt en direct toepast op de eigen werkplek.

Een ander element dat de onderdelen van het programma met elkaar verbindt, is het portfolio, dat de student gedurende de gehele opleiding opbouwt en waarin twee opdrachten per module zijn opgenomen, alsook de reflectie op (de ontwikkeling van) het eigen functioneren ten aanzien van de kernopgaven uit het beroepsprofiel. Vanaf cohort 2014-2015 heeft de opleiding het portfolio in tweeën gesplitst: een propedeuseportfolio en een opleidingsportfolio dat ieder aan het einde van de respectieve fase summatief wordt beoordeeld.

De studenten met wie het panel tijdens de audit sprak, waardeerden naast de mogelijkheid het programma per fase flexibel te doorlopen, ook de samenhang tussen de verschillende fases, de onderzoekslijn en met name de wisselwerking tussen praktijk en opleiding – tot uitdrukking gebracht in de integrale eindopdrachten.

Het panel vindt de inhoudelijke samenhang binnen het curriculum goed geborgd.

Onderzoekend vermogen

Zowel het bachelor- als het Ad-programma kent een onderzoekslijn die in afstemming met de Academic Board van NCOI is ingericht. De onderzoekslijn is dusdanig opgebouwd dat studenten in de eerste fase van de opleiding kennismaken met het doen van onderzoek en in de tweede fase meer verdieping krijgen en worden voorbereid op hun afstuderen. Bestudering van het onderzoekprogramma leert het panel dat de studenten in zowel de bachelor als Ad een onderzoekende houding wordt bijgebracht die qua onderzoekend vermogen van hen verlangt dat zij kennis uit bestaand onderzoek kunnen toepassen.

In de bachelor ligt ten aanzien van het onderzoekend vermogen de nadruk op het kunnen afbakenen van een relevant en te onderzoeken probleem uit de werkpraktijk, het formuleren van een daarbij aansluitende onderzoeksvraag en deelvragen, het kunnen schetsen van een passend theoretisch kader en het verantwoorden en uitvoeren van de gekozen onderzoeksmethodiek. Begrippen als validiteit en betrouwbaarheid komen daarbij aan de orde, evenals een goede verantwoording van gemaakte keuzes. In de eindopdracht van fase 1 voert de student de eerste drie fasen van het onderzoekmodel uit, gericht op het formuleren van een doelstelling, probleemstelling en deelvragen. In de eindopdracht van fase 2 doorloopt de student de gehele onderzoekscyclus. De opleiding wordt afgesloten met een op onderzoek gebaseerde afstudeerscriptie.

In de Ad-opleiding werkt de student zijn afstudeeronderzoek uit aan de hand van een door de opleiding aangereikte casus, waarbij de probleembeschrijving en hoofd- en deelvragen reeds zijn geformuleerd. De student kiest een casus die aansluit op zijn werkomgeving of interesse. Door deze sturing kan de student zich richten op het literatuuronderzoek, het trekken van conclusies, het doen van aanbevelingen en het reflecteren op de eigen ontwikkeling.

Het panel waardeert het onderdeel onderzoek binnen het programma als inhoudelijk aan de maat, maar adviseert de opleiding – mede op wat het in de afstudeerwerken aantrof – binnen de leerlijn onderzoek nog steviger in te zetten op het formuleren van de probleemstelling en de onderzoeksvragen.

Internationale oriëntatie

Het auditpanel heeft vastgesteld dat het programma van de Manager in de Zorg een relatief beperkte internationale oriëntatie kent. Dit sluit aan op de visie die NCOI op internationalisering voor zijn doelgroep formuleert. De opleiding leidt professionals op die werkzaam zijn in een voornamelijk Nederlandse bedrijfscontext. Dit neemt niet weg dat – conform ook de concretisering van de beoogde eindkwalificaties – internationale aspecten in de beroepspraktijk van de zorgmanager wel degelijk een plaats hebben en dus ook een rol spelen in het curriculum van zowel de Ad- als bacheloropleiding. Dit toont zich vooral in het gebruik van Engelstalige literatuur, de inzet van internationaal georiënteerde casuïstiek en een aantal uit te werken portfolio-opdrachten die een internationale dimensie bevatten. Zo geeft een van de studenten tijdens de audit het voorbeeld dat hij een inventarisatie heeft moeten uitvoeren van de wijze waarop binnen Europa de gezondheidszorg is georganiseerd. Het panel beoordeelt de internationale oriëntatie binnen het programma als toereikend.

Weging en Oordeel

De indeling in fasen en modules – die de student in een zelf te bepalen volgorde binnen één fase kan doorlopen – met een ondersteunende leerlijn op het gebied van praktijkgericht onderzoek, de samenstelling van en reflectie op een ontwikkelportfolio, alsook een zekere concentrische opbouw in het programma, zorgen voor voldoende samenhang. Internationaliseringsaspecten krijgen, zoals de opleiding dat beoogt, op een bescheiden – maar wel afdoende – wijze vorm in het curriculum.

De studenten waarderen de flexibiliteit in het programma en ervaren tevens inhoudelijke samenhang.

Op grond hiervan beoordeelt het panel Standaard 3 als **'goed'**.

Standaard 4: De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Toelichting NVAO: Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

NCOI heeft zijn onderwijs ingericht voor de werkende student: het is modulair opgebouwd en kan flexibel worden gevolgd. Dat geldt evenzeer voor de duale bachelor- en Ad-opleiding Management in de Zorg.

Didactisch concept

Kenmerk van het didactisch concept is de sterke wisselwerking tussen de praktijkomgeving van de student en de bijeenkomsten waarin de student voornamelijk conceptuele kennis opdoet en inzichten en vaardigheden verwerft. Ook bediscussiëren studenten elkaars casuïstiek uit de werkomgeving en leren zij van elkaar. Parallel daaraan werken studenten in de online leeromgeving (e-Connect) individueel of tezamen met medestudenten aan opdrachten ter voorbereiding of ter verwerking van de colleges. Het panel heeft tijdens de audit een demonstratie van het systeem gekregen en vindt het een krachtig communicatiemiddel voor alle actoren binnen de onderwijsleeromgeving.

De leeractiviteiten die de opleiding aanbiedt vindt het panel aansluiten op de reeds aanwezige kennis en ervaring van de student, zijn behoefte om probleemgericht te leren en de inhoud van de opleiding direct te kunnen toepassen. Binnen de bijeenkomsten hanteren docenten verschillende werkvormen; niet alleen vindt kennisoverdracht plaats, maar ook groepsgewijze en individuele verwerking.

Binnen de eigen beroepscontext past de student de door de opleiding beoogde eindkwalificaties toe en ontwikkelt hij deze verder. Uit iedere module neemt hij twee uitgevoerde opdrachten op in zijn portfolio, waarop hij reflecteert en waarmee hij aantoont dat hij de verworven kennis, inzichten en vaardigheden integraal kan toepassen. Een praktijkbegeleider op de werkplek en een begeleider vanuit NCOI zorgen voor feedback.

Het panel is van oordeel dat de opleiding een didactisch model hanteert dat zorgvuldig is toegesneden op de doelgroep en effectief werkt. De studenten met wie het panel sprak, bevestigen dit.

Structuur en opbouw

Het programma van de bachelor is inhoudelijk onderverdeeld in vier fasen, de Ad kent twee fasen. De eerste fase van het programma is voor de bachelor en de Ad gelijk. Deze fase bevat – recent sterk geactualiseerde – basismodules als ‘management in de zorg’, ‘organisatie-gedrag’, ‘managementvaardigheden’, ‘financieel management in zorg en welzijn’, ‘kwaliteits- en procesmanagement in de zorg’ en ‘personeelsmanagement’.

In de tweede fase van de bachelor ligt de focus sterker op de meer strategisch aspecten, zoals ‘strategisch zorgmanagement’, ‘marktwerking in zorg en welzijn’, ‘organisatie en verandering’ en ‘informatiemanagement’.

In de tweede, tevens afrondende, fase van de Ad wordt in een viertal modules verdieping aangebracht op het gebied van ‘inspirerend leidinggeven’, ‘effectief communiceren en beïnvloeden’, ‘verandering, management en organisatie’ en ‘change management, personeel en begeleiding’. De slotfase wordt afgerond met een beperkt onderzoek, waarover de student een scriptie schrijft die hij mondeling moet verdedigen.

In de derde fase volgt de bachelorstudent de modules ‘Inspirerend leidinggeven’ en ‘effectief communiceren en beïnvloeden’. Tot slot kan hij kiezen uit een aantal verbredende

minorprogramma's, die bestaan uit twee modules van elk 12EC, zoals bijvoorbeeld 'Coaching', 'Projectmanagement', 'Bedrijfspsychologie', 'Ouderenzorg' en 'Pedagogiek'. Het panel waardeert het minoren aanbod.

In de vierde fase van de studie rondt de student zijn studie af op een onderzoek, waarover hij een scriptie schrijft die hij – na goedkeuring – mondeling moet verdedigen.

In de bijlage III bij dit rapport is een schematisch overzicht van de beide opleidingsprogramma's (bachelor en Ad) opgenomen.

Studeerbaarheid

De opleiding faciliteert de studeerbaarheid van het programma vooral doordat zij het flexibel organiseert. Het programma is opgebouwd uit op zichzelf staande onderwijseenheden, die ook als 'losse modules' kunnen worden gevolgd, maar – in het kader van het integrale onderwijsprogramma – binnen eenzelfde studiefase in willekeurige volgorde doorlopen kunnen worden en die meerdere keren per jaar op verschillende locaties worden aangeboden.

Wie niet intekent op enkel afzonderlijke onderwijseenheden, maar het volledige Ad- dan wel bachelorprogramma volgt, dient tevens een longitudinaal onderzoeksvaardighedenprogramma te volgen, dat uitmondt in de afstudeeropdracht, en ook het praktijkprogramma met beroepsopdrachten en een reflectief portfolio.

Doordat de student op meerdere momenten per jaar kan starten, de onderwijseenheid op meerdere plaatsen en tijdstippen (dag/avond/weekend) kan volgen en iedere onderwijseenheid onafhankelijk van andere onderwijseenheden kan afsluiten met een tentamen, is versnellen of juist vertragen eenvoudig te realiseren.

Uit opleidingsevaluaties die het panel heeft ingezien, blijkt onder de studenten een grote waardering te bestaan voor deze opzet. De studenten bevestigen dit tijdens de audit, maar merken ook op dat het soms voorkomt dat zij noodgedwongen moet wachten omdat een module door een te gering aantal inschrijvingen niet start, waardoor studievertraging op de loer ligt, of dat men ver moet reizen naar een locatie waar de module wel wordt aangeboden. Het panel vindt dit een aandachtspunt, dat mogelijk door het aanbieden van volledige modules via de e-learningomgeving (gedeeltelijk) zou kunnen worden ondervangen.

NCOI vindt echter dat de student te allen tijde de mogelijkheid heeft om de volgorde van modules per fase te wisselen zodat hij in overleg met de opleiding kan afwijken van zijn initiële planning en nagaan welke modules wel doorgaan op voor de student gewenste locaties. Vanuit NCOI bezien is er dan geen sprake van studievertraging.

Functiebeperving

Het auditpanel stelt vast dat NCOI een goed uitgewerkt systeem rond studenten met een functiebeperving kent. Daartoe heeft de instelling het 'Beleidsplan Functiebeperking' opgesteld waaruit blijkt dat NCOI ruim aandacht besteedt aan het toegankelijk en studeerbaar maken van haar opleidingen voor studenten met een functiebeperving.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat:

- de opleiding een didactisch concept hanteert dat goed aansluit bij de volwassen doelgroep en door studenten wordt gewaardeerd;
- het opleidingscurriculum flexibel is georganiseerd, verschillende instroommomenten kent en mogelijkheden biedt tot temporisering;

- de opleiding zich conformeert aan het adequate NCOI-beleid ten aanzien van studenten met een functiebeperking;
- modules soms door een te geringe inschrijving niet doorgaan in de voorkeursvariant van de student en studenten dan de module in de e-Learningvariant of in een andere volgorde dan aanvankelijk gepland moeten volgen, hetgeen door de studenten die het auditpanel heeft gesproken, niet wordt geapprecieerd,

komt het panel op standaard 4 tot het oordeel '**voldoende**'.

Standaard 5: Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Toelichting NVAO: De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

NCOI heeft de vooropleidingseisen van de bachelor en Ad MiZ vastgelegd in het opleidingsspecifieke deel van de Onderwijs- en Examenregeling. Daaruit blijkt dat de opleiding de wettelijk vastgestelde toelatingseisen hanteert. Voorts stelt de opleiding duidelijke eisen aan de praktijkomgeving van de student.

Aard van de instroom

Het auditpanel stelt vast dat NCOI haar studenten bij de aanvang van hun studie – zowel via de studieadviseurs als via de website – voldoende informeert over de opleidingseisen, de organisatie van de opleiding en de wederzijdse verwachtingen.

Zoals reeds opgemerkt, stroomt het overgrote deel van de MiZ-studenten in, in de duale variant. Het volgen van de opleiding heeft geen toegevoegde waarde op het moment dat een student niet over een passende werkkring beschikt, omdat studenten voortdurend opdrachten uitvoeren in de praktijk (zie Standaard 2). Studenten die in de deeltijd instromen, hebben over het algemeen wel een werkkring, maar deze werkkring is (nog) niet relevant (genoeg). Bij baanverlies moeten studenten hun studie 'on hold' zetten of overstappen naar de deeltijdse variant waarin een stage is opgenomen. Overigens is de instroom in de deeltijdvariant uiterst beperkt en feitelijk bedoeld voor studenten die tijdens de duale studie, om welke reden dan ook, hun werkomgeving verliezen. NCOI legt de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een geschikte werkplek primair bij de student zelf, maar biedt wel ondersteuning bij het zoeken naar een geschikte stageomgeving.

Toelating

Hogeschool NCOI heeft een toelatingscommissie die beoordeelt of een aspirant-student aan de gestelde voorwaarden voor een opleiding voldoet. Daarnaast beoordeelt zij of de functie en de werkplek van de studenten voldoen aan de eisen om toegelaten te worden tot de duale variant. De opleiding hanteert daarbij een standaard checklist met passende criteria waaraan de werkplek en de begeleider van de student op de werkplek dienen te voldoen. Bij twijfel schakelt de toelatingscommissie een begeleider in die de werkplek bezoekt en deze checkt op geschiktheid. Het auditpanel stelde op basis van het gesprek met de studenten vast dat de toelatingscommissie de opgestelde eisen daadwerkelijk hanteert. Indien NCOI, na het nader onderzoek, nog twijfelt aan de geschiktheid van de functie en/of werkomgeving, wordt de student afgewezen voor de duale variant, maar kan hij worden toegelaten tot de deeltijdse opleiding. Een passende stageplaats, waarin 840 uur stage kan worden gelopen, is dan voorwaarde voor deelname.

Hogeschool NCOI gaat er voorts bij de instroom vanuit dat studenten beschikken over een niveau van Engels dat toereikend is om Engelstalige literatuur te kunnen lezen.

Vrijstellingen

Het auditpanel constateert dat NCOI een strikt te hanteren systeem rond vrijstellingen kent. Studenten kunnen onder meer vrijstellingen krijgen voor afzonderlijke modules. Zij doen daartoe een verzoek bij de Examencommissie die zich voor de beoordeling laat ondersteunen door de vrijstellingscommissie waarin onder andere verschillende opleidingsmanagers zitting hebben. De opleiding heeft stap-voor-stap beschreven op welke wijze zij vrijstellingen verleent. Voor de opleiding MiZ geldt dat nauwelijks vrijstellingen worden verleend. Het auditpanel vindt dat het toekennen van vrijstellingen solide is geregeld.

Weging en Oordeel

Het panel betreft in zijn overwegingen dat de opleiding:

- voor beide varianten dezelfde heldere (deels wettelijke) instroomeisen hanteert en – via een heldere toelatingsprocedure – toepast;
- de studenten over de toelatingseisen adequaat informeert;
- op valide gronden vrijstellingen kan toekennen, maar dat hiervan in de praktijk weinig gebruik wordt gemaakt,

en komt daarom op standaard 5 tot het oordeel **‘goed’**.

4.3. Personeel

Standaard 6: Het personeel is gekwalificeerd en de omvang ervan is toereikend voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting NVAO: De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een Hbo-opleiding.

Bevindingen

Personeelsbeleid

NCOI beschikt over vaste medewerkers die zich bezighouden met organisatorische processen op het terrein van logistiek en administratie, en met de ontwikkeling van onderwijs, examinering en kwaliteitsbewaking. Rond deze kern van vast personeel bevindt zich een flexibele schil van professionals die werkzaam zijn als docent of examiner. Voor alle door NCOI onderscheiden beroepsrollen is door de afdeling *Opleidingsmanagement* een functieprofiel opgesteld waarin de eisen beschreven staan waaraan de NCOI-professional dient te voldoen. Bij de werving en selectie van docenten maakt NCOI gebruik van het softwarepakket *Talentsoft*. Dit maakt het mogelijk om docenten die over de juiste kwalificaties beschikken op de juiste plek in te zetten.

Alvorens NCOI nieuwe docenten inzet, verzorgen zij een proefles; een lid van het kernteam voert de beoordeling uit die hij samen met een HR-professional nabesprekt met de docent.

De afdeling *Docentenmanagement* zorgt voor de inzet van docenten binnen de verschillende opleidingen. Hier is de docentencoördinator verantwoordelijk voor het inplannen van de juiste docent. Een van de grondslagen hiervoor vormen de scores uit de studentevaluaties. De afdeling HR-professionals van NCOI coördineert de werving van freelance docenten.

Opleidingsmanagers die een vast dienstverband bij NCOI hebben, zijn verantwoordelijk voor de studeerbaarheid en de actualiteit van alle opleidingen van NCOI. Daartoe hebben zij contacten met docenten en met het werkveld. Eén van de belangrijkste functie-eisen voor de opleidingsmanagers is dat zij beschikken over een uitgebreid netwerk in de beroepspraktijk voor de opleiding(en) waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Zo is enerzijds geborgd dat invulling gegeven wordt aan het didactisch concept van NCOI en, anderzijds, dat er bij voortduring een verbinding wordt gelegd tussen de opleiding en de beroepspraktijk.

Het panel beoordeelt het personeelsbeleid dat NCOI – en daarmee de opleiding MiZ – ten uitvoer brengt als effectief en adequaat.

Deskundigheidsbevordering

NCOI investeert door middel van een concreet scholingsaanbod in de onderwijskundige en didactische professionalisering van zijn docenten; tegelijkertijd verwacht het instituut dat de docenten hun eigen vakexpertise actueel en op niveau houden. Jaarlijks organiseert NCOI scholingsbijeenkomsten die betrekking hebben op didactische onderwerpen, kalibreersessies over beoordelingen voor examinatoren, vakgroepoverleg of workshops. Van iedere freelance professional verwacht NCOI dat hij bij ieder soort overleg dat georganiseerd wordt minimaal eens in de 2 jaar aansluit; de deelnamefrequentie aan vakoverleggen beschouwt NCOI als belangrijk contracteringscriterium. De omvangrijke schil van freelance professionals stelt NCOI in staat om de omvang van het docententeam aan te passen aan het aantal studenten en bij uitval of disfunctioneren van docenten snel te interveniëren.

Het panel vindt de professionaliseringsactiviteiten voor docenten, die binnen het NCOI-concept deel uitmaken van een flexibele schil, op een passende wijze vormgegeven.

Beoordeling en begeleiding van docenten

NCOI kent voor al zijn opleidingen een strikte beoordelingssystematiek waar het de kwaliteit van de docenten betreft. Studenten, zo ook van de opleiding MiZ, beoordelen een module – en dus ook de docent – gedurende de looptijd tweemaal op kwaliteit. Recente

docentbeoordelingen die het panel heeft ingezien, tonen over de volle breedte hoge scores; gemiddeld zelfs een 8,4. NCOI hanteert voor zijn docenten een cesuur van 8 (op een schaal van 0-10). Docenten met een lagere beoordeling bespreken eventuele verbeteracties met de opleidingsmanager.

Zij die daarna opnieuw te laag scoren, zet NCOI niet meer in. Ook kent NCOI eenmaal per twee jaar een systematiek van beoordelingsgesprekken waarin niet alleen de inzet van de docent binnen NCOI een gespreksthema is, maar tevens de werkzaamheden van de docent in de praktijk en de wijze waarop hij zijn bij- en nascholing verzorgt. Docenten, zo constateert het panel ook naar aanleiding van het auditgesprek, beschikken over een persoonlijk opleidingsplan en kunnen rekenen op één-op-één begeleiding bij de start van hun docentschap.

Het panel is zeer te spreken over de stringente eisen die NCOI – en daarmee de opleiding MiZ – hanteert voor zijn docenten.

Samenstelling docententeam

Voor iedere opleiding binnen NCOI geldt dat een kernteam de relevantie en actualiteit van de inhoud en het niveau van een opleiding borgt. Het kernteam van de opleiding MiZ wordt, naast de vast aangestelde opleidingsmanager, gevormd door twee kerndocenten die beiden beschikken over een substantiële kennis van en ervaring in het zorgwerkveld. Een van hen is ook onderwijskundig onderlegd. De leden van het kernteam hebben structureel contact met elkaar over de ontwikkeling van de opleiding, de voortgang van individuele studenten, afzonderlijke cohorten en de afstudeeronderzoeken. Het panel heeft tijdens de audit met twee leden van het kernteam gesproken en vastgesteld dat zij goed zicht hebben op de ontwikkeling en uitvoering van de MiZ-opleidingsprogramma's als geheel.

NCOI zet in totaal 54 docenten voor de bachelor- en 56 voor de Ad-MiZ in. Het auditpanel constateert, naar aanleiding van zowel het auditgesprek als de cv's die het heeft ingezien, dat deze docenten beschikken over zowel de vakinhoudelijke expertise als kennis van en inzicht in het relevante werkveld. Bijna tachtig procent van de docenten beschikt over minimaal een – voor hun docentschap binnen MiZ relevante – masteropleiding, één van hen is gepromoveerd. De rollen van de docenten zijn vaak meervoudig: zo zijn er docenten die niet alleen doceren, maar tevens als ontwikkelaar van onderwijsmateriaal fungeren, lid zijn van het kernteam of als examiner, scriptiebegeleider en/of –beoordelaar ingezet worden. De Hogeschool hanteert hierbij telkens een strikte rolscheiding. Eén persoon kan niet tegelijkertijd meerdere rollen bekleden voor één student of een groep studenten.

Het panel vindt het docentenkorps dat de MiZ-programma's verzorgt, vakinhoudelijk adequaat. De groep docenten, me wie het panel sprak, waarvan enkelen lid van het kernteam, scriptiebegeleider, examiner of moduleontwikkelaar waren, maakten op het panel een krachtige, deskundige en betrokken indruk.

Weging en Oordeel

Het panel neemt bij zijn oordeel in overweging dat de opleiding:

- het NCOI-brede personeelsbeleid met betrekking tot de werving, selectie, onderwijskundige professionalisering, inzet, beoordeling en begeleiding van docenten zorgvuldig uitvoert;
- beschikt over een kernteam dat de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs bewaakt;
- een strikte rollenscheiding hanteert voor docenten die bij eenzelfde student of groep van studenten worden ingezet;
- een docententeam heeft samengesteld dat (i) de benodigde kennis- en vaardigheidsgebieden afdekt, (ii) op het juiste niveau is opgeleid, (iii) in omvang voldoet om het onderwijs te verzorgen en (iv) door studenten hooglijk wordt gewaardeerd,

en komt op Standaard 6 tot het oordeel **'goed'**.

4.4. Voorzieningen

Standaard 7: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

Het hoofdkantoor van NCOI is gevestigd in Hilversum. NCOI beschikt daarnaast over een groot aantal opleidingslocaties verspreid over het land, waarvan drie leslocaties in eigen beheer. Dit zijn de leslocaties in Rotterdam, Utrecht en Amsterdam. Het auditpanel heeft kunnen vaststellen dat de Utrechtse vestiging, één van de BCN-locaties¹⁵, uitstekend is toegerust. Er is sprake van goed geoutilleerde leslokalen, werkruimten en een ruime restaurantvoorziening met uitgebreide lunchmogelijkheden. Voor de leslocaties die NCOI niet in eigen beheer heeft, gelden dezelfde kwaliteitseisen als voor de drie vaste leslocaties. Lokalen beschikken over audiovisuele voorzieningen en over IT-aansluitingen. Bij studentevaluaties is de kwaliteit van de voorzieningen een vast onderwerp; studenten oordelen er doorgaans lovend over, zo ook de MiZ-studenten met wie het panel sprak.

Alle studenten van NCOI maken gebruik van een digitale leeromgeving *e-Connect* die hun ondersteuning biedt bij onderlinge contacten en in de contacten tussen studenten en docenten of met de verschillende afdelingen binnen NCOI. Alle (eind)opdrachten die studenten via *e-Connect* inleveren worden gescand met behulp van *Ephorus* en daarmee op plagiaat. Bij evaluaties kunnen studenten voor de opleiding die zij volgen, aangeven in welke mate de digitale leeromgeving aanpassing verdient, waarna NCOI – zo nodig – zorgdraagt voor wijzigingen in de IT-voorzieningen.

Voor de bibliotheek geldt dat NCOI beschikt over een (relatief beperkte) eigen bibliotheek voor zijn medewerkers en voor de freelance professionals. Alle studenten kunnen op kosten van NCOI een abonnement nemen van de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag of van een universitaire bibliotheek. De studenten, zo ook die van de MiZ-opleiding, maken beperkt gebruik van deze bibliothecaire voorzieningen, iets wat het panel overigens niet heeft teruggezien in de omvang en kwaliteit van het literatuurgebruik bij opdrachten en de afstudeerwerken (zie standaard 11). Voor aanvang van hun opleiding dienen studenten de benodigde software zelf aan te schaffen. De Hogeschool stelt alle voor de opleiding noodzakelijk literatuur beschikbaar.

Weging en Oordeel

Het auditpanel concludeert dat NCOI beschikt over goed geoutilleerde locaties, passend voor het onderwijsconcept, verspreid over het land, met een hoog voorzieningenniveau. Studenten zijn tevreden over de fysieke leeromgeving en de daarin opgenomen voorzieningen. De IT-omgeving is adequaat en sluit aan bij de behoeften van docenten en studenten. Indien uit evaluaties blijkt dat aanpassingen van voorzieningen noodzakelijk zijn, draagt NCOI zorg voor een spoedige realisatie hiervan. De door NCOI gehanteerde oplossing voor de bibliothecaire voorziening is toereikend, maar lijkt door studenten beperkt te worden gebruikt.

Het panel vindt de huisvesting en materiële voorzieningen die NCOI biedt in hoge mate toereikend en beoordeelt Standaard 7 derhalve als **'goed'**.

¹⁵ BCN staat voor Business Centre Nederland. Hogeschool NCOI is eigenaar van deze opleidingslocaties.

Standaard 8: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Studiebegeleiding

Studenten die een opleiding volgen bij Hogeschool NCOI zijn volwassen. NCOI heeft zijn systeem van begeleiding hierop ingericht. Dit geldt ook voor de opleiding MiZ. Uitgangspunt is dat de opleiding het initiatief voor studiebegeleiding bij de student zelf legt. Wel neemt de opleiding bij aanvang van de studie contact op om de student uit te nodigen voor een kennismakingsgesprek waarin de wederzijdse verwachtingen worden afgestemd, de inhoud van de studie besproken en de studieloopbaanwensen van de student geïnventariseerd.

Elke opleiding zorgt verder voor begeleiding op maat. Zo beschikt iedere MiZ-student over een studieadviseur die voor hem als vast aanspreekpunt fungeert gedurende de gehele opleiding. Studieadviseurs werken exclusief voor één domein binnen NCOI, waardoor zij de specifieke karakteristieken van een opleiding kennen, evenals het bijbehorende werkveld. De studieadviseur heeft een proactieve rol in het volgen van de studieloopbaan van de student. Naast deze studieadviseur kan de student voor begeleiding een beroep doen op de docenten. Zij vormen tijdens de colleges de vakinhoudelijke vraagbaak, maar ook digitaal, in de online leeromgeving. Tijdens de afstudeerfase krijgen studenten een van de vijf afstudeerbegeleiders, die de opleiding heeft, toegewezen. Elke student heeft recht op 10 begeleidingsuren. Indien substantieel meer begeleidingsuren nodig zijn, kan de student deze uren bijkopen.

Gedurende iedere opleidingsfase heeft de studiebegeleider – die een vast dienstverband heeft – meerdere malen contact met de student over zijn studievoortgang; ook bezoekt hij hem op de werkplek. De communicatie tussen studieadviseur en student wordt digitaal opgeslagen zodat de afspraken, evenals de studievoortgang, altijd traceerbaar zijn. Ook beschikt elke opleiding binnen NCOI over een *Activity monitor*. Deze stelt een studieadviseur in staat te zien wanneer een student voor het laatst actief is geweest in de online leeromgeving. Als er aanleiding toe is, bijvoorbeeld indien een student al enige tijd niet meer online is geweest, nodigt de studieadviseur de student uit voor een (studievoortgangs)gesprek.

Informatievoorziening

NCOI hanteert een informatiesysteem waar het ERP-systeem¹⁶ *Olympus* deel van uitmaakt. Het systeem is gekoppeld aan de eerder genoemde digitale leer- en informatieomgeving *e-Connect*. *e-Connect* heeft twee basisfuncties: het biedt docenten en studenten *up-to-date* informatie en het vormt de online-leeromgeving waar studenten informatie terugvinden over de inhoud van het curriculum en de vorm en inhoud van examens. Tevens doet het dienst als platform voor kennisdeling tussen studenten onderling en tussen studenten en docenten.

Op basis van studentevaluaties heeft NCOI de afgelopen jaren de digitale leeromgeving *e-Connect* aangepast en waar nodig verbeterd. Inmiddels is sprake van de vierde verbeterslag sinds de introductie in 2009. Daarbij is de gebruiksvriendelijkheid van de digitale leeromgeving verder verhoogd. Uit de evaluatiegegevens over communicatie blijkt dat studenten de informatievoorziening van NCOI positief waarderen. De studenten met wie het panel sprak bevestigen dit en stellen tevreden te zijn over de digitale leeromgeving.

¹⁶ ERP = Enterprise Resource Planning

Weging en Oordeel

Het systeem van studiebegeleiding is passend voor de doelgroep waarvoor de opleiding onderwijs verzorgt. Het is bovendien goed doordacht en vormgegeven; de begeleiders zijn toegerust voor de aan hen toebedeelde taken.

Hetzelfde geldt voor de wijze waarop Hogeschool NCOI de informatievoorziening heeft ingericht. Studenten oordelen zowel over de studiebegeleiding als de informatievoorziening zeer positief.

Op grond hiervan komt het panel op Standaard 8 tot het oordeel **'goed'**.

4.5. Kwaliteitszorg

Standaard 9: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting NVAO: De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

NCOI benadert de organisatie, de ontwikkeling en de uitvoering van hoger onderwijs op een procesmatige manier. Het instituut beschikt over een strak geregeld, uitgebreid systeem van kwaliteitszorg waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt vormt. Het management, in het bijzonder de opleidingsmanager Hoger Onderwijs, stuurt hier sterk op. Doel is om te komen tot voorspelbare en meetbare uitkomst van handelingen van alle bij de opleidingen betrokken partijen. Behalve studenten en docenten zijn dit de examencommissie, de *Academic Board*, de werkveldcommissie, de alumni, de opleidingsmanager en de curriculumcommissie.

Het auditpanel stelt vast dat alle relevante partijen bij de kwaliteitszorg van de opleiding MiZ betrokken zijn, dat zij onderwerpen evalueren die ertoe doen en dat de kwaliteitsevaluaties per gremium voldoende frequent gebeuren.

- Zo zijn studenten betrokken bij de beoordeling van de kwaliteit van de onderwijseenheden, de examens en de kwaliteit van alle aspecten van de opleiding;
- De *Academic Board* is betrokken bij en verantwoordelijk voor de validering van de onderzoekslijnen en de toetsing van de kwaliteit en het niveau van de onderzoekoutput van lectoren en de eindwerken van studenten. De Board voert daartoe steekproeven uit en bespreekt de resultaten hiervan met beoordelaars, de curriculumcommissie en het management van een opleiding;
- De examencommissie van het Domein Gezondheid komt minimaal vijf keer per jaar bijeen en besteedt aandacht aan de realisatie van het eindniveau, de dekking van de leerdoelen/eindkwalificaties door de tentamens en examens, en bespreekt de (toetstechnische) kwaliteit van de tentaminering en examinering. Daarnaast komen de voorzitters van de Decentrale examencommissies jaarlijks bijeen in de Centrale examencommissie, waarin zij generieke kwaliteitsaspecten bespreken.

Het auditpanel constateert dat in de kwaliteitszorgsystematiek zowel de inbreng van de *Academic Board* als die van het beroepenveld betrokken wordt. De *Academic Board* bevestigt dat NCOI de door hen ingebrachte zienswijzen en observaties waar mogelijk opvolgt. Tijdens de audit heeft het panel dat de MiZ beoordeelt, gesproken met leden van zowel de *Academic Board* als de Werkveldcommissie. Het panel is onder de indruk van de wijze waarop zowel het werkveld als de *Academic Board* bij (de ontwikkeling en verbetering van) de opleiding zijn betrokken.

De kwaliteitszorg van NCOI – en daarmee de opleiding MiZ – volgt een straf uitgevoerde PDCA-cyclus die er op hoofdlijnen als volgt uitziet:

- Binnen de kaders van de Plan-fase, formuleert NCOI voor alle opleidingen en ieder studiejaar streefdoelen waaronder de studenttevredenheid over docenten (minimaal een 8), de voorzieningen, het curriculum en het studiemateriaal en het afstudeerpercentage (70 procent binnen de nominale studieduur plus twee jaar).

In de Plan-fase is op de eerste plaats de interne organisatie van NCOI aan zet: deze draagt er zorg voor dat de onderwijseenheden worden ontworpen, de onderwijsorganisatie ordentelijk is ingericht en de werving en inzet van docenten adequaat gebeurt.

- Voor de Do-fase geldt dat vooral de docenten aan zet zijn: zij ontwikkelen of verzorgen het onderwijs in hun rol als ontwikkelaar, docent, begeleider en examinerator.
- Voor de Check-fase maakt NCOI een onderscheid tussen een lang-cyclisch en een kort cyclisch proces. Eerstgenoemde omvat de tijdsspanne van een accreditatietermijn (zes jaar) en refereert met name aan het beheersen van de kwaliteit van de beoogde en gerealiseerde eindkwalificaties en van het curriculum. Zowel de curriculumcommissie als het werkveld zijn bij deze lang-cyclische fase betrokken. In de kort-cyclische fase zijn met name de student- en docent-evaluaties van belang. Centraal staan daarbij de praktische toepasbaarheid van de lesstof, het niveau en de inhoud ervan. Daarnaast evalueert de opleidingsmanager de kwaliteit van het studiemateriaal dat door de ontwikkelaars is aangeleverd.
- Voor de Act-fase geldt dat NCOI per opleiding alle evaluatiegegevens verzamelt, deze analyseert en – waar nodig - passende maatregelen doorvoert. Deze maatregelen vormen de start van de volgende cyclus, zodat de cyclus 'rond' is.

Het panel oordeelt zeer positief over de gedegen wijze waarop NCOI omspringt met de kwaliteitszorg, voor de instelling als geheel, maar ook voor de Ad- en hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg.

Een belangrijk onderdeel binnen het systeem van kwaliteitszorg binnen Hogeschool NCOI is het eerder genoemde ERP-systeem *Olympus*. De organisatie blijkt veel te investeren in het *up to date* houden van het automatiseringssysteem dat alle afdelingen *real time* met elkaar verbindt waardoor zij op hetzelfde moment over dezelfde informatie beschikken. NCOI Opleidingsgroep is NEN-EN-ISO 9001:2008- en CEDEO-gecertificeerd.

Weging en Oordeel

In overweging genomen dat:

- NCOI – en daarmee de opleiding MiZ – beschikt over een gedegen kwaliteitszorgsysteem, waarbij alle relevante partijen zijn betrokken en waarvan de evaluatie-uitkomsten, zo nodig, leiden tot concrete verbetermaatregelen die het vertrekpunt vormen voor een volgende PDCA-cyclus;
- de opleiding streefwaarden hanteert voor de uitkomsten van haar evaluaties,

beoordeelt het panel Standaard 9 als **'goed'**.

4.6. Toetsing

Standaard 10: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting NVAO: De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

NCOI hanteert een identiek systeem van toetsen en beoordelen voor al zijn opleidingen. Hierin zijn op centraal niveau een aantal borgingsmechanismen vastgelegd.

Toetssysteem

De hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg borgt de validiteit van haar tentamens en examens door ze te ontwikkelen op basis van een toetsplan en, per toets, een toetsmatrijs. Het toetsplan is opgesteld door het kernteam van de opleiding en vastgesteld door de manager hoger onderwijs en de examencommissie. Daarbij controleert de examencommissie dat het toetsplan garandeert dat de studenten bij het afronden van de opleiding de eindkwalificaties beheersen.

Om tot inhoudelijk betrouwbare tentamens en examens te komen, worden vak- en toetsdeskundige examenontwikkelaars ingezet, wier werk wordt beoordeeld door 'meelezers' en een andere toetsdeskundige, veelal de opleidingsmanager. Tentamens worden ontwikkeld aan de hand van standaardprocessen en ontwikkelinstructies zodat ieder tentamen dezelfde opbouw heeft en een omvang en zwaarte passend voor de betreffende onderwijseenheid. De ontwikkelinstructies bevatten onder meer richtlijnen ten aanzien van objectiviteit, specificiteit, differentiatie van tentamenvragen en de plausibiliteit van de afleiders bij meerkeuzevragen.

In het toetsplan is een overzicht van alle toetsen van de opleiding opgenomen, inclusief de vorm waarin zij worden afgenomen en de wijze waarop zij worden beoordeeld. Studenten beschikken vanaf de start van hun opleiding over de *Onderwijs- en Examenregeling*. Deze kent een generiek deel, dat van toepassing is op alle Hbo-opleidingen van NCOI, en een deel dat specifiek op de hbo-bachelor, resp. de Associate degree MiZ is afgestemd. Via de modulebeschrijvingen in de online leeromgeving heeft iedere student vooraf inzicht in de leerdoelen per leseenheid, hoe deze leerdoelen zich verhouden tot de door de opleiding beoogde eindkwalificaties en op welke wijze de opleiding de leerdoelen toetst. Naast schriftelijke tentamens, kent de opleiding mondelinge assessments, beroepsproducten (moduleopdrachten) en onderzoeksopdrachten. De resultaten van het werkplekleren legt de student vast in zijn portfolio, dat eveneens onderwerp van beoordeling is.

Bij de beoordeling van tentamens/examens hanteert de opleiding een strikte scheiding tussen het ontwikkelen en het beoordelen ervan voor een en dezelfde studentengroep. Dit geldt ook voor de rollen van de beoordelaar en de begeleider bij het afstuderen (zie hierna).

Het auditpanel heeft als onderdeel van de audit verschillende toetsen ingezien; het vindt deze inhoudelijk relevant, van een goed niveau en qua vorm prima aansluiten op de voorafgaande onderwijseenheid. Wel adviseert het panel de opleiding om de beoordelingsmodellen van de toetsen in fase 1 en 2 van de opleiding nog meer uit te werken.

Het panel merkt op dat in de generieke *Onderwijs- en Examenregeling* de geldigheidsduur van tentamens is vastgelegd op tien jaar. De voorzitter van de Centrale examencommissie gaf aan dat deze termijn in de praktijk niet voorkomt; hierom, maar ook om redenen van actualiteitsbewaking, kan het auditpanel zich voorstellen dat de opleiding de geldigheidsduur van tentamens bijstelt.

Het panel is van oordeel dat de opleiding toetsen construeert en afneemt die zowel qua validiteit, betrouwbaarheid als transparantie aan de maat zijn.

Examencommissie

Hogeschool NCOI beschikt op hogeschoolniveau over een Centrale examencommissie, die voorgezeten wordt door de Manager Kwaliteit en Innovatie. Deze Centrale examencommissie bestaat uit de voorzitters van een achttal Decentrale examencommissies die per domein/groep van circa acht à tien verwante opleidingen zijn ingericht. De hbo-bachelor MiZ maakt deel uit van de Examencommissie voor het Domein Gezondheid.

Voor de afstemming tussen de beoordelaars van studentproducten organiseert de examencommissie kalibreersessies waaraan behalve examinatoren ook het kernteam deelneemt. Daarnaast ziet de examencommissie toe op de strikte scheiding tussen het docentschap, het ontwikkelen van tentamens en de beoordeling ervan. Ook voert de decentrale examencommissie met behulp van data-analyses steekproeven uit naar de kwaliteit van afgenomen tentamens. Examinatoren – die per module worden aangewezen – worden minimaal een keer per jaar op de kwaliteit van hun werk beoordeeld; bij examinatoren die veelvuldig ingezet worden, gebeurt dit vaker.

NCOI heeft alle formele taken en bevoegdheden die de WHW aan de examencommissie toekent, beschreven in het *Uitvoeringsreglement Toetsing & Examinering*. Naar aanleiding van het gesprek dat het auditpanel met leden van de examencommissie heeft gevoerd, blijkt dat de examencommissie inhoudelijk zowel proactief als reactief acteert. Ook het jaarverslag van de examencommissie, dat onder meer interventies in het examinatorenbestand vermeldt, geeft daar blijk van. Het panel vindt de examencommissie stevig in positie en voldoende *in control* over de toetsing en examinering binnen de opleiding MiZ.

Afstudeerfase

De afstudeerfase, en dan met name het op te leveren afstudeeronderzoek, zijn voor de bachelor en de Ad inhoudelijk verschillend vormgegeven.

Zowel de Ad- als de bachelorstudent toont de realisatie van het eindniveau van de opleiding aan door middel van een opleidingsportfolio waarin hij heeft opgenomen: (i) bewijsmateriaal (minstens drie verschillende bewijsstukken per eindkwalificatie), (ii) een reflectie op de kernopgaven van de Manager in de Zorg, (iii) zijn in de (beroeps)context uitgevoerde opdrachten en (iv) de verslaglegging van zijn begeleiders over het doorlopen leerproces. Het portfolio wordt zowel aan het einde van de propedeuse als aan het einde van de hoofdfase (voorafgaand aan het eindgesprek) summatief beoordeeld.

Ook leveren zowel de Ad- als bachelorstudent aan het eind van hun opleiding ieder een scriptie af. Met deze scriptie tonen zij aan over het onderzoekend vermogen te beschikken zoals dat op de respectieve niveaus verwacht mag worden.

Dit betekent dat de Ad-student een (gedeeltelijk) voorgestructureerd afstudeeronderzoek oplevert dat hij op basis van een door de opleiding geformuleerde casus met probleemstelling en onderzoeksvragen heeft uitgevoerd, terwijl de bachelorstudent een onderzoeksrapport oplevert waarvoor hijzelf de probleemstelling heeft aangedragen en deze vervolgens op basis van een volledig onderzoek tot een oplossing brengt.

In een *Studenthandleiding* beschrijft NCOI de eisen aan de inhoud en uitwerking van een afstudeerscriptie. De opdracht is qua niveau en oriëntatie afgestemd op de eindkwalificaties en dient binnen de kaders van opleidingsdomein te blijven. De student geeft samen met zijn werkgever invulling aan de opdracht. De beoordeling vindt plaats door de scriptiebegeleider en de scriptiebeoordelaar (vier-ogenprincipe). Elke student krijgt tijdens de afstudeerfase tien individuele begeleidingsuren waarin hij de begeleidende docent kan raadplegen. Indien een student meer begeleidingsuren nodig heeft, kan hij deze uren bijkopen.

Ten aanzien van de borging van het gerealiseerde niveau heeft NCOI de afgelopen jaren een forse (inhaal)slag gemaakt. Het auditpanel stelt vast dat de onderwijsorganisatie kwalitatief

stevig geïnvesteerd heeft om de curricula zodanig te versterken dat deze beter dan voorheen toeleiden naar het vereiste afstudeerniveau. In dit verband is het meest in het oog springend de installatie van een *Academic Board* die samen met de kerndocenten van een opleiding zorgdraagt voor de vormgeving en kwaliteitsborging van de onderzoekscomponent (zie ook Standaard 2) alsook het afstudeerniveau. Het panel sprak tijdens de audit met een vertegenwoordiger van deze *Academic Board* en oordeelt positief over de inzet en opbrengsten van dit gremium.

De impact van de *Academic Board* is onder meer zichtbaar in een aantal maatregelen rond het scriptietraject. Zo zijn er jaarlijks kalibreersessies waarbij het niveau van de scripties en de eenduidigheid in de beoordeling van de scripties van elke opleiding centraal staan. Onder auspiciën van de *Academic Board* beoordelen de bij de opleiding betrokken Decentrale examencommissie, de afdeling Opleidingsmanagement en de werkveldcommissie van de opleiding minimaal één keer per jaar een steekproef uit de eindwerken. Ook is de beoordelingsprocedure rond de scripties voor alle opleidingen van NCOI aangescherpt waarbij bij de beoordeling van een scriptie een onafhankelijke scriptiebeoordelaar (eerste beoordelaar) en de scriptiebegeleider (tweede beoordelaar) onafhankelijk van elkaar tot een oordeel komen. De procedure die NCOI hierbij hanteert, vindt het auditpanel zorgvuldig. In het verlengde van de kalibreersessies merkt het panel op dat de opleiding deze zou moeten benutten om de beoordelingsschalen te operationaliseren.

Weging en Oordeel

Het auditpanel neemt het volgende in overweging:

- De opleiding hanteert het systeem van toetsen en beoordelen dat NCOI instellingsbreed heeft ingericht. Dit systeem borgt dat de opleiding valide, betrouwbare en – voor studenten – transparante toetsen oplevert; sommige beoordelingsmodellen kan de opleiding meer uitwerken;
- De (decentrale) examencommissie van de opleiding is WHW-bestendig, stevig in positie en voert zowel een proactief als reactief beleid. Het jaarverslag getuigt hiervan;
- De instelling van de Academic Board heeft de inrichting en borging van de afstudeerfase van de opleiding recent aanzienlijk verstevigd. De beoordelingssystematiek bij het afstuderen voorziet erin dat de beoordeling van het afstudeerniveau voor zowel de Ad- als de bachelor MiZ in beginsel op een betrouwbare en valide wijze wordt uitgevoerd, maar de opleiding kan de betrouwbaarheid nog laten toenemen door de uitkomsten van kalibreersessies te benutten voor de operationalisering van de beoordelingsschalen;

Op grond van deze overwegingen beoordeelt het panel Standaard 10 als **‘voldoende’**.

4.7. Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting NVAO: Het gerealiseerde niveau blijkt uit de resultaten van tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Gerealiseerd niveau

Voorafgaand aan de locatiebezoek heeft het panel alle tot dan toe beschikbare eindwerken van de hbo-bacheloropleiding MiZ beoordeeld. Dit zijn er vier, die door alle panelleden afzonderlijk van een oordeel zijn voorzien. Tijdens de audit heeft het panel tevens enkele van de portfolio's ingezien en een tweetal recent goedgekeurde plannen van aanpak voor afstudeeronderzoeken. Van de Ad-opleiding waren ten tijde van de audit nog geen studenten afgestudeerd en dus geen eindwerken beschikbaar.

Oordeel auditpanel

Het panel vond twee van de vier eindwerken duidelijk van hbo-bachelorniveau. Over de andere twee eindwerken oordeelden de panelleden minder positief. Deze eindwerken waren door de opleiding beide met het cijfer 6 beoordeeld en lieten een incorrecte onderzoeksofzet zien met een beperkte reflectie op betrouwbaarheid en validiteit. De conclusies en aanbevelingen waren weinig ingebed in de bestaande literatuur en de schrijfstijl was voor verbetering vatbaar.

Tijdens de audit heeft het panel uitvoerig gesproken over zijn bevindingen met zowel de examencommissie, de *Academic Board* als de Werkveldcommissie. Uit alle gesprekken bleek dat de betrokkenen het oordeel van het panel goed konden navolgen, dit ook zelf al hadden geformuleerd en inmiddels interventies hadden uitgevoerd. Een belangrijke interventie is een stringenter beoordeling van het Plan van Aanpak van iedere student. Het panel heeft hiervan tijdens de audit twee voorbeelden ingezien die het zeer adequaat beoordeeld vond.

Onder meer op grond van de eigen bevindingen heeft de examencommissie inmiddels ook haar toezicht op de kwaliteit van de examinatoren versterkt en de focus op een correcte onderzoeksofzet in de kalibreersessies aangescherpt. Door de *Academic Board* is inmiddels het onderdeel Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO) binnen het programma herzien. Het panel vindt het bijgestelde onderzoeksprogramma gedegen en beoordeelt de genomen maatregelen als passend.

In aanmerking genomen dat (i) het panel na bestudering van een groot aantal toetsen binnen het programma concludeert dat deze op een gedegen wijze toeleiden naar het door de opleiding beoogde eindniveau en (ii) de product- en ontwikkelportfolio's die het panel heeft ingezien een voor hbo-bachelors passend reflectief gehalte hebben, heeft het panel er vertrouwen in dat met de genomen maatregelen ook daadwerkelijk het beoogde resultaat zal worden behaald, namelijk een waterdichte borging van het eindniveau.

Door het ontbreken van eindwerken uit het Ad-programma, is het afstudeerniveau van de Associate Degree nu feitelijk nog niet aantoonbaar. Omdat het Ad-curriculum in de eerste fase volledig gelijk is aan dat van de bachelor en in de tweede fase modules bevat uit de tweede en derde fase van de bachelor MiZ, de borging van het afstuderen op eenzelfde wijze geschiedt als in de bachelor en de recente interventies ook gelden voor het Ad-programma, ligt het volgens het panel in de lijn der verwachting dat de opleiding ook het afstudeerniveau van het Ad-programma zal realiseren.

Oordeel werkveld

Door het beperkte aantal alumni van de opleiding is nog weinig te zeggen over de appreciatie van het werkveld van de afgestudeerden. Ook de alumni-evaluatie (één jaar na afstuderen) moet ten tijde van de audit nog plaatsvinden.

Weging en Oordeel

Overwegend dat de opleiding:

- een beperkt aantal afgestudeerden heeft in de hbo-bachelor en nog geen in het Ad-programma;
- de tekortkomingen in sommige eindwerken herkent en ten tijde van de audit al passende maatregelen heeft genomen;
- tijdens de audit voldoende aannemelijk kon maken dat de doorgevoerde verbeteringen in het onderzoeksprogramma (MTO), de kwaliteitsborging van de examinatoren, de aanscherping van de kalibreersessies en een striktere sturing in de beginfase van het afstudeeronderzoek, zullen leiden tot een verbeterde borging van het eindniveau, zowel voor de bachelor als de Ad,

komt het panel voor zowel het hbo-bachelor als het Ad-programma MiZ op standaard 11 tot het oordeel '**voldoende**'.

5. ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel is zeer te spreken over de wijze waarop de opleiding zich in haar documentatie en tijdens de audit presenteerde. Er is sprake van een goed op de doelgroep toegesneden, een flexibel programma met een uitdagend profiel; het docententeam is betrokken en gemotiveerd; alle betrokkenen zijn uitstekend aangesloten op het domein en gericht op voortdurende verbetering. Het programma wordt gevoed door een actieve werkveldcommissie en de examencommissie doet haar werk. De opleiding kenmerkt zich door een professionele kwaliteitscultuur.

Op grond van de beslisregels van de NVAO komt het auditpanel met het oordeel 'goed' voor de Standaarden 1 'Beoogde eindkwalificaties', 2 'Oriëntatie programma', 3 'Inhoud programma', 5 'Aansluiting programma', 6 'Personeel', 7 'Voorzieningen', 8 'Studiebegeleiding', 9 'Kwaliteitszorg' en met het oordeel 'voldoende' voor de Standaarden 4 'Vormgeving programma', 10 'Toetsing' en 11 'Realisatie eindkwalificaties', voor de beide opleidingsprogramma's als geheel tot het oordeel '**voldoende**'.

Het auditpanel adviseert de NVAO de hbo-bacheloropleiding en de Ad-opleiding Management in de zorg te accrediteren voor een periode van zes jaar.

6. AANBEVELINGEN

- Ten aanzien van de leerlijn onderzoek beveelt het panel de opleiding aan – voor alle studenten verplicht – steviger in te zetten op het definiëren van het te onderzoeken probleem, het formuleren van de probleemstelling en de daaraan gekoppelde onderzoeksvraag met deelvragen.
- Het panel adviseert de opleiding de internationale focus van haar afgestudeerden nader te preciseren.
- Het panel beveelt de opleiding aan om de uitkomsten van haar kalibreersessies te benutten voor de operationalisering van de beoordelingsschalen waardoor de betrouwbaarheid van de beoordeling nog zal toenemen;
- Het panel beveelt aan het alumnibeleid verder te concretiseren.

• BIJLAGE I Scoretabel

Scoretabel paneloordelen Hogeschool NCOI hbo-bacheloropleiding / associate degree Management in de Zorg deeltijd / dual	
Onderwerpen / Standaarden	Oordeel
Beoogde eindkwalificaties	
Standaard 1. Beoogde eindkwalificaties	G
Programma	
Standaard 2. Oriëntatie programma	G
Standaard 3. Inhoud programma	G
Standaard 4. Vormgeving programma	V
Standaard 5. Aansluiting programma	G
Personeel	
Standaard 6. Kwalificaties personeel	G
Voorzieningen	
Standaard 7. Huisvesting en materiele voorzieningen	G
Standaard 8. Studiebegeleiding en informatievoorziening	G
Kwaliteitszorg	
Standaard 9. Periodiek evalueren	G
Toetsing	
Standaard 10. Toetsing	V
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11. Eindkwalificaties	V
Algemeen eindoordeel	V

BIJLAGE II**Schematisch overzicht opleidingsprogramma**

Bijlage B: Modules Propedeutische fase

Onderwijseenheid	Inhoud onderwijseenheid	Toetsvorm	EC
Fase 1			
Management in de zorg	De manager in de zorg dient op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen, marktwerking en schaalvergrotingen in de zorg. Hij dient oog te houden voor de klant en te denken in zorgketens.	Schriftelijk examen	8
Organisatiegedrag	De manager in de zorg reflecteert op zijn eigen gedrag en op dat van zijn medewerkers. Persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, politieke verhoudingen en organisatiecultuur zijn zaken die hij dient op te merken, te volgen en te beïnvloeden.	Moduleopdracht	8
Managementvaardigheden	De manager in de zorg geeft situationeel leiding. Kennis over leiderschapstijlen, motiveren van medewerkers, inspireren en teambuilding zijn hierbij van essentieel belang.	Moduleopdracht	8
Financieel management voor zorg en welzijn	De manager in de zorg werkt aan de hand van budgetten. Hij weet hoe deze zijn samengesteld en kan op financieel gebied meepraten over jaarcijfers, financiering en investeringen.	Schriftelijk examen	8
Kwaliteits- en procesmanagement in de zorg	De manager in de zorg is op de hoogte van de laatste kwaliteitssystemen en weet actief op processen te sturen om gestelde doelen te behalen.	Moduleopdracht	8
Personeelsmanagement	De manager in de zorg is verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel en dient hierbij oog te hebben voor de organisatie, beoordeling van personeel en de wettelijke (arbeids) omstandigheden.	Moduleopdracht	8
Eindopdracht	Samenhang fase gekoppeld aan onderzoeks-vaardigheden (fase 1 tot en met 3 van de onderzoekscyclus praktijkgericht onderzoek)	Eindopdracht	8
Propedeuseportfolio	Portfolio-opdrachten Reflectie op een kernopgave	Portfolio	8
Totaal studiepunten			60

Bijlage C: Modules hoofdfase

Onderwijseenheid	Inhoud onderwijseenheid	Toetsvorm1	EC
Fase 2			
Strategisch zorgmanagement	De manager in de zorg weet de strategie af te stemmen op de omgeving, deze te vertalen naar de operatie en verbeteringen en vernieuwingen door te voeren.	Moduleopdracht	12
Marktwerving in zorg en welzijn	De manager in de zorg weet zorgmarketing aan strategie te koppelen en kent het belang van merkstrategie, marktpositie en klantrelaties.	Moduleopdracht	12
Organisatie en verandering	De manager in de zorg is voorbereid op de snel wisselende omgeving in zorg en welzijn; wetgeving, financiering en budgetten. Hij dient hierin keuzes te maken en de organisatie mee te krijgen met deze keuzes.	Moduleopdracht	12
Informatiemanagement	De manager in de zorg kent de ontwikkelingen op ICT-gebied en de mogelijkheden die dit biedt voor zijn zorg- of welzijnsorganisatie op beheer-, beheers- en innovatiegebied.	Schriftelijk examen	12
Eindopdracht fase 2	Samenhang fase gekoppeld aan onderzoeks-vaardigheden (fase 1 tot en met 5 van de onderzoeksproces praktijkgericht onderzoek)	Eindopdracht	6
Opleidingsportfolio	Portfolio-opdrachten Reflectie op de kernopgaven Eindkwalificaties	Portfolio	6
Fase 3			
Inspirerend leidinggeven	De manager in de zorg wil een inspirerend leider zijn. Hij kijkt naar teamrollen, reflecteert op zijn eigen voorkomen en weet empowerment in zelfsturende teams te bevorderen.	Moduleopdracht	12
Effectief communiceren en beïnvloeden	De manager in de zorg dient uitstekende communicatieve vaardigheden te hebben en de vaardigheden te beheersen om zijn invloed te vergroten om optimaal effect te hebben.	Mondeling examen	12
Minor		Minorafhankelijk	24
Opleidingsportfolio	Portfolio-opdrachten Reflectie op de kernopgaven Eindkwalificaties	Portfolio	12
Fase 4/afstudeerfase			
Opleidingsportfolio	Portfolio-opdrachten Reflectie op de kernopgaven Eindkwalificaties	Portfolio	30
Afstudeeropdracht	Onderzoeksvaardigheden en scriptie	Eindschrijving Mondelinge verdediging	30
Totaal studiepunten			180

Hieronder de 5 meest gekozen minoren

Onderwijseenheid	Inhoud onderwijseenheid	Toetsvorm	EC
Coaching			
Persoonlijke groei en zelf-inzicht	Ingegaan wordt op de psychologie van persoonlijkheidsontwikkeling, emotionele ontwikkeling en de theorie van persoonlijke groei	Moduleopdracht	12
Coaching en begeleidingskunde	De manager in de zorg leert de kennis en vaardigheden en vaardigheden om een coachingsgesprek aan te gaan.	Mondeling examen	12
Projectmanagement			
Projectmanagement en organisatie	De manager in de zorg leert wat en binnen de organisatie van het project van belang is op het gebied van de inzet van mensen en middelen en de zaken die van belang zijn tijdens de gehele uitvoering van het project.	Moduleopdracht	12
Projectmanagement en communicatie	De manager in de zorg leert de juiste manier van leiderschap tijdens het leiden van een project. Hierbij is het correct opstarten, leiden en afsluiten van het project met de juiste manier van communiceren en leiden van essentieel belang.	Moduleopdracht	12
Bedrijfspsychologie			
Bedrijfspsychologie en organisatiegedrag	De manager in de zorg leert zichzelf zien ten overstaan van anderen en de organisatie, welke sfeer in een organisatie heerst en welke voor- en nadelen dit heeft. Uiteraard leert hij omgaan met conflicten en weerstand en krijgt handvatten om een mediërende rol te vervullen.	Moduleopdracht	12
Psychologie, coaching en beïnvloeding	De manager in de zorg leert midden in de organisatie te staan en open te staan voor zijn collega's. Belangrijke onderwerpen in deze module zijn empathisch luisteren, verzet herkennen, effectief coachen en Rationeel-Emotieve Therapie (RET) technieken.	Moduleopdracht	12
Ouderenzorg			
Ouderenzorg in Nederland	Vergrijzing, financiering en wet- en regelgeving in ouderenzorg. Visie op ontwikkelingen en nieuwe zorgconcepten.	Moduleopdracht	12
Begeleiden van ouderen	Medische en psychische aspecten bij ouderen. Stimuleren van vitaliteit, denken vanuit mogelijkheden en zelfstandigheid. Indicatiestelling en hulpverleningsplan.	Moduleopdracht	12
Pedagogiek			
Begeleiden van kinderen en jongeren	Het methodisch werken in een pedagogische context. Pedagogische beroepshouding ontwikkelen. Aandacht voor kernbegrippen van methodisch werken en voor het ontwikkelen van pedagogische sensitiviteit. Ook juridische aspecten van methodisch handelen komen aan de orde.	Moduleopdracht	8
Kernbegrippen Pedagogiek	Kennismaken met veronderstellingen, concepten, vragen en ambities van de diverse pedagogische theorieën. Historische wortels van de pedagogiek, raakvlakken met en invloeden van andere disciplines. Zelf tot een onderbouwde visie op opvoeden en opvoedingspraktijken komen.	Schriftelijk examen	8
Pedagogiek en maatschappij	Deze module gaat in op het sociologisch begrippenkader, zodat de student pedagogische praktijken vanuit het perspectief van een mondiale, globaliserende samenleving kan beschrijven en interpreteren. Actuele ethische en filosofische dilemma's	Moduleopdracht	8

De overige keuzeprogramma's zijn:

- Manager kinderopvang
- Jeugdzorg
- Gehandicaptenzorg
- Kinderpsychologie
- Agressiemanagement en -preventie

Bijlage B: Modules propedeutische fase

Onderwijseenheid	Inhoud onderwijseenheid	Toetsvorm	EC
Fase 1			
Management in de zorg	De manager in de zorg dient op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen, marktwerking en schaalvergrotingen in de zorg. Hij dient oog te houden voor de klant en te denken in zorgketens.	Schriftelijk examen	8
Organisatiegedrag	De manager in de zorg reflecteert op zijn eigen gedrag en op dat van zijn medewerkers. Persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, politieke verhoudingen en organisatiecultuur zijn zaken die hij dient op te merken, te volgen en te beïnvloeden.	Moduleopdracht	8
Managementvaardigheden	De manager in de zorg geeft situationeel leiding. Kennis over leiderschapsstijlen, motiveren van medewerkers, inspireren en teambuilding zijn hierbij van essentieel belang.	Moduleopdracht	8
Financieel management voor zorg en welzijn	De manager in de zorg werkt aan de hand van budgetten. Hij weet hoe deze zijn samengesteld en kan op financieel gebied meepraten over jaarcijfers, financiering en investeringen.	Schriftelijk examen	8
Kwaliteits- en procesmanagement in de zorg	De manager in de zorg is op de hoogte van de laatste kwaliteitssystemen en weet actief op processen te sturen om gestelde doelen te behalen.	Moduleopdracht	8
Personeelsmanagement	De manager in de zorg is verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel en dient hierbij oog te hebben voor de organisatie, beoordeling van personeel en de wettelijke (arbeids) omstandigheden.	Moduleopdracht	8
Eindopdracht	Samenhang fase gekoppeld aan onderzoeks-vaardigheden (fase 1 tot en met 3 van de onderzoekscyclus praktijkgericht onderzoek)	Eindopdracht	6
Propedeuseportfolio	Portfolio-opdrachten Reflectie op een kernopgave	Portfolio	6
Totaal studiepunten			60

200

Bijlage C: Modules hoofdfase

Onderwijseenheid	Inhoud onderwijseenheid	Toetsvorm	EC
Fase 2			
Inspirerend leidinggeven	De manager in de zorg is een inspirerend leider zijn. Hij kijkt naar teamrollen, reflecteert op zijn eigen voorkomen en weet empowerment in zelfsturende teams te bevorderen.	Moduleopdracht	12
Effectief communiceren en beïnvloeden	De manager in de zorg dient uitstekende communicatieve vaardigheden te hebben en de vaardigheden te beheersen om zijn invloed te vergroten om optimaal effect te hebben.	Mondeling examen	12
Verandering, management en organisatie	Deze module is gericht op de manier waarop organisaties dienen de veranderen om in de toekomst effectief te kunnen functioneren. Onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn veranderstrategieën, het proces van verandering, valkuilen en succesfactoren en de veranderaars.	Moduleopdracht	12
Organisatieverandering, personeel en begeleiding	In deze module ligt het accent vooral op de betekenis die organisatieverandering heeft voor het personeel en voor degenen die de veranderingen (bege)leiden. Hierbij komen de theoretische basis voor veranderekunde, het 'organisatieland-schap' en het begeleiden, leiden en faciliteren van veranderingen aan de orde.	Moduleopdracht	12
Portfolio Associate degree fase 2	Portfolio-opdrachten Reflectie op de kernopgaven Eindkwalificaties	Portfolio	6
Afstudeeropdracht	Onderzoeksvaardigheden (fase 1 tot en met 5 van de onderzoekscyclus praktijkgericht onderzoek) en de kern van de eindkwalificaties van de opleiding	Scriptie en mondelinge verdediging	6
Totaal studiepunten			60

201

BIJLAGE III Programma, werkwijze en beslisregels

Auditprogramma

Uitgebreide Opleidingsbeoordeling t.b.v. hbo-bacheloropleiding / associate degree – Hogeschool NCOI

Datum: 10 februari 2017

Locatie: BCN, Daltonlaan 100, 3584 BJ UTRECHT

08.15 – 08.30 uur	Ontvangst panel
08.30 – 09.15 uur	Vooroverleg panel (besloten)
09.15 – 09.45 uur	Sessie 1 – Gesprek directie en management (incl. korte presentatie Hogeschool NCOI en opleiding) • Mw. mr. M. (Martine) Pieters, directeur accreditatie & kwaliteit Hoger Onderwijs • Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs • Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs
09.45 – 10.15 uur	Sessie 2 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en e-Connect • Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie • Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs
10.15- 10.30 uur	Korte pauze panel (besloten)
10.30 – 11.45 uur	Sessie 3 – Gesprek opleidingsmanagement, kernteam, docenten, ontwikkelaars en afstudeerbegeleiders • Dhr. T.J. (Tom) Huibers BEd, opleidingsmanager • Dhr. drs. P.A.G. (Pieter) van Lierop, kerndocent, scriptiebegeleider en -beoordelaar, portfoliobegeleider en –beoordelaar • Dhr. V. (Victor) Klop MBA, docent en ontwikkelaar • Mw. S. (Sandy) Pauw MSc BSW, docent en ontwikkelaar • Dhr. W.B.H. (Fried) Böhmer MBA MScN, scriptiebegeleider en -beoordelaar • Mw. D. (Daphne) van Kalken MBA, docent • Mw. dr. A. (Astrid) Reubsaet, scriptiebegeleider en –beoordelaar
11.45 – 12.45 uur	Werklunch panel (besloten)
12.45 – 13.15 uur	Open spreekuur en bestudering documenten ter inzage door panel
13.15 – 14.00 uur	Sessie 4 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld • Dhr. dr. R.G.A. (Roelof) Ettema, lid werkveldcommissie • Dhr. drs. R.T.A. (Robbert) Kastercum, lid werkveldcommissie • Dhr. A. (André) Bloem MSc, lid werkveldcommissie
14.00 – 14.15 uur	Korte pauze panel (besloten)
14.15 – 15.00 uur	Sessie 5 – Gesprek examencommissie en borging • Dhr. prof.dr. A. (Arie) Dijkstra, lid Academic Board • Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie • Mw. drs. R. (Renske) Smeding, kwaliteitsmanager en voorzitter examencommissie domein gezondheid • Mw. M.W. (Mirna) van der Hoeven, Ba, lid examencommissie domein gezondheid • Dhr. M. (Michael) Jansen, MSc, lid examencommissie domein gezondheid
15.00 – 15.15 uur	Korte pauze panel (besloten)
15.15 – 16.00 uur	Sessie 6 – Gesprek studenten

- Mw. J. (Anita) Bronkhorst, start mrt. 2016, fase 1, duaal
- Mw. S.E.M. (Suzanne) van Dortmont – Simonis, start dec. 2015, fase 2, duaal
- Mw. A. (Agnes) Doorten, start mrt. 2015, fase 2, duaal

16.00 – 16.15 uur Korte pauze panel (besloten)

16.15 – 16.30 uur Eventueel extra gesprek (opleidings)management

16.30 – 17.30 uur Intern overleg panel (besloten)

17.30 – 17.45 uur Terugkoppeling door panel naar management

- Mw. mr. M (Martine) Pieters, directeur Accreditatie & Kwaliteit Hoger Onderwijs
- Mw. J. (José) Smit BBA, directeur Hoger Onderwijs
- Dhr. J.A.J. (Justus) van Ebbenhorst Tengbergen MBA, voorzitter centrale examencommissie, manager Kwaliteit en Innovatie
- Dhr. W.A.C. (Wouter) Hommes MSc, manager Hoger Onderwijs

Werkwijze

Hogeschool NCOI stuurt al haar opleidingen centraal, op dezelfde wijze aan, hanteert een aantal gezamenlijke uitgangspunten en gebruikt dezelfde voorzieningen. Daarnaast zijn verschillende aspecten per opleiding ingekleurd. In overleg tussen het Evaluatiebureau Hobéon en Hogeschool NCOI is ervoor gekozen om in september 2016 een generieke audit uit te voeren van één dag. Tijdens deze dag heeft het auditpanel dat ook de hbo-masteropleiding in Management en ICT beoordeelde, expliciet aandacht besteed aan de standaarden uit het NVAO-beoordelingskader die binnen Hogeschool NCOI van toepassing zijn op alle opleidingen. Het betreft de standaarden 4 tot en met 9, specifiek gaat het dan om het didactische concept, de instroom/toelating, het personeelsbeleid, de algemene voorzieningen, de studentbegeleiding/informatievoorziening en de kwaliteitszorg. De generieke audit heeft als reikwijdte alle opleidingsbeoordelingen die in het studiejaar 2016-2017 worden uitgevoerd ¹⁷.

De generieke audit biedt elk auditpanel dat een opleidingsspecifieke audit uitvoert, de gelegenheid zich met name te richten op de opleidingsspecifieke standaarden, zoals de beoogde eindkwalificaties, het programma, de didactiek, toetsing en het gerealiseerde (eind)niveau; daarbij gaat het met name om de standaarden 1 tot en met 3 en 10 en 11. Elke opleidingsspecifieke audit beslaat eveneens een dag. Door de auditpanels voorafgaand aan de opleidingsspecifieke audit zorgvuldig te informeren over de bevindingen en oordelen uit de generieke audit, krijgen zij voor de betreffende opleiding zicht op *alle* standaarden die deel uitmaken van de uitgebreide opleidingsbeoordeling. Het oordeel over de afzonderlijke standaarden en het integrale oordeel over de opleiding is bij iedere opleidingsbeoordeling voorbehouden aan het opleidingsspecifieke auditpanel.

Een overzicht van het generieke auditprogramma is opgenomen in het beoordelingsrapport over de Uitgebreide opleidingsbeoordeling van de hbo-masteropleiding in Management en ICT van Hogeschool NCOI, d.d. oktober 2016. Het hiervoor weergegeven programma is dat van de opleidingsspecifieke audit.

Auditproces

Bij de beoordeling van de betreffende duale en deeltijdse opleidingsprogramma's is uitgegaan van het door de NVAO vastgestelde "Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs" van 19 december 2014. Daarin staan de standaarden vermeld waarop een auditpanel zich bij de uitgebreide opleidingsbeoordeling van een opleiding moet richten en de criteria aan de hand waarvan het panel zijn oordeel over de opleiding moet bepalen.

¹⁷ Hogeschool NCOI informeert het Evaluatiebureau Hobéon indien zich tussentijds majeure wijzigingen voordoen rondom de organisatie van haar opleidingen. In dat geval zal een aanvullende beoordeling plaatsvinden.

Op basis van de door opleiding geleverde documentatie heeft het auditpanel zich een beeld kunnen vormen van de primaire en secundaire processen van de (deeltijdse/duale) variant(en).

De visitatie was gericht op een verificatie van de bevindingen uit de documentenanalyse en het verkrijgen van aanvullende informatie over de inhoud van het programma. Dit geschiedde door gesprekken met vertegenwoordigers van de opleiding, studenten en het werkveld, die waren te kenschetsen als 'gesprekken tussen vakgenoten'.

De verificatie door het auditpanel geschiedde door verscheidene malen hetzelfde onderwerp met verschillende geledingen te bespreken en aan de hand van additionele documentatie en - daar waar het de huisvesting en de materiële voorzieningen betreft- ook door eigen waarneming.

Na overleg met de betreffende opleiding heeft het auditpanel met in achtneming van de daartoe strekkende regels van de NVAO en op basis van zijn documentanalyse en de daaruit voortvloeiende specifieke aandachtspunten de keuze van de gesprekspartners vastgesteld.

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

Het oordeel van het auditpanel vastgelegd in een conceptrapport werd aan de opleiding voorgelegd voor een toets op eventuele feitelijke onjuistheden.

Beslisregels

Volgens de NVAO-Beslisregels Accreditatie kan een onderwerp 'onvoldoende', 'voldoende', 'goed' of 'excellent' scores. Hobéon heeft de beslisregels toegepast, zoals deze zijn opgesomd in het 'Beoordelingskaders accreditatiestelsel hoger onderwijs, 19 december 2014'.

Wanneer er sprake is van verschillende varianten van een opleiding (bijvoorbeeld: voltijd, deeltijd en dual), dan moet uit de beoordeling blijken dat voor elke variant de kwaliteit is gewaarborgd op grond van de standaarden uit het betreffende beoordelingskader om te komen tot een positief eindoordeel over de opleiding.

Indien een opleiding onder één CROHO-registratie wordt aangeboden op meerdere locaties, kan de opleiding alleen voor accreditatie in aanmerking komen als uit de beoordeling blijkt dat elke locatie voldoet aan de in het betreffende kader genoemde kwaliteitsstandaarden.

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

- Het eindoordeel over een opleiding is in elk geval 'onvoldoende' indien standaard 1, 10 of 11 als 'onvoldoende' beoordeeld wordt. Een onvoldoende bij standaard 1 kan niet leiden tot het toekennen van een herstelperiode door de NVAO.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'goed' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal voldoende zijn en 5 standaarden als 'goed' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.
- Het eindoordeel over een opleiding kan alleen 'excellent' zijn indien tenminste alle standaarden minimaal 'goed' worden bevonden en 5 standaarden als 'excellent' worden beoordeeld; waaronder in elk geval standaard 11.

BIJLAGE IV Lijst geraadpleegde documenten

- Kritische reflectie opleiding
- Domeinspecifiek referentiekader en de eindkwalificaties van de opleiding
- Schematisch programmaoverzicht.
- Inhoudsbeschrijving (op hoofdlijnen) van de programmaonderdelen, met vermelding van
 - o eindkwalificaties, leerdoelen, werkvormen, wijze van toetsen, literatuur (verplicht / aanbevolen), betrokken docenten en studiepunten.
- Onderwijs- en examenregeling – OER.
- Overzicht van het ingezette personeel
 - o naam, functie, omvang aanstelling, graad en deskundigheid
- Overzichtslijst van *alle* eindwerken van de laatste twee jaar (of van portfolio's / werkstukken waaruit het door de student bereikte eindniveau kan worden afgeleid).
- Jaarverslag examencommissie
- Toetsopgaven + beoordelingscriteria en normering (antwoordmodellen) en een representatieve selectie van gemaakte toetsen (presentaties, stageverslagen, assessments, portfolio's e.d.) en beoordelingen.
- Representatieve selectie van handboeken en overig studiemateriaal.

Het auditpanel heeft de volgende eindwerken bekeken van de hbo-bachelor MiZ¹⁸:

Aantal	Studentnummer	Variant
1	224990	duaal
2	396356	duaal
3	431678	duaal
4	505557	duaal

¹⁸ Om redenen van privacy zijn hier uitsluitend de studentnummers weergegeven. Namen van de afgestudeerde studenten en de titels van de eindwerken zijn bekend bij de secretaris van het auditteam. Ten tijde van de audit waren er in recente studiejaar binnen de opleiding vier studenten afgestudeerd. Het panel heeft al hun afstudeerwerken ingezien en beoordeeld.

BIJLAGE V Overzicht auditpanel

Naam visitatiegroep:	n.v.t.
----------------------	--------

Samenstelling en expertise van de panelleden die in bovengenoemd cluster zijn ingezet.

Naam (inclusief titulatuur)	Rol	Expertise					
		Vakinhoud	Internationaal	Onderwijs en toetsing	Werkveld	visitatie- / audit	Studentzaken
Dhr. Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg	Voorzitter					x	
Dhr. J.A.M. (Jaap) Scholten MA-HRM	Lid		x	x	x	x	
Dhr. B. (Bas) Steunenbergh PhD	Lid	x	x	x	x		
Dhr. M.J.M. (Martijn) van Dongen	Studentlid						x
Dhr. H.R. (Rob) van der Made	Secretaris			x		x	

Korte functiebeschrijvingen (cv's) van de panelleden die deelnamen aan het auditpanel van de in dit beoordelingsrapport beschreven opleiding.

Naam (inclusief titulatuur)	Korte functiebeschrijvingen
Dhr. Drs. G.J. (Hans) Stoltenborg	De heer Stoltenborg is senior adviseur bij Hobéon en treedt veelvuldig op als voorzitter bij accreditatieonderzoeken in het hoger beroepsonderwijs.
Dhr. J.A.M. (Jaap) Scholten MA-HRM	De heer Scholten is thans beleidsadviseur Kwaliteit & Arbeid bij GGZ-Nederland; voorheen senior adviseur P&O en hoofd opleidingen bij verschillende zorginstellingen/ ziekenhuizen.
Dhr. B. (Bas) Steunenbergh PhD	De heer Steunenbergh is hogeschoolhoofddocent aan de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg en onderzoeker bij het Lectoraat Innovatie van Zorgprocessen in de Farmacie.
Dhr. M.J.M. (Martijn) van Dongen	De heer Van Dongen is deeltijdstudent bij de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg bij Fontys Hogescholen en als teamleider werkzaam bij GGZ Oost-Brabant.
Dhr. H.R. (Rob) van der Made	Is NVAO-gecertificeerd secretaris sinds september 2010

Op 7 februari 2017 heeft de NVAO goedkeuring gegeven aan de samenstelling van het auditpanel t.b.v. de beoordeling van de hbo-bachelor- en Ad-opleiding Management in de Zorg van Hogeschool NCOI, onder het nummer 005356.

De door alle panelleden ondertekende onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaringen zijn in het bezit van Hobéon. In deze verklaring verklaren de panelleden gedurende tenminste vijf jaar voorafgaand aan de audit geen zakelijke noch persoonlijke binding te hebben gehad met de betrokken instelling - anders dan die in het kader van de werkzaamheden als lid van het auditpanel van het evaluatiebureau - die een onafhankelijke oordeelvorming ten positieve of ten negatieve zou kunnen beïnvloeden.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobéon.nl

I www.hobéon.nl