

**Avans Hogeschool**

**Deeltijdopleidingen Tranche 2: Zorg en Welzijn**

**Bachelor en Ad-opleiding  
Management in de Zorg**

**Beperkte opleidingsbeoordeling**



# Samenvatting

In maart 2021 zijn de bestaande Ad- en bacheloropleidingen Management in de Zorg (verder MiZ) van Avans Hogeschool bezocht door een visitatiepanel van NQA. Deze opleidingen nemen deel aan het landelijke experiment leeruitkomsten. De visitatie is in februari 2020 voorafgegaan door een generieke audit, waarbij de uitgangspunten van de flexibilisering van het onderwijs zijn beoordeeld. De opleidingen worden aangeboden in Breda en maken onderdeel uit van de Academie voor Deeltijd (AVD) van Avans Hogeschool. De visitatie van de MiZ-opleidingen hebben vertraging opgelopen vanwege de COVID-pandemie.

Het panel beoordeelt de Ad- en bacheloropleidingen in hun geheel als **positief**.

De opleidingen zijn in het studiejaar 2017-2018 gestart met flexibel deeltijdonderwijs.

Het panel heeft sterk ontwikkelende Ad- en bacheloropleidingen leren kennen die met veel inzet en hard werken zorgvuldig het vernieuwde AVD-concept van modulair onderwijs nagenoeg geheel geïmplementeerd hebben. Nu is het moment van doorontwikkelen en aanscherpen aangebroken. De Ad- en bacheloropleidingen MiZ zijn in staat om studenten te ontwikkelen tot professionele startbekwame managers in de zorg, door hen gedurende de opleiding te laten werken aan relevante beroepsproducten. Studenten en werkveld hebben daar veel waardering voor.

Het panel is positief over de wijze waarop de beoogde leerresultaten zijn vertaald naar leeruitkomsten. Ook de aansluiting op het werkveld, het lerend vermogen van het docententeam en de zorgvuldige begeleiding van studenten ziet het panel als sterke punten van de opleidingen. Veel waardering heeft het panel verder voor de validering 'voor de poort' waardoor studenten deels kunnen versnellen en deels hun studie kunnen verlichten. Ook de toetsing is goed georganiseerd.

Het panel ziet mogelijkheden om de leeruitkomsten wat generieker te formuleren, de flexibiliteit te vergroten door de vaste volgorde van modules los te laten, de keuzeruimte te vergroten, en tot slot de informatievoorziening wat strakker en beter te organiseren.

## Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De **opleidingen** voldoen aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De opleidingen hebben volgens het panel een adequaat, actueel beroepsbeeld opgesteld en doorvertaald in de beoogde leerresultaten. De opleidingen kiezen daarbij voor een breed profiel, aansluitend bij de beroepspraktijk. Daarbij leggen de opleidingen de nadruk op management- en leiderschapsrelevante kennis en vaardigheden, passend bij een brede variatie aan functies waarin afgestudeerde MIZ'ers terecht komen.

De beoogde leerresultaten komen overeen met respectievelijk het hbo-Ad en het hbo-bachelor niveau en hebben een beroepsgerichte oriëntatie. De opleiding sluit wat betreft de beoogde eindresultaten voldoende aan op de landelijke programmaleeruitkomsten en het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel voor MIZ uit 2018. De deeltijdopleidingen MIZ zijn vormgegeven volgens de onderwijskundige visie van de Academie voor Deeltijd van Avans volgens het 2 + 2 model (Ad- en bachelorfase).

De leeruitkomsten zijn tot stand gekomen in een iteratief proces, waarbij werkveld, examencommissie, docenten, oud-studenten en studenten zijn betrokken. Het panel ziet dat de opleidingen erin geslaagd zijn om de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk, samenhangend en representatief voor het werkveld te formuleren. Wel vindt het panel dat de leeruitkomsten nogal gedetailleerd zijn geformuleerd. Het panel ziet ruimte om de leeruitkomsten zodanig te formuleren dat zij flexibeler zijn in te zetten en duurzamer van aard zijn.

## **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De inhoud en opzet van het onderwijsprogramma van de MiZ-opleidingen stellen studenten in staat om de beoogde leerresultaten te behalen. Het eerste jaar van de Ad-opleiding bestaat uit een lintprogramma met leeruitkomsten. Jaar 2 van de Ad en jaar 3 en 4 van de bachelor zijn opgebouwd in modules van 15 EC (de Ad) en 30 EC (de bachelorfase), en bestaan uit samenhangende leeruitkomsten (ELU's) rond herkenbare beroepssituaties. De opleiding overweegt om ook het eerste jaar modulair te gaan vormgeven. Het panel zou daar voorstander van zijn. De flexibiliteit in de mogelijkheden om de leeruitkomsten te realiseren is (nog) beperkt tot het gebruik van de eigen beroepssituatie/vraagstukken uit de eigen beroepspraktijk bij het aantonen van de leeruitkomsten, de mogelijkheid om wel of geen onderwijs te volgen en de keuze om zelfstandig of met een groep medestudenten aan een product te werken. Ook bestaat de mogelijkheid om de studie te verlichten door validering aan te vragen voor (delen) van ELU's. De opleidingen kennen een zorgvuldige intakeprocedure, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om voor de poort hun werkervaring te kunnen valideren. Uit ervaring blijkt dat veel studenten, die al in het werkveld actief zijn, in het tweede jaar kunnen instromen. Afspraken worden vastgelegd in een digitale onderwijsovereenkomst.

Studenten en werkveld zijn positief over MiZ. Studenten en werkveld noemen daarbij de beroepsgerichtheid van de opleidingen als sterk punt. Studenten zijn daarnaast enthousiast over de betrokkenheid van de docenten. Ook de begeleiding van de studieloopbaancoach wordt zeer gewaardeerd. Dat docenten over het algemeen ook in de praktijk werken, vinden studenten heel prettig. De omslag naar online onderwijs tijdens de COVID-pandemie is adequaat verlopen.

## **Standaard 3: Toetsing**

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel vindt het toetsingssysteem van deze opleidingen helder. De vorm van toetsing is passend bij de leeruitkomsten en is qua opzet leerwegonafhankelijk. De opdrachten die studenten maken passen goed bij de leeruitkomsten en bij de praktijk waarin studenten werken. Wel ziet het panel nogal wat groepsproducten in toetsing, waarmee mogelijk de individuele ruimte voor studenten om op eigen tempo de toetsten te maken wat wordt beperkt. Het panel vindt de beoordelingen valide en betrouwbaar. De feedback is adequaat. De opleidingen zoeken naar mogelijkheden om de toetsvorm meer te laten variëren. De inlevermomenten van toetsing staan in principe vast. Meer flexibiliteit acht het panel wenselijk en mogelijk. De opleiding kent een duidelijke valideringsprocedure voor vooral het eerste jaar. Het panel vindt het een pluspunt dat studenten al voor de poort dankzij deze valideringsprocedure duidelijkheid hebben over de mogelijkheden om de studie te verlichten of te versnellen. De examencommissie is hierbij voldoende betrokken. De borging van de toetskwaliteit acht het panel goed vormgegeven. Docenten/examinatoren zijn op niveau geschoold en houden regelmatig kalibratiesessies om tot

een eenduidige beoordeling te komen. De toets- en examencommissie zijn proactief en betrokken bij de constructie van toetsen en het beoordelen van de kwaliteit van toetsing.

#### **Standaard 4: Gerealiseerde leerresultaten**

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft de gerealiseerde resultaten van de opleidingen deels beoordeeld op eindwerken bij de Ad en deels op beroepsproducten bij de bacheloropleiding. Daarbij merkt het panel op dat het afstuderen bij zowel de Ad- als de bachelor-opleiding nog sterk in ontwikkeling is vanwege de ingezette modularisering. Op basis van de kwaliteit van de beoordeelde eindwerken en tussenproducten heeft het panel het vertrouwen dat de opleidingen studenten in staat stellen om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het niveau van de door het panel beoordeelde beroepsproducten is voldoende.

Het panel maakt uit de gesprekken met studenten en werkveld op dat studenten in de loop van de opleidingen een sterke persoonlijke en professionele ontwikkeling doormaken, die hen in staat stelt om als waardevolle professionals te functioneren.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Opzet en ontwikkeling Avans deeltijdopleidingen in aanloop naar en onder Covid-19</b>	<b>9</b>
<b>Schets van de opleidingen</b>	<b>13</b>
Basisgegevens opleiding voor Ad en Bachelor afzonderlijk	13
<b>Beoordeling NVAO-standaarden</b>	<b>15</b>
<b>Standaard 1    Beoogde leerresultaten</b>	<b>16</b>
<b>Standaard 2    Onderwijsleeromgeving</b>	<b>20</b>
<b>Standaard 3    Toetsing</b>	<b>27</b>
<b>Standaard 4    Gerealiseerde leerresultaten</b>	<b>31</b>
<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>33</b>
<b>Aanbevelingen</b>	<b>34</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>35</b>
1.          Bezoekprogramma generieke audit 20 februari 2020	36
2.          Bezoekprogramma opleidingen MiZ: 2 maart 2021 (online)	37
3.          Bestudeerde documenten	38

# Inleiding

Dit visitatierapport bevat de tussentijdse beoordeling van de bestaande deeltijd Ad- en hbo-bacheloropleidingen Management in de Zorg (MiZ) van Avans Hogeschool deelnemend aan het experiment leeruitkomsten.

Het visitatiepanel van NQA dat de beoordeling heeft uitgevoerd is samengesteld door NQA, in opdracht van Avans Hogeschool en in overleg met de opleidingen. Voorafgaand aan de visitatie heeft de NVAO het panel goedgekeurd.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het rapport is opgesteld conform het *Beoordelingskader accreditatiestelsel hoger onderwijs* van de NVAO (2018), *Beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten* van de NVAO (2019) en de *NQA Handleiding Opleidingsvisitaties Hoger Onderwijs 2019 Beperkte Opleidingsbeoordeling*.

## *Werkwijze panel en procesverloop*

Voorafgaand aan deze visitatie heeft in februari 2020 een generieke audit plaatsgevonden. Deze generieke audit betrof de uitgangspunten van Avans Hogeschool betreffende de flexibilisering van het onderwijs. Vervolgens zouden drie panels de individuele opleidingen beoordelen. Daarbij was een onderverdeling gemaakt in drie tranches: een tranche Techniek, een tranche Zorg en Welzijn en een tranche Economie.

De voorzitters van de panels maakten samen met een student deel uit van het kernpanel dat de generieke audit uitvoerde. De bevindingen van het kernpanel zijn via een rapportage gedeeld met de overige panelleden, die bij de beoordelingen van de individuele opleidingen zijn betrokken.

De beoordeelde opleidingen in dit rapport maken deel uit van de tranche Zorg en Welzijn. Oorspronkelijk stond de visitatie van deze opleidingen gepland in het voorjaar van 2020. Door de COVID-pandemie is de visitatie uitgesteld naar maart 2021 en in kleinere deelclusters uitgevoerd. De clusterwijze visitaties zijn uitgevoerd door de onderwijs- en domeindeskundigen behorende bij het desbetreffende deelcluster.

Op 2 maart 2021 vond het online visitatie bezoek van de opleidingen MiZ plaats.

In januari 2020 zijn voor de oorspronkelijk geplande opleidingsbeoordelingen van maart 2020 zelfevaluaties en bijlagen aangeboden. Vanwege het uitstel hebben de opleidingen van deze tranche in januari 2021 de panelleden addenda op de zelfevaluaties aangeboden, waarin de belangrijkste ontwikkelingen van het afgelopen jaar zijn beschreven.

Het visitatiepanel van de tranche Zorg en Welzijn bestond uit:

De heer drs. ing. A.H. Oosterloo (tranchevoorzitter)

De heer drs. N.A.M. Nas (domeindeskundige Verpleegkunde)

Mevrouw R. Arensman (student-lid Verpleegkunde)

Mevrouw drs. M.H. Engelhart-Sjouw (domeindeskundige Social Work)

Mevrouw A.H. van Meggelen MC (domeindeskundige Social Work)

Mevrouw drs. C.J.M. Doumen (domeindeskundige MiZ)

Mevrouw drs. M.A.W.M. Verhoeven (domeindeskundige MiZ)

Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC, mevrouw G.A. Reijnaert MA Med en mevrouw drs. B.J. Steenbergen MBA traden op als auditors van NQA, waarbij mevrouw Bomhof de rol van leadauditor vervulde.

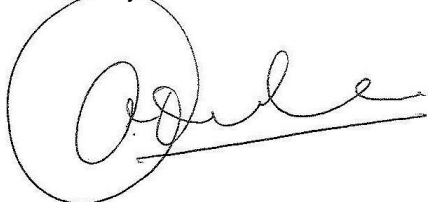
Ter voorbereiding op de visitatie hebben de domeindeskundigen van deze opleidingen een vooroverleg gehouden. In dit overleg zijn de panelleden geïnstrueerd over de werkwijze van NQA, het NVAO-kader, het protocol Beoordeling bestaande experimenten deeltijdopleidingen en zijn voorlopige bevindingen besproken. Zowel tijdens het vooroverleg als tijdens de visitatie zijn voortdurend bevindingen gedeeld. Voor de beoordeling van de leerresultaten hebben de panelleden diverse studieproducten bestudeerd, met de bijbehorende beoordelingen. Daarbij zijn de meest recent opgeleverde beroepsproducten uit 2020 in januari 2021 aan de selectie toegevoegd om de panelleden een zo recent mogelijk beeld van de stand van zaken te geven.

Tijdens het visitatiebezoek hebben de voor dit domein deskundige panelleden gesproken met diverse stakeholders van de opleiding, waaronder met studenten, docenten (examinatoren) en vertegenwoordigers van het werkveld. Aan het einde van de bezoekdag is de door de panelleden verkregen informatie verwerkt tot een totaalbeeld en tot een voorlopig oordeel met argumentatie. Tijdens een afsluitende mondelinge terugkoppeling heeft een van de panelleden het eindoordeel en belangrijke bevindingen meegedeeld aan de opleiding. Medewerkers en studenten van de opleiding zijn in de gelegenheid gesteld om panelleden (via mail) te benaderen buiten de bezoekdag om (inloopspreekuur). Hiervan is geen gebruik gemaakt.

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

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

Utrecht, 8 juni 2021



De heer drs. ing. A.H. Oosterloo  
Tranche voorzitter



Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC  
Lead-auditor



# Opzet en ontwikkeling Avans deeltijdopleidingen in aanloop naar en onder Covid-19

In 2014 heeft Avans Hogeschool de Academie Avans Deeltijd (verder AVD) opgericht als specialist in vraaggericht, flexibel deeltijdonderwijs, afgestemd op de behoeften van de werkende volwassen student. Er zijn 28 opleidingen in de academie ondergebracht waarvan 27 deelnemen aan het Experiment Leeruitkomsten. Naast deze opleidingen nemen ook twee duale opleidingen die zijn ondergebracht van de Academie voor Bouw en Infrastructuur (AB&I) deel uit van het experiment.

## Voorgeschiedenis visitatie

Oorspronkelijk stond de beoordeling van de in totaal 29 aan het experiment deelnemende opleidingen gepland in het voorjaar van 2020. Voorzien was in een generiek audit, waarbij een kernpanel diverse onderwerpen zoals de uitgangspunten van de flexibilisering, de onderwijskundige visie, richtlijnen voor inrichting van de intake en het curriculum, training van docenten en borging zou beoordelen, als basis voor de individuele opleidingsbeoordelingen. Vervolgens zouden drie panels de individuele opleidingen beoordelen. Daarbij was een onderverdeling was gemaakt in drie tranches: een tranche Techniek, een tranche Zorg en Welzijn en een tranche Bedrijfskunde, Communicatie, Finance en Commerce.

De voorzitters van de panels maakten samen met een student deel uit van het kernpanel dat de generieke audit uitvoerde. De bevindingen van het kernpanel zijn via een rapportage gedeeld met de overige panelleden.

De generieke beoordeling en de beoordeling van de opleidingen van tranche 1 zijn volgens de oorspronkelijke opzet uitgevoerd. De beoordelingen van de overige opleidingen zijn door de COVID-pandemie uitgesteld tot het voorjaar van 2021. Daarbij zijn de tranchegewijze bezoeken losgelaten en zijn de opleidingen in samenhangende deelclusters van twee tot vier opleidingen en een enkele opleiding digitaal gevisiteerd.

Hierbij een korte weergave van de bevindingen van het kernpanel bij de generieke audit van 20 februari 2020 en een schets van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar.

## Bevindingen generieke audit

Het panel stelde vast dat deeltijdopleidingen van Avans in 2015/16 enthousiast zijn begonnen met het experiment met als basis een helder onderwijsconcept gericht op het werken met leeruitkomsten. Avans Hogeschool had de participerende opleidingen de ruimte geboden om zelf invulling aan het experiment te geven. Dat leidde tot een brede variatie in uitwerkingen van het onderwijsconcept met voorlopers en een achterhoede.

Het panel trof dan ook veel verschillen aan per opleiding. Ook stelde het panel vast dat de flexibiliteit van de opleidingen nog niet tot volle wasdom was gekomen.

Tegelijkertijd zag het panel dat er veel ontwikkeling in gang was gezet. In 2018-2019 is na een tussentijdse balans een actieplan opgesteld, dat ten tijde van de generieke audit volop in gang was. De visie op flexibel onderwijs werd aangescherpt en de sturing en ondersteuning vanuit de

academie voor de individuele opleidingen groeide. Het panel trof een enthousiaste groep docenten en ontwikkelaars aan, die bezig was met modularisering van de opleidingen. Gestart was met het opnieuw en gestructureerd beschrijven van leeruitkomsten waarbij studenten, docenten en het werkveld nauw zijn betrokken. Daarmee kwamen modules tot stand van samenhangende leeruitkomsten van 15 of 30 EC die flexibel in samenhang of als losse modules gevolgd kunnen worden.

Het panel stelde in februari 2020 vast dat de modularisering als een uniformerend vliegwiel voor de ontwikkeling van flexibilisering werkte. Het panel constateerde dat het project tot meer samenwerking tussen opleidingen leidde en meer flexibele mogelijkheden in de toekomst zou bieden. Het panel was daar enthousiast over.

Positief was het panel over de visie van de AVD op flexibel onderwijs. Het panel vond deze inspirerend en passend bij de doelgroep van deeltijdstudenten. Waardering was er ook voor de kwaliteitszorg. De kwaliteitszorg sloot aan bij het Avansbrede kwaliteitszorgsysteem Kwaliteit in Beweging. De AVD hield evaluaties per eenheid van leeruitkomsten (ELU's)/modules en voerde op basis daarvan verbeteringen in. Het panel vond tevens de procedure, waarmee studenten vrijstelling konden aanvragen op basis van eerdere leerervaringen (valideringsprocedure) transparant en helder omschreven, maar zag ook dat het gebruik per opleiding verschilde. Tot slot was het panel tevreden over de rol die de academiebrede examencommissie en toetscommissie in het experiment vervulden. Proactief noemde het panel de houding van beide commissies. De examencommissie was bijvoorbeeld intensief betrokken bij de ontwikkeling van de valideringsprocedure. De toetscommissie controleerde de toetsen 'aan de voorkant' en deed steekproeven na afloop.

Aandachtspunten waren toen de formulering van de leeruitkomsten en de betrokkenheid van het werkveld daarbij. Het panel vond dat bij een groot aantal opleidingen de leeruitkomsten meer leerwegaafhankelijk konden worden geformuleerd. Ook was het werkveld minder goed betrokken bij de formulering van de leeruitkomsten dan mogelijk was geweest. De onderwijsovereenkomsten waren nog niet helder vormgegeven en boden geen basis om veranderingen in leerroutes te verwerken. Het online leren was nog niet goed ontwikkeld en dat hing onder meer samen met de online didactische vaardigheden van docenten waarvoor nog niet veel aandacht was geweest. De didactische meer coachende vaardigheden van docenten passend bij dit type onderwijs waren in ontwikkeling. Het panel zag ook dat de flexibiliteit in toetsvormen en toetsmomenten kon groeien. Het panel zag in het proces tot modularisering tal van aangrijpingspunten om aan de bovenstaande aandachtspunten tegemoet te komen en was daar positief over.

### **Ontwikkelingen na de generieke audit**

Na het bezoek van het visitatiepanel in februari 2020 zijn de opleidingsbeoordelingen vanwege Covid-19 uitgesteld tot voorjaar 2021 en hebben de 29 opleidingen een aantal ontwikkelingen doorgemaakt.

#### *Aanscherping uitgangspunten*

In maart 2020 zijn de uitgangspunten voor het modulair onderwijs verder aangescherpt. Het aantal leeruitkomsten per module is beperkt (liefst één integrale leeruitkomst per module) en de voorkeur is uitgesproken voor een meer handelingsgerichte formulering van de leeruitkomsten. Uitgangspunt is dat studenten een gepersonaliseerd traject volgen, waarbij zij kunnen kiezen uit

een breed aanbod van modules. Studenten kunnen ervoor kiezen om een of meerdere modules te volgen, al naar gelang hun behoefte. Voor iedere afgesloten module ontvangen studenten dan een getuigschrift. Studenten kunnen ook voor een diplomatraject kiezen en een reeks van modules volgen en afsluiten met een diploma op Ad- of bachelorniveau.

Per opleiding zijn zogenaamde blauwdruk ontwikkelteams (BOT's) aan de slag gegaan om een blauwdruk per opleiding te ontwikkelen om de voorgenomen modularisering concreet vorm te geven. Een BOT bestaat over het algemeen uit de kerndocenten van een opleiding bijgestaan door een onderwijskundige van Avans Deeltijd.

De blauwdruk is een overzicht van de modules van een CROHO gebonden opleiding, waarin af te lezen valt binnen welke modules aan welke competenties en beroepsproducten wordt gewerkt, welke onderdelen van de body of knowledge and skills (BOKS) aan de orde komen en welk niveau wordt nagestreefd (in termen van kennen en handelen en niveau NLQF5 of NLQF6). De blauwdruk van de opleidingen is onderwerp van gesprek met het werkveld en oud-studenten. Indien nodig wordt deze aangescherpt.

De daadwerkelijke invulling van de modules vindt plaats in module ontwikkelteams (MOT's), waarin naast een vertegenwoordiger uit de BOT ook vakdocenten betrokken zijn. MOT's worden daarbij ondersteund door onderwijskundigen en zogenaamde ICTO-coaches: coaches gericht op online didactische vaardigheden, die docenten bijstaan in het online doceren.

#### *Toetsing*

Toetsing zal meer en meer met portfolio-assessments en criteriumgerichte interviews plaatsvinden, waarbij leeruitkomsten integraal getoetst gaan worden. Doel is om zoveel mogelijk leeruitkomsten op het niveau van handelen te toetsen. Validering kan in de nieuwe opzet per module worden aangevraagd, zodat studenten per module toestemming kunnen vragen om vrijstelling op basis van eerdere leer- en werkervaringen.

#### *Ondersteunende modules*

Naast de vakinhoudelijke modules biedt Avans ook Fundamentals aan die voor alle deeltijdstudenten beschikbaar zijn. Fundamentals zijn lesprogramma's gericht op vaardigheden als Nederlands, Engels, Informatievaardigheden en Presentatievaardigheden. Het aantal Fundamentals zal komend jaar worden uitgebreid. Zo is er een Fundamental gericht op het aanvragen van validering in ontwikkeling.

#### *Verdere ontwikkeling en professionalisering*

Om een helder overzicht te bieden van het vernieuwde gemodulariseerde onderwijsaanbod is er een onderwijscatalogus ontwikkeld (AvansStudyPath), waarmee studenten zich kunnen oriënteren op de opleiding. De onderwijsovereenkomst is gedigitaliseerd en duidelijker beschreven. Daardoor is een goede basis ontstaan om de leerroutes op maat vast te leggen en te volgen. De begeleiding van studenten die deelnemen aan het modulair onderwijs wordt aangepast op het veranderde onderwijsaanbod en de flexibele leerroutes die nu voor studenten mogelijk worden.

Docenten worden thans bijgeschoold in didactische vaardigheden, passend bij dit type onderwijs. Docenten maken daarbij de omslag van kennisoverdrager naar leercoach. Ook ontvangen zij ondersteuning van onderwijskundigen en coaches gericht op online didactische vaardigheden (ICTO-coaches).

Ook de online leeromgeving is gewijzigd: in augustus 2020 is Brightspace geïmplementeerd. Deze online leeromgeving biedt meer mogelijkheden in de ondersteuning van flexibel blended onderwijs.

In augustus 2020 zijn de eerste opleidingen gestart met modulair onderwijs volgens de aangescherpte uitgangspunten: Informatica, BIM, Elektrotechniek, Engineering, Mechatronica Accountancy, Finance & Control, Bedrijfskunde, Management in de Zorg, Verpleegkunde en Communicatie. In augustus 2021 volgen de andere opleidingen met uitzondering van HRM. Deze opleiding begint in 2022 met het nieuwe modulaire onderwijs. In de Schets van de opleiding wordt deze keuze nader toegelicht.

### **Effecten COVID-pandemie**

De COVID-pandemie heeft tot een omslag in het onlineonderwijs geleid. Bijgestaan door onderwijskundigen en ICTO-coaches hebben docenten in een snel tempo zich het online lesgeven eigen gemaakt. Er zijn workshops verzorgd, instructies en trainingen gegeven in online lesgeven en digitaal toetsen. Waar kennistoetsen worden afgenomen, is door diverse opleidingen gebruik gemaakt van Remindo. Een aantal opleidingen heeft digitaal criterium gerichte interviews afgenomen. De wijzigingen in toetsing zijn in nauw overleg met de examencommissie aangebracht om de kwaliteit van toetsing te kunnen borgen.

Avans Hogeschool heeft begin 2021 onderzoek laten doen naar de effecten van de COVID-maatregelen op de resultaten van studenten. Daarbij is de gehele hogeschool onderzocht. De uitkomsten waren verrassend: studenten boeken betere resultaten in het afgelopen studiejaar dan in de andere studiejaar. Avans Hogeschool wil nog nader onderzoek doen.

## Schets van de opleidingen

De Ad- en bachelor deeltijdopleidingen Management in de Zorg (verder MiZ) zijn onderdeel van de Academie voor Deeltijd van Avans Hogeschool (verder Avans Deeltijd) en wordt aangeboden in Breda. De MiZ-opleidingen bij Avans worden alleen in deeltijd aangeboden.

De opleidingen richten zich op werkende volwassenen, die zich verder willen ontwikkelen in hun loopbaan door zich door te ontwikkelen naar een leidinggevende functie in de zorg-, welzijns- of dienstensector. De opleidingen richten zich ook op werkende volwassenen die in de praktijk zijn doorgegroeid naar een hbo-functie, maar daarvoor nog niet over de juiste papieren beschikken.

De Ad- en bacheloropleidingen zijn gestart met de flexvariant in het studiejaar 2017/2018. In 2021 studeren de eerste studenten af die de gehele opleiding volgens de flexibele opzet hebben doorlopen. De opleidingen groeien en tellen inmiddels (maart 2021) 133 studenten.

Avans Deeltijd maakt sinds 2020 een ontwikkeling door waarbij modularisering het kernwoord is. Daarbij worden de opleidingen opnieuw ingericht in afzonderlijke modules van 15 of 30 EC. In elke module staat een beroepsprestatie centraal. Het aantal leeruitkomsten is gemaximeerd op liefst één uitkomst per module. Studenten kiezen uit een catalogus welke modules zij willen volgen. De volgorde is zoveel mogelijk vrij.

De Ad- en Bacheloropleiding MiZ volgen deze ontwikkeling. Met uitzondering van jaar 1 zijn zowel de Ad als de Ba opleiding volledig gemodulariseerd (zie verder standaard 2).

### Basisgegevens opleiding voor Ad en Bachelor afzonderlijk

Naam opleiding in CROHO	Ad Management in de Zorg Ba Management in de Zorg
Oriëntatie en niveau	Ad (niveau 5) en Ba (niveau 6)
Graad	Bij de Ad opleiding: Associate Degree Bij de Ba opleiding: Bachelor of Arts
Aantal studiepunten	Ad: 120 Ba: 240
Afstudeerspecialisaties	n.v.t.
Locatie	Breda
Onderwijstaal	Nederlands
Variant	geen
Registratie nummer in CROHO	Ad: 80011 Ba: 34538



# Beoordeling NVAO-standaarden

## Standaard 1 Beoogde leerresultaten

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

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

### Conclusie

De Ad en bacheloropleiding MiZ **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard. De opleidingen hebben volgens het panel een adequaat, actueel beroepsbeeld opgesteld en doorvertaald in de beoogde leerresultaten. De opleidingen kiezen daarbij voor een breed profiel, aansluitend bij de beroepspraktijk.

De opleidingen sluiten wat betreft de beoogde eindresultaten aan op de landelijke competenties en het landelijk vastgestelde opleidingsprofiel voor MIZ uit 2018. De beoogde leerresultaten komen overeen met respectievelijk het hbo-Ad en het hbo-bachelor niveau en hebben een beroepsgerichte oriëntatie. De opleidingen tonen aan dat de beoogde leerresultaten aansluiten op het beroepenveld en dat de inhoud overeenkomt met de eisen van het vakgebied.

De deeltijdopleidingen MIZ zijn vormgegeven volgens de onderwijskundige visie van de Academie voor Deeltijd van Avans volgens het 2 + 2 model (Ad- en bachelorfase) en zijn grotendeels modulair vormgegeven.

De leeruitkomsten zijn tot stand gekomen in een iteratief proces, waarbij werkveld, examencommissie, docenten, oud-studenten en studenten nauw zijn betrokken. Het panel ziet dat de opleidingen erin geslaagd zijn om de leeruitkomsten leerwegonafhankelijk, samenhangend en representatief voor het werkveld te formuleren. Wel vindt het panel dat de leeruitkomsten nogal gedetailleerd zijn geformuleerd. Het panel ziet ruimte om de leeruitkomsten zodanig te formuleren dat zij flexibeler in te zetten zijn en tegelijkertijd duurzamer van aard worden.

### Onderbouwing

#### Beroepsbeeld

In de Zelfevaluatie schrijven de opleidingen dat zij studenten opleiden tot managers in de zorg-, welzijns- of dienstensector. Managers in de zorg werken als zorgcoördinator, teamcoach, regiefunctionaris in zelfsturende of - organiserende teams, met bijbehorende managementvaardigheden. Afgestudeerden in MiZ sturen personeel aan, signaleren wat er speelt binnen én buiten de organisatie en rapporteren over deze zaken naar het hoger management. Verder zorgen zij er voor dat vraag en aanbod op het gebied van zorg worden afgestemd en ingevuld, waarbij zij de planning en kwaliteit bewaken.



Het beroep is net zo divers als de naam van de functie waar afgestudeerden MiZ na hun studie terecht komen. Daarom bieden de opleidingen MiZ bij Avans Deeltijd een breed scala van management- en leiderschapsrelevante kennis en vaardigheden aan op hbo-niveau.

Het landelijk opleidingsprofiel uit 2018 maakt een onderscheid tussen de afgestudeerde Ad MiZ-professional en de bacheloropgeleide MiZ professional. Het verschil heeft te maken met de complexiteit van taak en context. De werkzaamheden van een beginnend Ad-beroepsbeoefenaar richten zich op het werken binnen de context van de werkeenheden (klein team of overzichtelijk project). De kaders liggen hierbij vaak vast of vallen onder de verantwoordelijkheid van iemand anders. De werkzaamheden van de afgestudeerde bachelor-professional daarentegen richten zich op een werkeenheden overstijgende context binnen de organisatie.

Het panel herkent het beroepsbeeld, zoals dat door de opleidingen wordt geschetst en vindt deze goed aansluiten bij actuele ontwikkelingen in het werkveld.

### **Beoogde leerresultaten**

In 2018 heeft het Landelijk Overleg Management in de Zorg (LOMIZ) een nieuw landelijk beroeps- en opleidingsprofiel vastgelegd. Kernpunt van dit profiel is het zogenaamde 'bollenmodel', waaraan zes thema's zijn ontleend (1) organiseren, (2) ontwikkelen en verbinden, (3) ondernemen, (4) veranderen en (5) leiden van zichzelf en anderen en (6) context en maatschappij. Dit bollenmodel is verder uitgewerkt in een BoKS en programmaleeruitkomsten op Ad- en bachelor niveau.

De MiZ-opleidingen bij Avans hebben vanuit het landelijk profiel gekeken naar de competenties waaraan een afgestudeerde student op Ad en Ba-niveau moet voldoen. Daarbij hebben de opleidingen zich op het bollenmodel en op de BoKS gebaseerd, maar niet op de programmaleeruitkomsten. Het panel heeft zich daarover in eerste instantie verwonderd.

De opleidingen hebben desgevraagd verteld dat de ontwikkeling van het nieuwe deeltijdcurriculum voor zowel Ad- als bacheloropleiding ongeveer gelijktijdig heeft plaatsgevonden met de herijking van het landelijk opleidingsprofiel. Daarom is het landelijk opleidingsprofiel niet één-op-één vertaald in de beoogde leerresultaten. Er heeft vervolgens een check plaatsgevonden of de uiteindelijke beoogde leerresultaten van de opleidingen overeenkomen met de programmaleeruitkomsten. Dat is voldoende het geval, heeft ook het panel kunnen constateren. Echter sommige landelijk geformuleerde programmaleeruitkomsten zijn steviger verankerd in de beoogde leerresultaten dan andere. Bijvoorbeeld de landelijk geformuleerde programmaleeruitkomst over het aangaan van interne en externe samenwerkingsverbanden is nu minder herkenbaar in de beoogde leerresultaten van de opleidingen.

De opleidingen hebben vervolgens de elementen uit het bollenmodel en de BoKS omgezet in leeruitkomsten (LU's), om daarmee het eindniveau van de opleidingen vast te leggen. De LU's op het Ad-niveau zijn op NLQF-5 geformuleerd, waarmee rekening wordt gehouden met complexiteit van taken en context.

De Ad-LU's richten zich op de zes hierboven genoemde thema's uit het landelijk profiel.

De LU's op bachelorniveau zijn aanvullend op het Ad-niveau en bevinden zich op NLQF-6 niveau. De LU's richten zich eveneens op de zes hierboven genoemde thema's plus een extra thema 'onderzoeken'.

Daarnaast hebben de opleidingen de zogenaamde VESTIA-competenties in de leeruitkomsten verwerkt. VESTIA staat voor: Verantwoordelijkheid, Emotionele intelligentie, Systeemgerichtheid, Toekomstgerichtheid, Persoonlijke Inzet en Actiegerichtheid.

Het panel heeft de LU's op eindniveau bestudeerd en ziet dat in de LU's alle thema's van het landelijk opleidingsprofiel voldoende aan bod komen. Ook bieden de leeruitkomsten ruimte voor een eigen Avans-profiel. In dit profiel komt de verdieping van de manager-in-opleiding in zichzelf en zijn medewerkers als mens naar voren. Het panel herkent dit profiel in de LU's gericht op persoonlijke ontwikkeling en leiden en de wijze waarop de VESTIA-competenties hierin zijn verwerkt.

Het panel stelt verder vast dat de opleidingen in grote lijnen het landelijk vastgestelde profiel van MiZ volgen. Deze competenties zijn gekoppeld aan de Dublin descriptor, de hbo-standaard en het European Qualifications Framework. Hiermee voldoet de opleiding aan de nationale en internationale bachelor standaard. Wel raadt het panel aan om bij een aanscherping van de leeruitkomsten de formulering van de programmaleeruitkomsten meer te volgen.

### **Vertaling leerresultaten naar leeruitkomsten**

De opleidingen MiZ zijn in 2016/2017 gestart met de verdere uitwerking van LU's in het onderwijsprogramma. Inmiddels heeft er een doorontwikkeling plaats gevonden van de LU's bij de modularisering van de opleiding, waarbij ook de laatste ontwikkelingen uit het landelijk profiel in de LU's zijn meegenomen.

De huidige LU's zijn ondergebracht in modules van 15 of 30 ECTS. De modules staan beschreven in studiewijzers. In elke studiewijzer beschrijft de opleiding de module en de bijdrage van de leeruitkomsten aan de thema's uit het opleidingsprofiel en het eindniveau. De leeruitkomsten zijn door de docenten opgesteld in samenwerking met de curriculumcommissie en met ondersteuning van een onderwijskundige expert. In het docententeam zijn meerdere docenten werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Hun kennis van de beroepspraktijk is gebruikt bij de eerste formulering van de LU's. Daarnaast heeft de opleiding bij de doorontwikkeling nadrukkelijk het werkveld betrokken, door hen de LU's nogmaals voor te leggen om deze vervolgens aan te scherpen. Datzelfde geldt ook voor studenten en alumni. Ook de examencommissie heeft vanuit haar expertise en rol bij de validering een inbreng gehad bij de eindformulering van de LU's.

Het panel vindt dat de opleidingen zorgvuldig te werk zijn gegaan bij de formulering en de recente doorontwikkeling van de LU's door nadrukkelijk de beroepspraktijk en voor borging ook de examencommissie te betrekken.

### **Kwaliteit leeruitkomsten**

Het panel heeft de leeruitkomsten van de Ad-opleiding en de Bachelor-opleiding bestudeerd. Het panel ziet dat de leeruitkomsten helder staan omschreven in de studiewijzers. Het geheel van leeruitkomsten stelt studenten in staat om de beoogde leerresultaten van de MiZ opleiding Ad-

niveau en op bachelorniveau aan te tonen. De kwaliteit van de leeruitkomsten voldoet in grote lijnen aan de eisen die er vanuit het Experiment Leeruitkomsten gesteld worden. De LU's zijn herkenbaar voor het werkveld, transparant, specifiek en meetbaar en in aanleg leerwegaafhankelijk en duurzaam geformuleerd.

Het panel ziet wel ruimte voor verdere aanscherping. Om te beginnen door in de formulering nauwer aan te laten sluiten bij de landelijk beschreven programmaleeruitkomsten.

Verder vindt het panel de omschrijving van de LU's in aanleg leerwegaafhankelijk, maar nogal lang en gedetailleerd (circa 25 regels en 300 woorden). De uitputtende beschrijving biedt studenten houvast bij de toetsing. Leeruitkomsten worden dan gelezen als toetsopdrachten. Deze wijze van formulering biedt echter weinig flexibiliteit aan studenten om zelf een eigen passende wijze te vinden om met deze LU's aan de slag te gaan. Daarmee is de leerwegaafhankelijkheid niet volledig ontwikkeld.

Ook kan een gedetailleerde omschrijving van leeruitkomsten de duurzaamheid ervan beperken. Iedere wijziging in de beroepspraktijk zal nu snel tot een aanpassing van de leeruitkomsten kunnen leiden. Het panel adviseert de opleidingen om de formulering van de leeruitkomsten nog eens onder de loep te nemen en te kiezen voor een minder gedetailleerde omschrijving. Het panel denkt dat een vergelijking met de leeruitkomsten van andere MiZ-opleidingen daarbij wellicht kan helpen.

## Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

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

*Experiment leeruitkomsten:*

- *Leersituatie en –omgeving zijn passend bij de beoogde leeruitkomsten en bij de behoefte en omstandigheden van (een groep) studenten;*
- *Opleiding kan verantwoorden dat de leeractiviteiten en de begeleiding van studenten adequaat zijn voor het behalen van de leerresultaten en houdt daarmee rekening met verschillen in achtergrond van studenten;*
- *Docenten zijn aantoonbaar competent om studenten te begeleiden bij de keuze voor en vormgeving van de leeractiviteiten*
- *Student voldoet aan de wettelijke instroomeisen;*
- *Vooraf maken opleiding en studenten expliciete inhoudelijke afspraken over de invulling van het individuele opleidingstraject per eenheid van de leeruitkomsten en de begeleiding daarvan door de docent*
- *Bij duale opleiding is een tripartite overeenkomst met de werkorganisatie verplicht, bij deeltijd wenselijk*
- *De opleiding verantwoordt hoe docenten tot een eenduidige interpretatie van leeruitkomsten komen;*
- *De opleiding heeft een gestructureerde praktijk van kwaliteitsborging van opleidingstrajecten van individuele studenten en de versterking ervan door tussentijdse evaluatie en verbetering.*

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

De inhoud en opzet van het onderwijsprogramma stellen studenten in staat om de beoogde leerresultaten te behalen. Het eerste jaar van de opleiding is aan de hand van leerlijnen opgezet; de overige jaren van de Ad- en bacheloropleidingen kennen een modulaire opzet. De opleidingen overwegen om ook het eerste jaar modulair te gaan vormgeven. Het panel zou daar voorstander van zijn. De opleidingen kennen een zorgvuldige intakeprocedure, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om voor de poort hun werkervaring te laten valideren. De flexibiliteit waarmee studenten de leeruitkomsten kunnen aantonen is (nog) beperkt. Zo staat de volgorde van de te volgen modules vast. Afspraken worden vastgelegd in een digitale onderwijsovereenkomst. Studenten en werkveld zijn positief over de opleidingen MiZ. Studenten en werkveld noemen daarbij de beroepsgerichtheid van de opleidingen als sterk punt. Het panel heeft een wendbaar, enthousiast en betrokken docententeam leren kennen. Studenten zijn enthousiast over hun betrokkenheid. Ook de begeleiding van de studieloopbaancoach wordt zeer gewaardeerd. De omslag naar online onderwijs tijdens de COVID-pandemie is adequaat verlopen. Docenten worden daar goed in bijgestaan door onderwijskundigen en zogenaamde ICTO-coaches. De informatievoorziening via Brightspace is op orde. De studiewijzers zijn helder en informatief over wat er van studenten verwacht wordt. De kwaliteitszorg is adequaat ingeregeld. Verbetering is mogelijk in de terugkoppeling van de ingevoerde verbeteringen aan studenten.

## **Onderbouwing**

### **Intake en instroom**

Aspirant-studenten stromen een keer per jaar in op de opleiding MiZ: in september. Voorafgaand organiseren de MiZ-opleidingen open dagen, waarop aspirant-studenten kennis kunnen maken met de opleiding.

Het panel ziet dat de opleiding de intake van studenten zorgvuldig uitvoert. Bij een aanmelding vindt een intakegesprek plaats, waarin gesproken wordt over verwachtingen, vooropleiding, werkervaring en de huidige werksituatie. Deze screening kan leiden tot een adviesgesprek. Een aanmeldende student kan ook zelf om een adviesgesprek vragen. In het adviesgesprek bespreekt de studieadviseur de vooropleiding(en), werkervaring en de huidige werksituatie van de student. Bij het gesprek komt ook de mogelijkheid tot validering van eerdere werk- en leerervaringen aan bod (zie verder standaard 3). De werkomgeving van de student dient voldoende mogelijkheden te bieden voor de student om zich te ontwikkelen en te laten begeleiden tot op het hbo-niveau.

De afspraken tussen (aspirant) student en opleidingen worden vastgelegd in een digitale onderwijsovereenkomst. Beschreven wordt welke leeruitkomsten de student in welke periode gaat behalen, welke leeruitkomsten eventueel gevalideerd gaan worden, welke leeractiviteiten worden ingezet en wat de rol van de werkplek is. Het panel is daar tevreden over.

Wel is het, vanuit het oogpunt van flexibilisering, wenselijk als er meer startmomenten per jaar gecreëerd zouden gaan worden.

### **Inhoud en opzet programma**

Het panel stelt vast dat het opleidingsprogramma is opgezet volgens de onderwijskundige uitgangspunten van de Academie voor Deeltijd van Avans. Deze uitgangspunten betreffen de inrichting van het onderwijs met LU's en modules als eenheden van leeruitkomsten (ELU's). Daarnaast is het onderwijsprogramma grotendeels conform de herijkte onderwijsvisie van Avans Deeltijd van maart 2020 ingericht. Dat wil zeggen dat jaar 2 van de Ad en de bachelor fase geheel modulair is vormgegeven. De modules zijn afzonderlijk en zelfstandig te volgen. Wel worden de modules nog maar een keer per jaar aangeboden, waardoor de volgorde (nog) niet onafhankelijk te bepalen is.

Voor het eerste jaar hebben de Ad- en bacheloropleidingen het modulaire uitgangspunt losgelaten. Op aangeven van het werkveld richt het eerste jaar van de opleiding zich vooral op de persoonlijke ontwikkeling van studenten en de ontwikkeling van het kritisch denkvermogen. Om dit maximaal te kunnen realiseren, kiezen de opleidingen voor jaar 1 voor doorlopende leerlijnen, in plaats van zelfstandig af te ronden modules.

Wat meespeelt in deze keuze is de ontstaansgeschiedenis van MiZ. Voorheen bestond de instroom vooral uit studenten die al enige jaren leidinggevende ervaring hadden. Het eerste jaar wordt pas aangeboden sinds het studiejaar 2015/2016: daarvoor stroomden alle studenten in jaar 2 in. Ook na de start van de opleiding met jaar 1 was de instroom van eerstejaarsstudenten tot

voor het studiejaar 2020-2021 beperkt (minder dan tien). Met ingang van het nieuwe studiejaar is het aantal instromende studenten gegroeid tot 70, waarvan een groot deel in jaar 1 instroomt. Dit heeft het team voor nieuwe uitdagingen geplaatst om deze toename van studenten goed te begeleiden.

Het opleidingsprogramma ziet er als volgt uit:

jaar	Module (jaar 1) /leeruitkomst (overige jaren)	Omvang in EC	Niveau
1	Persoonlijk opleidingsplan maken	12 EC	Propedeuse
	Werken in een zorgteam	15 EC	
	Beleid in zorgorganisaties	14 EC	
	Werken vanuit de klantvraag	17 EC	
	Kennisvakken (Fundamentals) Nederlands en Rekenen	2 EC	
2	Persoonlijk leiderschap	15 EC	Ad-niveau
	Organiseren van kwaliteitszorg	15 EC	
	Projectmatig werken in de zorg	15 EC	
	Coaching van zorgmedewerkers	15 EC	
3 en 4	Ontwikkelen bedrijfsbeleidsplan in de zorg	30 EC	Ba-niveau
	Organiseren en uitvoeren van een verandering	30 EC	
	Humanresourcemanagement in de zorg	30 EC	
	Creatief ondernemerschap in de zorg	30 EC	

Het panel heeft met de opleidingen gesproken over de ‘traditionele vormgeving’ van het eerste Ad-jaar. De opleidingen geven aan te overwegen om het eerste jaar te modulariseren. Nu is het eerste jaar vooral gericht op algemene vaardigheden en kennis. Inkomende studenten zonder leidinggevende ervaring maken zich geleidelijk de kennis en vaardigheden in het eerste jaar eigen. Daarom is in eerste instantie gekozen om dit jaar niet te modulariseren. Veel instromende studenten beschikken al over leidinggevende ervaring en stromen daarom rechtstreeks in het tweede jaar in. Voordeel van het eerste jaar modulariseren is dat instromende studenten dan ook in staat zullen zijn om delen van de leeruitkomsten al eerder te kunnen valideren. Het panel zou er voorstander zijn om ook het eerste jaar in de modulaire opzet mee te nemen, om zo meer maatwerk aan studenten te kunnen bieden.

Jaar drie en vier van de bachelor bestaat uit vier afstudeerwaardige bachelorthema's en is in feite te beschouwen als een afstudeerfase. Ieder jaar biedt de opleiding twee van de vier modules aan. Meer aanbieden is niet mogelijk vanwege de kleinschaligheid van de opleiding.

Het panel vindt het tweede jaar van de Ad en de bachelor op een heldere manier vormgegeven. Alle onderwerpen die van belang zijn voor een beginnend professional komen aan bod. Verder ziet het panel dat ELU's/modules zo zijn vormgegeven, dat ze ook als losse modules van toegevoegde waarde kunnen zijn voor professionals die bij- of nascholing zoeken.

Het panel ziet dat de inhoud van de LU's goed passen bij het werkveld van MiZ'ers. Het baseert deze conclusie niet alleen op basis van de inhoud van de ELU's maar ook op basis van de gesprekken die het heeft gevoerd met studenten. Studenten zijn blij met de beroepsgerichte insteek van de opleiding. Wat aan bod komt in de LU's en ELU's is direct te verbinden aan de praktijk en verrijkt de kennis, vaardigheden en houding van studenten. Een student noemt als voorbeeld de aandacht voor de beleidscyclus in de opleiding, waardoor de werkwijze in haar organisatie met kaderbrieven meteen duidelijker wordt.

MiZ besteedt beperkt aandacht aan internationalisering en heeft dit niet verwerkt in de leeruitkomsten. Wel kunnen studenten een instaptoets Engels op B1 niveau maken, indien zij dit wensen. Het panel begrijpt dat de aandacht voor internationalisering beperkt is, gelet de aard van het werkveld waarin afgestudeerden aan de slag gaan. Die is eerder nationaal dan internationaal.

Het panel is tevreden over de wijze waarop de opleidingen onderzoek in het onderwijsprogramma hebben ingebed. Onderzoek komt zowel in de Ad-opleiding als de Bacheloropleiding aan bod. Ook op dit punt zijn de opleidingen in ontwikkeling. De opleidingen hebben ervoor gekozen om zowel kennis, vaardigheden als houding mee te nemen in beroepsproducten, zodat onderzoek een hulpmiddel wordt in de beroepspraktijk, in plaats van een op zichzelf staande vaardigheid. Vanaf het begin van de opleidingen worden studenten opgeleid in het verantwoorden en onderbouwen van keuzes die zij maken.

In de Ad-opleiding richten studenten zich op het ontwikkelen van een onderzoekende houding en het toepassen van onderzoeksresultaten, bijvoorbeeld in de module Kwaliteitszorg. Deze vaardigheden zijn verwerkt in verschillende leeruitkomsten.

In de bacheloropleiding moeten studenten op eindniveau onderzoek doen, waarbij hen gevraagd wordt expliciet de gebruikte onderzoeksmethodologie, de validiteit en betrouwbaarheid van de ingezette instrumenten te legitimeren. De normen daarvoor zijn afgeleid van de beroepspraktijk. Zo besteden bachelorstudenten expliciet aandacht aan het meenemen van belanghebbenden in hun onderzoek. Onderzoek komt in alle vier de thema's terug.

## **Leeromgeving**

Conform de onderwijsvisie van Avans bieden de MiZ-opleidingen een onderwijsprogramma, dat gestoeld is op blended leren: een combinatie van werkplekleren, contactonderwijs en online leren, ook wel omschreven als leerarrangementen.

### *Werkplekleren*

Werkplekleren neemt een belangrijke plek in bij de opleidingen MiZ. Studenten moeten in staat zijn om de leeruitkomsten op de werkplek te kunnen uitvoeren. Dat is ook de reden waarom de opleiding eisen stelt aan de werkplek van studenten bij de instroom van de opleiding. Studenten wordt gevraagd om bij de start van hun opleiding een praktijkbegeleider te zoeken, die hen bijstaat bij de opleiding. Praktijkbegeleiders kunnen ook de leidinggevende van de studenten zijn. Via de praktijkbegeleider zoeken studenten materiaal dat als lesmateriaal tijdens de contacturen of als onderbouwing van een beroepsproduct kan dienen. Een voorbeeld daarvan is een jaarverslag van de instelling waar de student werkt. Ook worden vertegenwoordigers van de werkplek gevraagd om feedback op het leren van de student, ondertekend en wel. Het gaat dan om praktijkervaringen, zoals bij coaching een reflectie van de door de student gecoachte persoon.

Het panel is tevreden over de wijze waarop het werkplekleren een plaats heeft binnen de opleidingen. Niet alleen studenten zijn tevreden over de toepasbaarheid van de kennis die zij opdoen op de opleidingen in hun werk. Het panel hoort ook positieve signalen van werkveldvertegenwoordigers uit de 'cure en care' over dat wat studenten aan bagage meenemen naar de werkpraktijk. Studenten MiZ krijgen al snel de rol van trainee en leren breder te kijken dan alleen naar hun eigen caseload. Werkveldvertegenwoordigers denken mee aan

projectopdrachten en lezen mee met wat studenten doen. De opdrachten zijn relevant en dragen bij aan de verbreding van de scope van studenten.

### *Contactonderwijs*

In principe volgen studenten twee dagdelen per week contactonderwijs. Het contactonderwijs vindt plaats in Breda en bestaat uit hoor- en werkcolleges. Verder organiseren de opleidingen trainingen in persoonlijke effectiviteit in de vorm van contactonderwijs. Studenten vinden het contactonderwijs prettig, vooral vanwege de onderlinge contacten en de mogelijkheden om samen te werken en ervaringen uit te wisselen. Het samenwerken met studenten in een vergelijkbare werksituatie wordt zeer op prijs gesteld.

Na de komst van COVID is het contactonderwijs deels gestopt en vervangen door onlineonderwijs (zie hieronder). In een korte periode dat er nog wel contactonderwijs heeft plaatsgevonden, hebben de opleidingen gekozen voor een hybride vorm van onderwijs, waarbij een deel van de studenten de lessen niet in de klas maar thuis konden volgen. Ook zijn de groepen opgedeeld in kleinere groepen om toch nog contactonderwijs te kunnen geven. Studenten zien dat docenten zich inspannen om het onderwijs zoveel mogelijk aan te passen aan de persoonlijke situatie van studenten, zodat het volgen van onderwijs voor hen ook mogelijk blijft.

Het panel deelt de waardering die de studenten daarover uitspreken.

### *Online leren*

Het online leren heeft door de COVID-pandemie een stevige boost gekregen.

Bij online leren wordt veel gebruik gemaakt van MS-Teams niet alleen voor kennisoverdracht en colleges, maar vooral ook voor de onderlinge communicatie. Ook is de opleiding overgeschakeld op Brightspace als online onderwijsplatform.

Voorop staat dat de studenten waardering hebben voor de omslag die de opleidingen hebben gemaakt naar online leren. Studenten volgen theoretische lessen online. Daarnaast organiseren de opleidingen zogenaamde Learning Spaces, waarin interactief lesgegeven wordt aan studenten. Ondersteund door docenten werken studenten met elkaar aan opdrachten. Ook gebruiken docenten de breakoutrooms tijdens de theoretische lessen om studenten met elkaar van gedachten te laten wisselen over de geboden theorie.

Het panel concludeert dat de opleidingen er hard aan werken om het online leren zoveel mogelijk te optimaliseren. Studenten zien wel dat er verschillen zijn in de online didactische vaardigheden tussen docenten. Het panel heeft daarover met docenten gesproken. Zij erkennen dat en willen graag hun online didactische vaardigheden verder verbeteren.

Door de snelle omschakeling naar online leren in combinatie met de introductie van een nieuwe elektronische leeromgeving, is de studie-informatie wat versnipperd geraakt tussen Teams, Bright Space en Office 365, zo begrijpt het panel van studenten. De opleiding erkent dit en neemt maatregelen om meer structuur in de informatiestromen en een uniforme manier van werken door docenten aan te brengen.

## **Mogelijkheden tot flexibilisering**

Concluderend stelt het panel vast dat de flexibiliteit van de opleidingen nog kan groeien. Studenten hebben de mogelijkheid om de studie te verlichten en te versnellen door vrijstelling te vragen voor ELU's. Ook ziet het panel dat er veel mogelijkheden zijn om de inhoud van de modules/leeruitkomsten af te stemmen op de individuele beroepspraktijk. Studenten kunnen er



ook voor kiezen om alleen de toetsen af te leggen, zonder het onderwijs te volgen. Ook is er de kans om zelfstandig beroepsproducten te maken, in samenwerking met anderen en het moment van inleveren van toetsen te variëren. In de praktijk wordt daar nauwelijks gebruik van gemaakt. Op programmaniveau is er meer flexibiliteit mogelijk, als studenten meer de vrijheid krijgen om modules te volgen in een volgorde en een moment dat goed past bij hun situatie. Daarvoor is het nodig dat de MiZ-opleidingen samenwerking zoeken met andere opleidingen om ELU's als projectmatig werken, verandermanagement en ondernemerschap gemeenschappelijk aan te bieden. Uit de gesprekken met docenten en opleidingsmanagement blijkt daar bereidheid voor te bestaan, als volgende stap in de ontwikkeling van de opleidingen. Het panel is daar positief over. Afweging voor docenten is de grote waarde die studenten MiZ hechten aan het gemeenschappelijk met gelijkgestemden werken aan ELU's. Reden waarom studenten er nagenoeg allemaal voor kiezen om contactonderwijs te volgen. Door verdere samenwerking met andere opleidingen zou deze behoefte aan gemeenschappelijkheid minder goed te vervullen zijn.

### **Begeleiding**

Het panel heeft veel waardering voor de begeleiding die de opleidingen bieden aan studenten. De opleidingen schenken veel aandacht aan persoonlijke begeleiding. Volgens de opleidingen is de combinatie werk, studie en privé uitdagend en vraagt deze om veel begeleiding.

Studenten krijgen deze begeleiding van een studieloopbaancoach en van docenten. Daarnaast bieden de opleidingen studenten de mogelijkheid om verschillende Fundamentals te volgen die gericht zijn op onderwijsondersteuning zoals het wegwerken van achterstanden, signaleren van hiaten, studievaardigheden enzovoorts.

De studenten die het panel heeft gesproken zijn zeer positief over de begeleiding die zij van docenten en van de studieloopbaancoach ontvangen. Lijnen zijn kort, docenten en studieloopbaancoach zijn zeer bereid om mee te denken met de studenten en samen te bezien hoe zij hun studie kunnen voltooien. Ook denkt de studieloopbaancoach goed mee bij het valideren van onderdelen van leeruitkomsten, zoals bijvoorbeeld coaching.

### **Docenten**

Het panel heeft kennisgemaakt met een enthousiast team van docenten dat met elkaar werkt aan de ontwikkeling van de opleidingen MiZ. Het panel is positief over de inhoudelijke kwaliteit en de praktijkervaring van de docenten. De docenten maken deel uit van een team bestaande uit tien docenten, waarvan vier externe docenten. De meeste docenten zijn werkzaam of werkzaam geweest in de beroepspraktijk en voor minimaal één à twee dagen verbonden aan de opleiding. Aanvullend zetten de opleidingen gastdocenten in vanuit de beroepspraktijk.

Het panel hoort dat de opleidingen veel aandacht besteden aan professionalisering. Alle docenten beschikken over de Basis Kwalificatie Examinering en Baskwalificatie Didactische Bekwaamheid, al dan niet in een lightversie voor freelancedocenten. Docenten zijn blij met de didactische ondersteuning van de ICTO-coaches bij het ontwikkelen van onlinevaardigheden. Daarnaast leren docenten ook veel van elkaar. De werkdruk is stevig maar door de onderlinge samenwerking goed te hanteren.

Het panel is positief over de kwaliteit van het docententeam en de lerende, ontwikkelingsgerichte houding van het team.

## **Kwaliteitszorg**

Het panel is van mening dat de kwaliteitszorg voldoet. Het constateert dat de communicatielijnen kort zijn en dat er snel en adequaat wordt bijgesteld naar aanleiding van ervaringen van studenten.

Vooraf in de doorontwikkeling van de opleidingen naar modulair onderwijs, zijn studenten en werkveld nauw betrokken geweest. Bevindingen naar aanleiding van evaluaties of kwaliteitsaudits leiden waar nodig tot aanpassingen in het programma. De formulering van de leeruitkomsten is eveneens een van de onderwerpen die terugkomt in de kwaliteitszorg. De input van student- en docentevaluaties wordt gebruikt bij de aanscherping ervan. Het panel is hier tevreden over. Wel hoort het panel dat er weinig sprake is van terugkoppeling over de verbeteracties aan studenten. Dat zouden de opleidingen nog verder kunnen verbeteren.

## Standaard 3 Toetsing

*De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

*Experiment leeruitkomsten:*

- De gehanteerde methoden en systemen van toetsing zijn geschikt voor leerwegaafhankelijk toetsen en beoordelen;*
- De opleiding hanteert een heldere procedure voor toetsing, waarop de examinatoren zijn voorbereid;*
- De examencommissie heeft daarbij een uitgesproken proactieve rol: zij hanteert een adequate methode om te borgen dat de leeruitkomsten voor individuele studenten worden gerealiseerd en dat examinatoren voldoen aan de vereiste kwalificaties om de leeruitkomsten op een eenduidige wijze te toetsen en te beoordelen.*

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel vindt het toetsingssysteem van deze opleidingen helder. De vorm van toetsing is passend bij de leeruitkomsten en is qua opzet leerwegaafhankelijk. De opdrachten die studenten maken passen goed bij de leeruitkomsten en bij de praktijk waarin studenten werken. Het panel vindt de beoordelingen valide en betrouwbaar. De feedback is kort en bondig. De opleidingen zoeken naar meer keuzemogelijkheden in toetsvormen. Meer flexibiliteit in inleverdata is wenselijk, evenals in bewijslast waarmee studenten LU's kunnen aantonen. De opleiding kent een duidelijke valideringsprocedure voor vooral het eerste jaar, maar ook voor onderdelen van ELU's. Het panel vindt het een pluspunt dat studenten dankzij deze valideringsprocedure al voor de poort duidelijkheid hebben over de mogelijkheden om de studie te verlichten of te versnellen. De examencommissie is hierbij voldoende betrokken. De borging van de toetskwaliteit acht het panel goed vormgegeven. Docenten/examinatoren zijn geschoold en houden regelmatig kalibratiesessies om tot een eenduidige beoordeling te komen. De toets- en examencommissie zijn proactief en betrokken bij de constructie van toetsen en het beoordelen van de kwaliteit van toetsing.

### Onderbouwing

#### Leerwegaafhankelijke toetsen

De toetsing bij de MiZ-opleidingen is gericht op het valideren van leeruitkomsten. De opleiding toetst niet meer op kennis op basis van schriftelijke tentamens, maar laat studenten hun kennis direct toepassen in een opdracht in de beroepspraktijk. Het toetsbeleid van de opleidingen volgt het toetsbeleid van de AVD.

Het toetsprogramma en de gehanteerde toetsvormen zijn volgens het panel passend bij de aan te tonen leeruitkomsten.

De meest voorkomende toetsvormen zijn beroepsproducten en/of verslagen, presentaties en portfolio's gecombineerd met criterium gerichte interviews. In de Ad-fase gaat het meer om verslagen, waarin studenten de leeruitkomsten aantonen. In de Ba-fase leveren studenten beroepsproducten, die worden getoetst op afstudeerniveau. De opleiding hanteert in de toetsbeschrijving de niveaus van de piramide van Miller (knows, knows how, shows how, does).

In het toetsplan zijn alle toetsen in relatie tot leeruitkomsten en de aan te tonen niveaus in samenhang beschreven. In jaar 1 en 2 ligt het accent van toetsing op knows en knows how. In de bachelorfase worden leeruitkomsten op shows how en does aangetoond.

Het panel vindt het een passende keuze om vooral deze manier van toetsen aan te houden, omdat het goed past bij de praktijk waar studenten in werken.

Toetsen en toetsmatrijzen worden leerwegaafhankelijk ontworpen, stelt het panel vast. Wel ziet het panel dat de opleidingen nog veel werken met vormvaste formats voor toetsen, vooral in de Ad-opleiding. Omschreven staat aan welke criteria de beroepsopdrachten moeten voldoen, hoeveel bladzijden een beroepsproduct mag tellen enzovoorts. Studenten mogen daarvan afwijken. Ook de leeruitkomsten zijn zo opgesteld, dat studenten ze lezen als toetsopdrachten. Binnen deze kaders is het volgens studenten goed mogelijk om de opdrachten aan te passen aan de situatie van de werkplek. Zeker in de eerste jaren van de opleidingen is dit houvast voor studenten prettig. In de bachelorfase worden vormvereisten meer losgelaten. Ook zijn de leeruitkomsten minder gedetailleerd omschreven. Het panel vindt dat een goede keuze en geeft de opleidingen de overweging mee om bij de doorontwikkeling van de LU's deze generieker te omschrijven. Daarmee ontstaat meer ruimte voor studenten om de LU's met meer variatie in bewijslast te kunnen aantonen.

Het panel zou er voorstander van zijn om ook studenten in de Ad-fase wat meer ruimte te bieden in het aantonen van de leeruitkomsten, door de eisen aan de op te leveren beroepsproducten minder stringent te formuleren.

### *Beoordeling*

Het panel vindt dat de studenten goed worden geïnformeerd over de toetsbeoordelingen. In de modulewijzers zijn per leeruitkomst de toetscriteria in rubrics duidelijk beschreven. Aanvullend zijn per toets de relaties met de competenties en de bijbehorende niveaus aangegeven. Het panel heeft enkele toetsen ingezien en stelt vast dat de beoordelingen van voldoende kwaliteit zijn. Er wordt adequaat feedback gegeven en ook de beoordelingen zijn navolgbaar. Bij een aantal producten vragen de opleidingen om feedback van de werkplek, als onderdeel van de beoordelingen. Het panel is daar positief over.

Studenten geven aan dat ze tevreden zijn over de beoordeling en de feedback die zij ontvangen. Helder en inzichtelijk, geven zij aan.

Er zijn verschillende beroepsproducten waarin studenten samen werken. De individuele inbreng van studenten is herleidbaar door logboeken die zij moeten bijhouden. Bij groepswork worden er criterium gerichte interviews gehouden, die individueel worden beoordeeld.

Het panel vindt dat de opleidingen er adequaat in slagen om de individuele bijdrage van studenten te beoordelen. Het is echter wel de vraag hoe het doen van groepsopdrachten zich verhoudt met de uitgangspunten van flexibilisering, met andere woorden zijn deze leeruitkomsten ook leerwegaafhankelijk en zonder samen te werken in een groep aan te tonen? Het panel geeft de opleiding de overweging mee om hier nog eens op te reflecteren.

### **Toetspraktijk**

In het kader van de modularisering is gekozen voor een toets per module voor de jaren 2 tot en met 4, waarin studenten met een praktijkopdracht een leeruitkomst van 15 of 30 EC aantonen.

Studenten zijn daar enthousiast over. Gedurende het werken aan de opdracht vindt regelmatig formatieve feedback plaats tijdens onder meer consultancyuren.

De toetsing vindt plaats tijdens de toetsweken van Avans, halverwege en aan het einde van een semester. Het is nog niet mogelijk voor studenten om zelf hun moment van toetsing te bepalen. Per ELU zijn er twee kansen om een toets met een voldoende af te ronden. Studenten kunnen ervoor kiezen om binnen de periode eerder of later hun beroepsproduct in te leveren. Het panel denkt dat het wenselijk is als er meer ruimte gecreëerd wordt om flexibel om te gaan met de inleverdata en beoordelingsmomenten van toetsen.

### **Validering van eerdere leerervaringen**

Valideringsverzoeken worden behandeld door de valideringscommissie. De docent, die de opleidingen vertegenwoordigt, in de examencommissie is tevens de voorzitter van de valideringscommissie. Een valideringsverzoek wordt door de voorzitter behandeld en besproken met de examinerator van het onderdeel waarop de validering betrekking heeft.

Valideringsaanvragen hebben vooral betrekking op het eerste jaar. Studenten met een meerjarige leidinggevende ervaring komen al snel in aanmerking voor vrijstelling van het eerste jaar. Daarvoor moeten zij door de werkgever ondertekende bewijslast in de vorm van een portfolio aanleveren, gevolgd door een assessment. De validatie vindt plaats voor de inschrijving. Aspirant-studenten kunnen beroep doen op ondersteuning bij de opbouw van hun portfolio en het assessment. Ook is er mogelijkheid om vrijstelling te vragen voor delen van leeruitkomsten zoals coaching. Volgens studenten worden zij daar goed over geïnformeerd.

Jaarlijks doen circa 15 à 20 studenten een verzoek voor validering. 10 à 12 studenten stromen jaarlijks rechtstreeks het tweede jaar in.

Het panel heeft waardering voor de valideringspraktijk bij MiZ. Het panel is enthousiast dat studenten al voor de poort duidelijkheid hebben over de mogelijkheid om rechtstreeks in jaar 2 in te stromen. De procedure is zorgvuldig opgebouwd en biedt goede mogelijkheden voor studenten om hun opleiding te verlichten.

### **Borging**

Het panel vindt de toetskwaliteit bij de MiZ-opleidingen goed geborgd. Docenten zijn voldoende geprofessionaliseerd op toetsing. Het panel vindt het positief dat de docenten met een beperkte aanstellingsomvang in staat worden gesteld om een BKE light training ontvangen. De opleidingen laten zo zien dat ze examineratoren goed willen ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van de toetsing.

Bij het opstellen van de toetsmatrijs zijn twee docenten betrokken. Twee examineratoren beoordelen de CGI's, waarmee recht wordt gedaan door het vier-ogen-principe. De beoordeling van beroepsproducten vindt plaats na uitgebreide kallibratie met meerdere docenten/examineratoren. Toetsonderdelen zoals een het schrijven van een projectplan worden soms door een examinerator beoordeeld, die niet de begeleider van de student is. Steekproefsgewijs worden de beoordelingen van deze toetsonderdelen gecheckt door een tweede examinerator.

Het panel vindt dat de opleidingen ondanks de beperkingen die een klein team kent om continu het vierogenprincipe te kunnen toepassen, er goed in slaagt om tot valide en onafhankelijke beoordelingen te komen.

De kwaliteit van toetsing wordt daarnaast cyclisch en systematisch geëvalueerd volgens de richtlijnen van het Avans Toetskader. Een toetscommissie die voor de Academie voor Deeltijd is ingesteld, neemt steekproeven en bespreekt één à twee keer per jaar de bevindingen met de examencommissie. Uit de generieke audit kwam naar voren dat zowel examen- als toetscommissie op een proactieve rol invulling geven aan hun borgingstaak.

## Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten

*De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten zijn gerealiseerd.*

*Experiment leeruitkomsten:*

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

### Conclusie

De opleidingen **voldoen** aan de basiskwaliteit voor deze standaard.

Het panel heeft de gerealiseerde resultaten van de opleidingen deels beoordeeld op eindwerken bij de Ad en deels op beroepsproducten bij de bacheloropleiding. Daarbij merkt het panel op dat het afstuderen bij zowel de Ad- als de bacheloropleiding nog sterk in ontwikkeling is. Op basis van de kwaliteit van de beoordeelde eindwerken en tussenproducten heeft het panel het vertrouwen dat de opleidingen studenten in staat stellen om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het niveau van de door het panel beoordeelde beroepsproducten is voldoende.

Het panel maakt uit de gesprekken met studenten en werkveld op dat studenten in de loop van de opleidingen een sterke persoonlijke en professionele ontwikkeling doormaken, die hen in staat stelt om als waardevolle professionals te functioneren.

### Onderbouwing

#### Aantonen eindniveau

Studenten die op Ad-niveau afstuderen, ronden tot het studiejaar 2020-2021 hun opleiding af met een verslag in de ELU 'Praktijk van het veranderen'. Daarbij nemen zij een niet-complex probleem/vraagstuk uit hun eigen praktijk onder de loep. Zij moeten daarbij een verslag schrijven over de opzet en uitvoering van een praktijkgericht onderzoek met daarbij aansluitende conclusies en aanbevelingen. Deze ELU wordt op het niveau 'does' aangetoond.

Studenten die op Ba-niveau afstuderen, ronden de vier modules van 30 EC in jaar 3 en 4 af. Deze zijn allen op afstudeerniveau.

#### Kwaliteit eindwerken Ad en beroepsproducten bacheloropleiding

Het panel heeft in totaal vijf toetsdossiers met eindwerken van de Ad-opleiding en zes beroepsproducten van de bacheloropleiding bekeken. De Ad-eindwerken bestaan uit een onderzoek (individueel), een projectplan met meerdere studenten, mede beoordeeld met een CGI, een financiële uitwerking (groepsproduct), en een groepspresentatie op de werkplek. Het panel vindt dat laatste een goede keuze.

Het panel vindt dat deze einddossiers allen in hun geheel voldoen aan het eindniveau. Daarbij moet het panel wel de kanttekening maken dat het geen inzage heeft gehad in het projectplan en de CGI's. De onderwerpen die aan bod komen passen bij het Ad-eindniveau. Hier en daar zijn er wat verbeteringen denkbaar voor wat betreft het verbinden van analyses en bevindingen naar uitwerkingen. Het panel heeft met de examinatoren van de Ad-opleiding gesproken en daarbij

begrepen dat de eisen aan het eindwerk van de Ad nog in ontwikkeling zijn: de LU's worden opnieuw aangescherpt. Daarbij wordt onder meer gekozen voor een onderzoek naar een kwaliteitsvraagstuk in de werksituatie van de student en voorstellen tot een verbetering in de werkwijze. Daarmee moet er meer integratie ontstaan tussen de verschillende deelproducten.

Het panel heeft met plezier vernomen dat de eindwerken van Ad-studenten hun weg vinden in de beroepspraktijk, soms na het afstuderen. Zo heeft een student een projectplan dat zij op de Ad-opleiding heeft ontwikkeld, na haar afstuderen in de praktijk tot grote waardering van haar werkgever kunnen implementeren.

De beroepsproducten uit de bachelorfase die het panel heeft bestudeerd, maken deel uit van de ELU 'Organiseren', die op eindniveau wordt getoetst. Studenten wordt gevraagd om een strategisch plan te ontwikkelen voor een vraagstuk op hun werk en daarvoor een bijpassend en uitgewerkt bedrijfsbeleidsplan op te stellen. Een voorbeeld daarvan is het samenwerken met apotheken in de keten.

Het panel vindt de onderwerpen die studenten hadden gekozen in de geselecteerde eindwerken relevant voor het werkveld en passend bij HBO-eindniveau. Er is uitgebreid aandacht voor de interne en externe analyse en de stappen die gezet moeten worden; er is een uitvoeringsplan en een financiële verantwoording. Het panel zag in de geselecteerde eindwerken dat studenten uit de analyse veel informatie hadden verzameld vanuit verschillende modellen en perspectieven.

Echter de koppeling tussen de informatie uit de analyse naar de inhoud van het beleidsplan, en de onderbouwing van gemaakte keuzes, mag door studenten meer uitgewerkt worden. Tenslotte is het relevant dat studenten gevraagd wordt om een reflectieverslag. Echter in de geselecteerde eindwerken was de diepgang van de reflectie passend bij bachelor-eindniveau, de landelijke programmaleeruitkomst en het centrale thema uit het bollenmodel 'leiden van zichzelf en anderen' een ontwikkelpunt. De opleiding is het daarmee eens en is bezig om de formulering van de LU Organiseren te herijken om daarmee meer ruimte te bieden voor diepgang

### **Ontwikkeling studenten/alumni**

Het panel heeft met diverse vertegenwoordigers van het werkveld gesproken over de ontwikkelingen die studenten doormaken. Deze geven aan studenten te zien groeien in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Studenten tonen meer leiderschap en ontwikkelen een helicopterview waarmee ze naar vraagstukken kijken. Daarmee sluit de ontwikkeling van de studenten aan op de wensen van het werkveld. Het panel is daar positief over.



## Eindoordeel over de opleiding

	Ad MiZ	B MiZ
<i>Standaard 1 Beoogde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 2 Onderwijsleeromgeving</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 3 Toetsing</i>	Voldoet	Voldoet
<i>Standaard 4 Gerealiseerde leerresultaten</i>	Voldoet	Voldoet

De Ad- en bacheloropleidingen MiZ voldoen op alle standaarden aan de basiskwaliteit van het beoordelingskader. De oordelen zijn gewogen volgens de beslisregels van de NVAO. Op basis van de positieve kwaliteit over de vier standaarden komt het panel tot een positief eindoordeel over de opleiding als geheel. Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo Ad- en bacheloropleiding Management in de Zorg van Avans Hogeschool als **positief**.

# Aanbevelingen

Het panel is tevreden over de kwaliteit van de opleiding. Het panel heeft een aantal aanbevelingen

## Standaard 1:

### Aanbevelingen

- Neem nog eens de leeruitkomsten van de opleidingen onder de loep en sluit daarmee meer aan op wat landelijk aan programmaleeruitkomsten is geformuleerd;
- Formuleer leeruitkomsten generiek genoeg zodat variëteit van in te leveren beroepsproducten mogelijk is. Realiseer keuzeruimte in het curriculum;

## Standaard 2:

- Modulariseer ook leerjaar 1 en werk met leeruitkomsten zodat er een consistente opbouw van het curriculum gerealiseerd wordt en de flexibiliteit toeneemt;

## Standaard 3:

- Vanuit visie op (leerwegonafhankelijk) toetsen en uitgangspunten flexibilisering verdere keuzes maken met betrekking tot toetsmomenten en wel/ geen vormvrije toetsen invoeren;
- Gelet op beperkte omvang van team examinatoren, de borging van de beoordeling via het al dan niet toepassen van het vierogenprincipe helder afspreken en vastleggen.

## Standaard 4:

- Doorontwikkeling Bachelor-eindniveau: ELU 'Organiseren' met een steviger aansluiting bij de landelijke programmaleeruitkomst en het thema uit het bollenmodel 'leiden van zichzelf en anderen'

# Bijlagen

# 1. Bezoekprogramma generieke audit 20 februari 2020

## Programma:

- 08.30 - 09.00 uur**    Ontvangst op locatie Avans (Breda, hogeschoollaan 1)  
**09.00 - 12.00 uur**    Vooroverleg panel op locatie Avans.  
**12.00 - 13.30 uur**    Gezamenlijke lunch met inhoudelijke opening/aftrap

*Aftrap verzorgd door directie, vz college van bestuur, projectleider.  
Als toehoorder aanwezig vertegenwoordiging van docenten, studenten, ontwikkelaars en adviseurs. Na de aftrap is gelegenheid voor een informele kennismaking.*

- 13.30 - 13.45 uur**    Korte pauze  
**13.45 - 14.45 uur**    Gesprek over Leeruitkomsten

*Aanwezig zijn vertegenwoordigers van ontwikkelaars (voorzitters curriculumcommissie), werkveld en onderwijskundigen.*

- 14.45 - 16.00 uur**    Gesprek over Flexibele leerarrangementen

*Aanwezig zijn vertegenwoordigers van studenten, docenten, opleidingscommissie, studieadviseurs en onderwijskundigen.*

- 16.00 - 16.15 uur**    Korte pauze  
**16.15 - 17.15 uur**    Gesprek over LOT

*Aanwezig zijn vertegenwoordigers van examinatoren, examencommissie, toetscommissie en onderwijskundigen. Onder voorbehoud gaat het om:*

- 17.15 - 18.00 uur**    Panelberaad

*De dag wordt afgesloten met een informele terugkoppeling door de lead-secretarissen aan vertegenwoordigers van Avans.*

## **1. Bezoekprogramma opleidingen MiZ: 2 maart 2021 (online)**

08.30 – 09.00 uur: Presentatie van opleiding(en)

09.00 – 09.30 uur: Voorbereiding panel (besloten)

09.30 – 10.30 uur: Inhoudelijk gesprek over LU's en toetsing

10.30 – 11.00 uur: Pauze

11.00 – 12.00 uur: Gesprek met studenten

12.00 – 12.45 uur: Lunchpauze

12.45 – 13.45 uur: Gesprek over flexibel leren (flexibele leerarrangementen, studiebegeleiding, onderwijslogistiek)

13.45 – 14.15 uur: Pauze

14.15 – 15.15 uur : Gesprek met docenten/examinatoren (met aandacht voor cultuur, professionalisering en bekwaamheid)

15.15 – 16. 45 uur: Besloten panelberaad

16.45 – 17.15 uur: Terugkoppeling

### 3. Bestudeerde documenten

#### Documenten Generiek

- Generieke Zelfevaluatie Experimenteervarianten Avans 2020
- Addendum Zelfevaluatie 2021
- Studentenhoofdstuk Experimenteervarianten Avans 2020
- Ontstaansgeschiedenis, missie AvD
- Onderwijsvisie AvD, met herijking 2020
- Onderwijsmodel AvD met herijking 2020
- Studentreis AvD
- Stappenplan ontwikkeling blended deeltijdonderwijs
- De persoonlijke praktijk centraal (netwerk WPL)
- Kwaliteitsplan AvD
- Notitie LOT
- Notitie Validering AvD
- Handleiding deelnemer AvD
- Doelstellingen voor deelname experiment LU
- Experiment verkort HBO NLDA
- Toetsbeleidsplan AvD
- Huishoudelijk reglement examencommissie AvD 2019-2020
- Notitie Huis op Orde
- PvA monitoring en evaluatie flexibel deeltijdonderwijs
- Format leeruitkomsten
- Stappenplan formuleren LU
- Programma training formuleren van leeruitkomsten
- Programma workshop leerresultaten
- Midtermreviews
- Verslagen examencommissies en toetscommissies
- Onderwijsovereenkomsten 2021

#### Documenten MiZopleidingen

- ZE MiZ- 2020
- Addendum op ZE 2021
- Landelijke beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties MiZ 2010
- Landelijk beroepsprofiel 2018
- Vergelijking leeruitkomsten MiZ Avans met programmaleeruitkomsten Opleidingsprofiel MiZ
- Opleidingsjaarplannen 19-20 en 20-21
- Diverse studiewijzers
- OER's van de Ad- en bacheloropleidingen MiZ 19-20 en 201-21
- Notulen WVC modulair onderwijs
- Toetsplan MiZ 19-20
- Overzichten kwalificaties docenten
- Examenprogramma Ad en Ba MiZ 2019-2020
- Diverse Toetsmatrijzen
- Bedrijfsbeleidsplan veranderen in de zorg
- Vijf dossiers met eindwerken Ad-opleiding 2018-2019, 2019-2020
- Zes toetsdossiers Ba-opleiding 2018-2019, 2019-2020
- Docent evaluaties