



PEERREVIEW
20 MAART 2021

PEERREVIEW
BACHELOR-NA-BACHELOR
ZORGMANAGEMENT


erasmus
HOGESCHOOL BRUSSEL

Datum bezoek

20 maart 2021 (bezoek ingekort i.k.v. Covid-19 crisis en digitaal via Teams)

Panelleden

- Jasper Maesen (2e jaar graduaat Juridisch-administratieve ondersteuning, Erasmushogeschool Brussel), student
- Monique Ratajczak (Opleidingshoofd bachelor in de Verpleegkunde en Banaba Zorgmanagement, PXL hogeschool), lid
- Danny Van Heusden (Magnet Program Director, UZA, docent Evidence based practice, Universiteit Antwerpen), lid
- Paul Van Aken (Directeur Patiëntenzorg, UZA), voorzitter

Secretaris

Aina Callaert (diensthoofd kwaliteitszorg, Erasmushogeschool Brussel)



BEOORDELING

Het peerreview panel beoordeelt de kwaliteit van de opleiding **Bachelor-na-Bachelor Zorgmanagement** als **VOLDOENDE**.

De opleiding bestaat uit 60 studiepunten gespreid over twee jaar aangezien de studenten de opleiding combineren met een job. Toelating tot de opleiding gebeurt via een personal statement en CV waarmee potentiële studenten hun motivatie en basiscompetenties aantonen.

Het panel sprak met de opleidingscoördinatoren Zorgmanagement (5), het opleidingshoofd Verpleegkunde, de departementaal directeur, de departementale kwaliteitszorgcoördinator en onderwijsondersteuners, lectoren (2) en studenten (6), vertegenwoordigers van het werkveld (2) en een alumnus. De gesprekken gingen digitaal door omwille van de maatregel omtrent de Covid-19 pandemie.

De krijtlijnen in de opleiding worden uitgezet door de coördinatoren die eveneens verantwoordelijk zijn voor een aantal opleidingsonderdelen. Het panel sprak een gedreven en gepassioneerd lectorenteam dat de opleiding enorm ter harte neemt. De panelleden waren aangenaam verast om te merken dat er in de praktijk meer sterktes naar boven kwamen dan dat er uit het materiaal sprak dat ze op voorhand konden inkijken. De opleiding is heel praktijkgericht. Studenten gaan reeds op stage in hun eerste jaar en krijgen bruikbare tools mee die ze onmiddellijk kunnen inzetten. Het merendeel van het team bestaat uit gastlectoren die nog met beide benen in het werkveld staan en zo hun expertise in de opleiding binnen brengen.

Studenten zijn doordrongen van de doelstellingen en leerresultaten. Deze worden door de studenten ook gebruikt als richtlijn in hun parcours. De leerresultaten zijn gebaseerd op de rollen in het leiderschapsmodel van Robert E. Quinn. Via de leerlijnen loopt het model van Quinn als een rode draad doorheen de opleiding. Bovendien is het model doorleefd bij zowel studenten als lectoren. De studenten gaan er in het kader van hun stage en persoonlijke/professionele ontwikkeling ook mee aan de slag.

Er is veel aandacht voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van studenten. De werking hierrond zit goed ineens, is in lijn met de visie van de opleiding rond coaching en zelfsturing en opgebouwd rond de rollen van Quinn.

Doorheen de gesprekken werd het duidelijk dat Zorgmanagement een opleiding in transitie is. Na een wissel aan de top en een verandering in organisatiestructuur is de opleiding zoekende naar het evenwicht tussen bestendigen en vernieuwen. Het merendeel van de verbeterpunten die het panel aanhaalt situeren zich in deze context.

De coördinatoren nemen de opleiding enorm ter harte en tonen een sterke wil om de opleiding op de goede rails te krijgen. Het effect daarvan was op het moment van het bezoek echter nog niet voelbaar. Transitie vraagt immers een zekere tijd. Het potentieel is zeker aanwezig en het panel heeft vertrouwen in een goede verderzetting. Ze beveelt de opleiding aan om de quick wins te oogsten aangezien die een onmiddellijk effect hebben naar de beleving van de studenten. De peerreview is een opportuniteit en hefboom om bepaalde zaken in de opleiding aan te pakken en te versterken.

Primordiaal hierbij zijn de afstemming van de inhoud, praktijk en beleidsdocumenten op de strategische en inhoudelijke lijnen. Een aantal strategische oefeningen met het team zijn dan ook aangewezen. Door de PDCA explicieter rond te maken, kan de opleiding haar beleidsvoering versterken. Belangrijk hierbij is ook de inbreng van stakeholders structureler aan te pakken.

Het panel kon zich geen volledig beeld vormen van de manier waarop de beoordelingen op de geïntegreerde eindproef tot stand kwamen. Dit moet verder intern opgevolgd worden door de ondersteunende diensten van de hogeschool. Verder is het belangrijk dat de coördinatoren sterk het leiderschap opnemen om de puzzelstukken te leggen en de soep te maken met de goede ingrediënten die reeds aanwezig zijn. De drive en goede wil zijn er alvast.

“Alle ingrediënten zijn aanwezig, de smaak wordt bepaald door de volgorde. De puzzelstukken zijn er, ze moeten nog wat herlegd worden” (Paul Van Aken, voorzitter peerreview Zorgmanagement)



ACHTERGROND

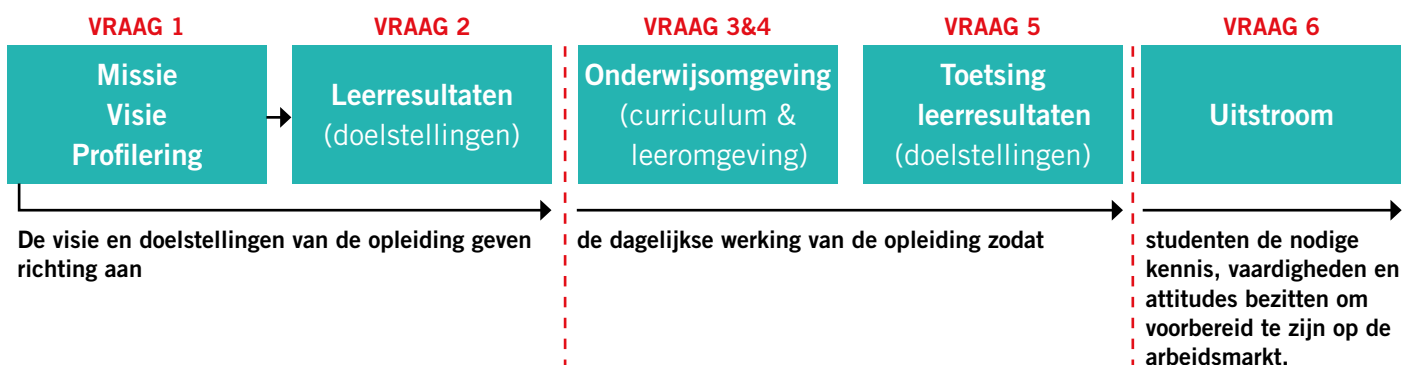
DOEL PEERREVIEW

De peerreview bestaat uit een bezoek van een onafhankelijk panel van externe experts aan een opleiding. Via een gesprek met de opleiding gaat het panel de kwaliteit van de opleiding na. Indien noodzakelijk kan het peerreview panel een signaal geven aan het bestuur dat de kwaliteit van de opleiding niet aan de maat is en een herstelplan moet opgemaakt worden.

INHOUD RAPPORT

Dit rapport is opgebouwd volgens de fasen in het onderwijsproces zoals het aan EhB is vormgegeven. Via zes brede vragen wordt de kwaliteit per fase nagegaan. Deze brede vragen zijn een specifieke vertaling van de kwaliteitskenmerken uit de Codex Hoger Onderwijs¹ en de European Standards and Guidelines² die focus hebben op onderwijs.

Figuur 1: Onderwijsproces EhB en brede vragen peerreview



Dit rapport is een weerslag van sterktes, verbeterpunten en aandachtspunten per brede vraag.

- **Sterktes** verwijzen naar goede praktijken en/of best practices in de opleiding.
- **Verbeterpunten** zijn aandachtspunten die prioritair bijgestuurd moeten worden om de nodige kwaliteit in de opleiding te bekomen of te verzekeren.
- **Aanbevelingen** zijn suggesties of ideeën van het panel om sterktes verder uit te werken of adviezen om bepaalde aspecten in de opleiding te versterken.

De sterktes, verbeterpunten en aandachtspunten worden weergegeven als opsommingen die elk voor zich spreken. De opleiding kan met de verbeterpunten en aanbevelingen meteen aan de slag en krijgt tegelijkertijd bevestiging van de goede praktijken.

¹ Codex Hoger Onderwijs, Hoofdstuk 9/1, Afdeling 1, Art. II. 170/1

² European Standards and Guideline for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)

BEOORDELING

Het panel geeft een eindoordeel over het geheel van de zes brede vragen en voor de gehele opleiding. Indien van toepassing, geeft het panel per afstudeerrichting of variant van de opleiding een eindbeoordeling.

De beoordeling van de peerreview gaat ervan uit dat kwaliteit van de opleiding voldoet. Het tegendeel moet omstandig onderbouwd worden.

Met een **voldoende** beoordeling bevestigt het panel dat de kwaliteit in de opleiding voldoet aan de gestelde maatschappelijke en internationale verwachtingen. De kwaliteit kan d.m.v. de toelichting bij de brede vragen worden aangetoond.

Met een **onvoldoende** beoordeling geeft het peerreview panel een signaal aan het hogeschoolbestuur dat dringende actie noodzakelijk is om de basiskwaliteit op één of meerdere vragen te garanderen.

ONDERBOUWING D.M.V. DE ZES BREDE VRAGEN

1. BESCHIKT DE OPLEIDING OVER EEN HELDERE, ACTUELE EN GEDRAGEN MISSIE, VISIE EN PROFILERING?

STERKTES

De opleiding Zorgmanagement aan de Erasmushogeschool Brussel heeft een duidelijke visie neergeschreven die geënt is op de missie en visie van de hogeschool. De visie bestaat uit twee luiken. Vanuit de **visie op het beroep** staat de opleiding open voor verschillende beroepsbeoefenaars afkomstig uit verschillende instellingen voor gezondheidsverstrekking. Daarom leidt de opleiding niet op tot een bepaalde titel (vb. hoofdverpleegkundige, hoofdvroedvrouw...), maar tot operationeel leidinggevende in de zorg. De **onderwijsvisie** vertrekt vanuit een competentiemodel voor operationeel leidinggevendenden waar ook de wettelijke vereisten voor de functie van hoofdverpleegkundige in opgenomen zijn.

De opleiding biedt een **vervolgopleiding** aan mensen met een bachelor diploma in de zorg die de functie van operationeel leidinggevende (in een zorgcontext) ambiëren of uitvoeren. Een toelatingsvoorwaarde is dat de potentiële student minstens twee jaar werkervaring heeft. Elke jaar worden maximaal 30 studenten toegelaten zodat interactief lesgeven mogelijk blijft. De contacturen (lessen) worden bewust beperkt gehouden en tweewekelijks georganiseerd op zaterdag. Studenten doorlopen het programma van 60 studiepunten in twee academiejaren.

Om **toegelaten** te worden tot de opleiding moet de student een CV en motivatiebrief opsturen. Twee coördinatoren beoordelen onafhankelijk van elkaar de aanvragen aan de hand van een beoordelingsrubriek. Op deze manier verzekert de opleiding dat enkel studenten met de juiste motivatie aan de opleiding starten, hetgeen zich reflecteert in goede slaagcijfers. Het panel onderschrijft de manier waarop de opleiding georganiseerd is, evenals de toelatingsprocedure.

Leiderschap staat centraal in de opleiding. Het model van **R. Quinn** wordt gehanteerd om het begrip leiderschap te onderbouwen en definiëren. Het panel was aangenaam verrast te merken dat dit model doorleefd is bij studenten.

De opleiding richt zich op werkstudenten en **profileert** zich verder door het gebruik van het model van Quinn, de aandacht voor professionele ontwikkeling, de organisatie van de lessen op zaterdag, het grote aandeel docenten en lectoren dat werkzaam is in de zorg, door de stage die niet in de eigen zorgsetting wordt gelopen en de sterke aanwezigheid van ervaringsdeskundigen die als lector optreden.

De **troeven** van de opleiding zijn volgens alumni en werkveldvertegenwoordigers die het panel sprak de praktijkgerichtheid in de opleiding (vb. stage in het eerste jaar) en de bruikbare tools die ze meegekregen hebben. Ook de studenten benoemen de ervaren lectoren die hun expertise uit de praktijk in de lessen opnemen als een sterkte. De studenten geven ook aan dat de lessen op zaterdag de combinatie van de opleiding met werk en het privéleven beter mogelijk maakt. Een alumnaus verwoordde het mooi:

“Zonder de opleiding zou ik niet met dezelfde zelfzekerheid aan deze job begonnen zijn. Je hebt tools die je kan toepassen.”

Het panel was blij om vast te stellen dat de neuzen van de opleidingsverantwoordelijken (opleidingshoofd Verpleegkunde en coördinatoren Zorgmanagement) en het lectorenteam over het algemeen in dezelfde richting staan.

VERBETERPUNTEN

Het panel ervaart dat de opleiding in volle transitie zit. Tot academiejaar 2019-2020 werd de opleiding geleid door een team van drie coördinatoren die ondertussen de opleiding verlaten hebben. Momenteel geeft een team van vijf nieuwe coördinatoren richting aan de opleiding. Het panel merkt dat het huidige team werkt vanuit een geschiedenis waar ook de opleidingsvisie uit stamt. Dit is enerzijds een rijkdom aangezien het team verder kan bouwen op de bestaande basis. Het panel ervaart anderzijds ook dat het team nog zoekende is en merkte eveneens een discrepantie tussen de neergeschreven documentatie (zoals de opleidingsvisie) en de elementen die naar boven kwamen in de gesprekken. Het panel spoort de opleiding aan een **betere aansluiting** te vinden tussen de visie van de opleiding en de praktijk en de transparantie hierin te optimaliseren:

Vervolledig de transitie van vervolgopleiding voor verpleegkundigen naar een algemene opleiding tot operationeel leidinggevende in de zorg. Besteedt hierbij voldoende aandacht aan de diversiteit van sectoren in het lectorenteam, het studiemateriaal en de opdrachten. De visie vertrekt immers vanuit multidisciplinariteit en een brede toepassing als operationeel leidinggevende in de zorgsector. Studenten en alumni gaven echter aan dat opdrachten veelal vertrekken vanuit verpleegkundig perspectief.

Bepaal of een instromende student reeds een leidinggevende functie moet uitvoeren bij aanvang van de opleiding of niet. Trek deze visie dan door over alle inhoudelijke aspecten van de opleiding (zoals opdrachten) en de selectieprocedure. Studenten gaven aan dat veel opdrachten er van uitgaan dat de student reeds een leidinggevende positie heeft, terwijl dit niet noodzakelijk zo is.

Investeer in de gedragenheid van de missie en visie bij het lectorenteam. In de Kritische Reflectie stond aangegeven dat 30% van de lectoren de visie niet duidelijk vindt. De huidige coördinatoren erkennen ook dat er nog een weg te gaan is om alle gastlectoren mee te krijgen in het grotere kader. Zorg dat er geen te grote trendbreuk is met het verleden en bouw verder op de reeds bestaande ervaring. Het panel ervaarde dat de rijkdom van het verleden ook zwaar en intensief kan zijn voor het lectorenteam. Bewaak dus continu dat de neuzen in dezelfde richting staan en ga gericht te werk zodat de inspanningen lonen.

Sterke organisaties hebben een strategie die doorstroomt naar alle geledingen. Hoewel de neuzen over het algemeen in dezelfde richting staan, acht het panel het aangewezen om een aantal **strategische oefeningen** te houden om de strategie en inhoudelijke lijnen beter op elkaar af te stemmen (missie en visie hogeschool – missie en visie opleiding – leerresultaten – curriculum – toetsing).

Studenten zijn vertegenwoordigd in de opleidingscommissie en de opleiding beschikt over een resonantiecommissie met werkveldvertegenwoordigers. Het panel moedigt de opleiding aan deze **stakeholders nog meer te betrekken** bij het beleid en de vormgeving van de opleiding:

Betrek de studenten in het beleid en het ontwerp van de opleiding. De inbreng van studenten in de opleidingscommissie beperkt zich momenteel tot praktische zaken.

Investeer in werkveldpartners om op formele en structurele manier mee na te denken met de opleiding, naast de huidige informele contacten. Het panel merkte hier een bereidheid toe bij de partners die ze gesproken heeft.

AANBEVELINGEN

De elementen die de opleiding aanhaalt in haar profilering zijn volgens het panel **niet onderscheidend genoeg**. Veel hoger onderwijsinstellingen stellen de student centraal en zetten in op persoonlijke ontwikkeling. ‘De student staat centraal’ werd door de studenten die het panel sprak ook ervaren als holle woorden. Het panel raadt de opleiding aan haar profilering scherper te stellen:

Onderzoek samen met studenten en werkveldpartners de elementen die zij als aantrekkelijk ervaren in deze opleiding: wat trekt mensen naar de opleiding? Meet dit en breng het in kaart. Bekijk daarna bottom-up hoe de strategie verder uitgebouwd moet worden.

Vertaal de missie en visie van de hogeschool naar de context van de opleiding en wat je wil bereiken. Laat dit ook doorstromen naar de leerresultaten en het curriculum. Het aspect van diversiteit (in al haar aspecten: studentenpubliek, domeinen in de zorg, lectorenprofielen, onderwijsaanpak...) mag volgens het panel meer in de verf gezet worden in de profilering. Een sterker focus op diversiteit zou voor EhB net dat tikkeltje meer kunnen zijn. Pluralisme zou ook geherformuleerd kunnen worden naar diversiteit. De verankering met Brussel en pluralistische aanpak werden in het gesprek met het werkveld en alumni vb. niet aangegeven als aantrekkingspolen van de opleiding.

Uit de gesprekken bleek dat **studenten** niet echt het gevoel hebben dat ze **centraal** staan. De studenten geven wel aan dat het jaar volledig afstandsonderwijs i.k.v. de Covid-19 crisis er toe bijdraagt dat alles veel minder persoonlijk is. Ook personeelwissels in het lectorenteam dragen bij aan een onpersoonlijker gevoel.

Blijf aandacht besteden aan de band met studenten in de verdere uitbouw van de opleiding.

2. BESCHIKT DE OPLEIDING OVER EEN SET VAN ADEQUATE OPLEIDINGSSPECIFIEKE LEERRESULTATEN EN INDICATOREN?

STERKTES

De opleiding werkte reeds langer met een **opleidingsspecifiek leerresultatenkader**. Het **domeinspecifieke leerresultatenkader** van de opleiding Zorgmanagement werd op 22 juli 2019 geactualiseerd. Dit gebeurde ook op basis van de rollen van Quinn. Op het moment van het bezoek in maart 2021 was de opleiding nog bezig de nieuwe domeinspecifieke leerresultaten door te vertalen naar de opleidingspecifieke leerresultaten. Het panel vindt het positief dat de opleiding hierbij begeleid wordt door een departementale onderwijsondersteuner en de dienst onderwijsontwikkeling van de hogeschool.

De opleiding gebruikt de **leerresultatenmatrix** als startpunt van de opleiding en om de studenten van in het begin mee te nemen in het verhaal van persoonlijke ontwikkeling. In een introductiemoment wordt de

matrix met de studenten overlopen. Zo weten studenten van in het begin welke competenties er behaald moeten worden en welke vakken rond welke doelstellingen en gedragsindicatoren werken. Via een persoonlijk ontwikkelplan en aan de hand van de leerresultatenmatrix volgen de studenten per opleidingsonderdeel op welke leerresultaten en gedragsindicatoren (gekoppeld aan Quinn) er binnen dat opleidingsonderdeel aan bod komen. Via intervisies gaan ze na welke outcomes ze reeds hebben verworven en waar ze nog aan moeten werken.

Het panel kon zien dat studenten op de hoogte waren van de leerresultaten en dat deze gebruikt worden als richtlijn in het parcours van de student.

VERBETERPUNTEN

De opleiding geeft zelf aan dat de concordantie tussen de domeinspecifieke leerresultaten en opleidingsspecifieke leerresultaten nog verder afgewerkt moet worden. Het panel acht het onontbeerlijk dat dit ten gronde gebeurt en ziet hier ook opportuniteiten tot versterking:

Werk het geheel van domeinspecifieke leerresultaten – opleidingsspecifieke leerresultaten – gedragsindicatoren en Quinn fundamenteel uit. De strategische afstemming van Quinn in de leerresultaten kan immers een sterkte van de opleiding worden. Zorg ervoor dat alle teamleden doordrongen zijn van deze lijn.

Maak het geheel visueel om de boodschap beter over te kunnen brengen en de gedragenheid te vergroten.

AANBEVELINGEN

/



3. STELLEN DE INHOUD EN DE STRUCTUUR VAN HET CURRICULUM DE STUDENTEN IN STAAT OM DE BEOOGDE LEERRESULTATEN TE BEHALEN?

STERKTES

Het curriculum van de opleiding is opgebouwd rond **leerlijnen** en zit goed in elkaar. Via de leerlijnen garandeert de opleiding de samenhang tussen de opleidingsonderdelen en leertrajecten. Vier leerlijnen reflecteren het concurrerende waarden model van Quinn. Een vijfde leerlijn zorgt voor de integratie van persoonlijke ontwikkeling en professionele identiteit.

De werking met het **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP) zit goed ineen en is in lijn met de visie van de opleiding rond coaching, zelfsturing en persoonlijke en professionele identiteitsontwikkeling. Aan het begin en het einde van het traject brengen studenten via een online tool en bevragingen van mensen uit hun persoonlijke en professionele omgeving hun sterktes en zwaktes in kaart volgens het model van Quinn. De rollen die studenten nog meer moeten ontwikkelen vormen de basis voor de (stage)opdrachten.

Via opdrachten i.k.v. het persoonlijk ontwikkelingsplan brengen studenten hun groei en ontwikkeling in kaart en tonen ze aan dat ze de gevraagde competenties daadwerkelijk beheersen. De opdrachten zijn zo opgesteld dat collega's van de student en andere leidinggevenden betrokken worden in hun persoonlijke ontwikkeling. Via intervisiemomenten verwerft de student nieuwe inzichten door de feedback en reflecties van medestudenten.

Het element van **stage** is goed uitgewerkt in de opleiding en wordt ook door de studenten als sterkte ervaren. Studenten kiezen zelf hun stageplaats. Die is bij voorkeur niet in de organisatie waar de student werkzaam is. De geschiktheid van de stageplaats wordt steeds afgetoetst met de opleiding.

Het panel ervaart dat het **model van Quinn** doorstroomt in het curriculum. Niet enkel via de leerlijnen, maar ook via de (stage)opdrachten en het persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit draagt bij aan de continuïteit van de leerresultaten in het curriculum.

Als sluitstuk van de opleiding maken de studenten een **geïntegreerde eindproef** waarvoor ze zelf het onderwerp aandragen. De proef is opgezet als onderzoeksproject en bestaat uit een literatuurstudie, het opstellen van een verbetertraject binnen de eigen werkcontext met nulmeting, nameting en een zelfreflectie hoe de student is omgegaan met het verbetertraject en hoe ze gegroeid zijn als leider. De proef resulteert in een paper en een presentatie.

De alumni vonden het een meerwaarde dat ze zelf het onderwerp voor de eindproef mochten kiezen. De vertegenwoordigers van het werkveld benadrukken de meerwaarde als het onderwerp aansluit bij de eigen werkwereld van de student, zodat het eindwerk een toegevoegde waarde kan zijn voor de werkplek.

Er is een structurele werking aanwezig wat betreft **kwaliteitszorg**. Studenten worden regelmatig bevraagd via enquêtes en focusgesprekken. De input van het werkveld wordt verzekerd door het hoge aandeel gastlectoren die nog in de praktijk staan en de resonantiecommissie.

De **praktijkgerichtheid** in de opleiding is een sterkte die zowel door studenten als alumni wordt aangegeven. De vele gastlectoren die ook in het werkveld staan, dragen hier toe bij.

Tot slot benoemen alumni de **modulaire aanpak** als sterkte van de opleiding.

VERBETERPUNTEN

Het is voor het panel onduidelijk gebleven of en hoe de opleiding effectief aan de slag gaat met data, informatie uit **kwaliteitszorginitiatieven** en feedback en welke acties ze hebben op basis hiervan ondernomen hebben. Er gebeurt veel en er is veel informatie beschikbaar. Een verbeterpunt is dan ook om de **PDCA cyclus** explicieter te hanteren en ook te sluiten:

Blijf niet in de check fase hangen. Er wordt veel data en feedback van stakeholders verzameld. Ga hier op een systematische en geïntegreerde manier mee aan de slag, zorg dat informatie bij de juiste persoon terecht komt, ga na of verbeterpunten effectief opgevolgd worden en of de acties het beoogde effect hebben. Koppel resultaten ook terug naar de relevante stakeholders. Voorbeelden die het panel ondervond zijn de checklists voor syllabi, feedback over docenten/docenten en de schriftelijke examens waar studenten de moeilijkheid aangeven.

Het panel is van mening dat beleidsvoering op basis van data een toekomstige sterkte kan worden van de opleiding. Er is immers veel data aanwezig. Die zit echter verspreid en er wordt niet altijd de juiste gevolgtrekking of consequent actie aan gekoppeld.

Hanteer strakkere structuren en cycli die alle stappen van de PDCA verzekeren. Een leiderschapsopleiding moet ook leiderschap uitstralen. Continu en structureel verbeteren is daar een onderdeel van.

Strakkere structuren helpen ook om data in te brengen tot het niveau waar er operationeel iets mee gedaan kan worden. Een voorwaarde is wel dat relevante data die niet door de opleiding zelf vergaard (kunnen) worden structureel worden aangeleverd door de hogeschool.

Om de inbreng van stakeholders in de opleiding te versterken en mee te nemen in het curriculum, kan het **stakeholdermanagement** versterkt worden en meer structureel aangepakt worden:

Maak van stakeholdermanagement een data gedreven proces om gericht feedback te geven en stakeholders te betrekken in de opleiding.

Besteed aandacht aan expectation management naar alle stakeholders voor wat betreft de overgang van een opleiding voor verpleegkundigen naar een algemene opleiding.

AANBEVELINGEN

Het panel merkt op dat ook inhoudelijk de opleiding in **transitie** zit. De fundamenteën zijn aanwezig, het is een kwestie van ze nog beter uit te werken:

Stem de opleidingsonderdelen beter op elkaar af. Zowel tussen de semesters als tussen de twee deeltrajecten. Zorg hierbij voor een goede mix van theorie en praktijk. Studenten geven aan dat het eerste jaar heel zwaar en theoretisch is. Praktijk komt pas in het tweede jaar aan bod.

Er zou nog meer praktisch aan de slag gegaan kunnen worden met het model van Quinn. Studenten krijgen de theorie te zien in het eerste jaar. De praktijkimplementatie volgt in de observatie en rapportage naar aanleiding van de stage en in het opleidingsonderdeel HRM in het tweede jaar. Ga een stap verder dan observeren van en reflecteren over. Overweeg hierbij om workshops anders in te vullen en alumni in te schakelen.

Het panel is van mening dat de **stage** in de opleiding nog versterkt kan worden en geeft hiervoor volgende suggesties mee:

Studenten ervaren de stage momenteel als eerder theoretisch, mede ook doordat er veel opdrachten mee gepaard gaan.

Besteed genoeg aandacht aan de kwaliteitsbewaking van de stageplaatsen, zeker omdat studenten die zelf aandragen. Waak er over dat de verwachtingen naar stageplaatsen duidelijk gecommuniceerd worden.

Bekijk het aantal opdrachten en de zwaarte van de opdrachten in relatie tot het korte tijdsbestek van de stage.

De studenten geven aan dat de **studiebelasting** hoog is. Het panel meent dat het de moeite loont om de studiebelasting in kaart te brengen en geeft hiervoor enkele aanbevelingen mee:

Bekijk kritisch het aantal opdrachten, de inhoud en grootte van de opdrachten (vb. aantal pagina's) in de opleiding en de spreiding van de opdrachten over de twee jaar. Zorg voor een betere afstemming tussen het aantal studiepunten en het aantal taken/zwaarte van de taken en opdrachten in een opleidingsonderdeel.

Maak duidelijk voor de opleiding zelf en voor studenten wat het doel is van de opdracht in het grotere geheel. Studenten ervaren nu overlap en geven aan dat ze in herhaling vallen in de uitwerking van de opdrachten.

Studenten ervaren dat de geïntegreerde eindproef een te groot project is, in combinatie met de andere vakken en gezien de beperkte tijd. Overweeg om de voorbereidingen op de geïntegreerde eindproef reeds in het eerste deeltraject te starten zodat studenten voldoende tijd hebben om dit tot een goed einde te brengen.

Overweeg om vaardigheden rond timemanagement op te nemen in het curriculum zodat studenten die ook kunnen toepassen in de eigen opleiding. Studiebelasting wordt immers ook bepaald door het vermogen hiermee om te gaan.

Het panel wil een aantal suggesties doen aangaande de invulling van de **geïntegreerde eindopdracht**:

Overweeg om de werkplek van de student meer te betrekken bij de invulling van de geïntegreerde eindproef (indien de relatie tussen student en werkgever dit toelaat). Vertegenwoordigers van het werkveld bleken hier vragende partij voor te zijn. Het zou hun meer inzicht geven over waar de student mee bezig is. Een klein projectje vanuit een eindwerk kan ook een olievlek worden dat uitbreidt in de organisatie.

Overweeg om verschillende onderzoeksvormen toe te laten en de variabiliteit van eindwerken open te trekken in functie van kwaliteit en afstemming als leidinggevende. De eindwerken die het panel kon inkijken draaiden allemaal rond het voeren van een onderzoek met data. Een goede literatuurstudie en GAP analyse kunnen ook valabel zijn.

30% van geïntegreerde eindproef bestaat uit een presentatie, hetgeen het belang van presenteervaardigheden aangeeft. Bekijk of de verbinding tussen de presentatievaardigheden die verwacht worden in de eindproef en de voorbereiding hierop doorheen het curriculum nog meer versterkt kan worden.

Het model van Quinn biedt opportuniteiten om dynamischer aan de slag te gaan. Overweeg om in de zelfreflecties van de studenten meer aandacht te besteden over de afgelegde weg en de evolutie doorheen de verschillende rollen.

Het panel is gerustgesteld door de aanstelling van een **onderwijsondersteuner** in het departement en spoort de opleiding aan om deze in te schakelen bij het doorvoeren van aanpassingen in het curriculum.

Tot slot wil het panel de opleiding als tip meegeven om in het algemeen het **visuele aspect** in de opleiding te versterken (cfr. de leerresultaten).



4. STELT DE LEEROMGEVING (STUDIEMATERIAAL, INFRASTRUCTUUR, LECTOREN, BEGELEIDING) DE STUDENTEN IN STAAT OM DE BEOOGDE LEERRESULTATEN TE BEHALEN?

STERKTES

De opleiding is op een **efficiënte manier georganiseerd**. Het beleid en de organisatie van de opleiding wordt onder supervisie van het management uitgestippeld door vijf coördinatoren. Elke coördinator is verantwoordelijk voor een aantal opleidingsonderdelen. Één van de coördinatoren is tevens lid van de opleidingscommissie Verpleegkunde. De coördinatoren vormen voor hun opleidingsonderdelen de verbinding met de gastlectoren aan dat opleidingsonderdeel. Zo worden de gastlectoren pedagogisch ondersteund en verzekert de opleiding de eenvormigheid van de leermiddelen (in het elektronisch leerplatform Canvas). De coördinatoren vormen eveneens de schakel tussen de gastlectoren en studenten.

Het panel onderschrijft het belang van de inbedding van Zorgmanagement in de opleidingscommissie van Verpleegkunde. Gezien de organisatie van de lessen op zaterdag, wordt zo de link met het departement en de hogeschool versterkt. Het panel ervaart vertrouwen in de opleiding vanuit het management van het departement. Dit vormt voor het opleidingsteam een goed fundament en een kritische succesfactor om de transitie verder te zetten.

Het panel sprak met een **gedreven, deskundig en passioneel lectorenteam** dat de opleiding enorm ter harte neemt: 'the right people are on the bus'. Het team bestaat uit hoofdzakelijk gastlectoren die met beide voeten in het werkveld staan. Ook de coördinatoren hebben ook nog een functie binnen de gezondheidszorg.

Het grote aandeel gastlectoren die nog met beide benen in het werkveld staan en zo hun expertise in de opleiding binnen brengen zijn een grote sterkte van de opleiding. Dit wordt ook door studenten aangegeven.

De studenten geven aan dat de coördinatoren van dit jaar proactiever zijn, meer met de studenten in dialoog treden en beter bereikbaar zijn. Ze ervaren de lectoren over het algemeen als toegankelijk.

Er werd onlangs een onboarding proces uitgewerkt binnen het departement. Het panel onderschrijft het belang van een goede inwerking van nieuwe docenten, zeker gezien de context van de opleiding met veel gastlectoren en een werking op zaterdag.

Wat de **professionalisering** van (nieuwe) lectoren betreft, biedt de dienst onderwijs van EhB een traject aan voor startende lectoren om hen de nodige pedagogische en didactische basis mee te geven. Er is vanuit de hogeschool eveneens een aanbod van bij- en nascholingen voor lectoren (vb. coachend lesgeven). Sinds dit jaar is er een departementale onderwijsondersteuner aangesteld die, indien nodig, individuele ondersteuning kan bieden aan lectoren. Tot slot volgen de coördinatoren ook een aantal zaken mee op, zoals de Canvas omgeving van de gastlectoren, correcte invulling van ECTS fiches en de toepassing van het toetsbeleid. Via de ontwikkel- en evaluatiecyclus van de hogeschool bewaakt het opleidingshoofd van Verpleegkunde het functioneren van de lectoren en coördinatoren Zorgmanagement. Hierbij wordt een coachende aanpak gehanteerd waarbij vb. de mogelijkheid wordt gegeven om te switchen en finetunen in takenpakket. Elementen uit bevragingen en data worden meegenomen in de ontwikkelcyclus.

Gezien het grote aandeel aan gastlectoren, onderschrijft het panel de noodzaak van individuele begeleiding door de onderwijsondersteuner en coördinatoren om de didactische kwaliteit op te volgen en te versterken.

De Corona crisis heeft voor een stroomversnelling gezorgd in de ontwikkeling van **blended learning**. De studenten geven aan dat docenten zich heel goed hebben aangepast aan het online lesgeven. De opleiding wenst verder te zetten op de ingeslagen weg en naar de toekomst toe een duidelijk beleid te voeren rond blended learning via een duidelijke mix van online aanbod van theoretische materie en vaardigheidsonderwijs op de campus. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen het aantal contacturen en de leerstof die de studenten moeten verwerken. Het is immers niet de bedoeling dat een blended aanpak tot een grotere studielast leidt (behalve voor studenten die willen excelleren). Wel kan het online leren en mogelijkheden tot flexibel inplannen beter aansluiten bij de noden van werkstudenten. De opleiding zal dit verwezenlijken door de zelfsturing van studenten en kennisverwerving via de coachende aanpak nog meer te versterken.

Het panel ondersteunt deze plannen en moedigt de opleiding aan om de huidige praktijken van coachende aanpak, aandacht voor zelfsturing en kennisverwerving verder te zetten in de verdere onderwijsvernieuwing. Het panel onderschrijft eveneens dat het beperken van contacturen een pluspunt is voor het werkende studentenpubliek van de opleiding die vaak vanuit alle hoeken van het land komen.

De opleiding maakt zo optimaal mogelijk gebruik van het **online leerplatform Canvas** om haar blended learning strategie uit te werken (via leerpaden). De coördinatoren vervullen hiervoor een cruciale rol aangezien zij voor de gastlectoren de Canvas omgeving beheren en als tussenpersoon fungeren tussen de studenten en gastlectoren. Op deze manier bewaakt de opleiding ook de eenvormigheid van de cursussen op Canvas en wordt er voor alle opleidingsonderdelen op dezelfde manier gewerkt.

Zelfsturing van de student is een centraal punt in de opleiding. Om dit te bereiken, wordt er sterk ingezet op een **coachende aanpak** door docenten en het persoonlijk ontwikkelingstraject van de student. Het coaching traject wordt in feite al opgestart nog voordat de student aan de opleiding begint: in de toelatingsprocedure. Sinds de invoer van deze selectieprocedure, starten enkel de studenten met de juiste motivatie aan de opleiding, hetgeen ook een positief effect heeft gehad op de drop-out. De aanpak zet zich specifiek verder met het POP waarbij studenten (individueel) begeleid worden door de POP coach.

VERBETERPUNTEN

Het panel spoort de opleiding aan om in haar organisatie, coördinatie, management en communicatie het **leiderschap** uit te stralen dat ze ook aan haar studenten wil meegeven:

Werk de structuren van aansturing en overlegorganen verder uit. Besteed hierbij aandacht aan eindverantwoordelijkheid, transparantie naar de student, de rol en het doel van overlegorganen.

Werk een visie rond leiderschap uit dat zowel naar studenten als naar de opleiding en de coördinatoren kan dienen als leidraad.

Versterk de communicatie en transparantie naar studenten. Het vak HRM werd door de studenten aangehaald als goede praktijk: daar wordt in september reeds gecommuniceerd welke taken er worden verwacht voor het hele jaar.

Gezien een redelijk aandeel lectoren nieuw zijn in het team, het merendeel van de lectoren maar een kleine aanstelling heeft in de opleiding en de opleiding georganiseerd wordt op zaterdag, acht het panel het belangrijk om **onboardingsprogramma** en de professionalisering verder uit te bouwen en ook bij de gastlectoren structureel in te bedden.

AANBEVELINGEN

Het panel onderschrijft de **uitdagingen** die de opleiding zelf aangeeft: de connectie met EhB en het centrale beleid, de verhouding tussen gastdocenten/-lectoren en lectoren met een groter aandeel in de opleiding en de pedagogische onderbouwing van materiaal en professionalisering en wenst de opleiding hiervoor nog volgende tips mee te geven:

Blijf er aandacht voor houden dat de neuzen van het management en de (gast)lectoren in dezelfde richting staan. Blijf eveneens aandachtig voor de verankering in de opleiding Verpleegkunde. De coördinatoren vervullen hierbij een cruciale rol.

Blijf aandacht houden voor de inbedding van gastlectoren in het team en de geldende werkwijzen in het departement en EhB wat betreft didactische onderbouwing van lesmateriaal, professionalisering... Betrek ook het diverse lectorenteam bij de PDCA en kwaliteitszorg.

Neem successieplanning en opvolging van kennisbeheer op in de strategie van de opleiding zodat de continuïteit bewaakt wordt bij verschuivingen in personeel.

Het aandeel gastlectoren is naast een sterkte van de opleiding ook een uitdaging. De opleiding kan reflecteren over de ideale verhouding vaste lectoren en gastlectoren.

Gezien de samenstelling van het lectorenteam, geeft het panel volgende aanbevelingen mee om het evenwicht te bewaren tussen de **draagkracht en draaglast** van het team:

Zoek naar een evenwicht tussen (individuele coaching) in POP en de lectoren die hiervoor instaan. Het panel acht het niet houdbaar dat 30 studenten individueel gecoacht worden door één lector.

Bewaak de draaglast van de coördinatoren. Zij maken zich tweewekelijks heel de vrijdagnamiddag beschikbaar, hetgeen van een groot engagement spreekt. Zoek een evenwicht dat houdbaar is en wees niet bang om knopen door te hakken of soms wat op de rem te staan.

De **coördinator** als brug tussen studenten en gastlectoren helpt om de opleiding te structureren en eenduidigheid (via Canvas) te brengen naar studenten. Het panel ziet hier echter ook een valkuil in dat deze werking de afstand tussen de lectoren en studenten vergroot, zeker bij een groot aandeel digitale lessen. Blijf hier aandachtig voor.

Het is het panel duidelijk dat **studenten een stem** hebben in de opleiding. Echter blijft dit te veel op het praktische niveau hangen. Het panel wil de opleiding aanmoedigen om de dialoog met studenten op een structurelere manier aan te gaan en hen meer op inhoudelijke manier te betrekken, vb. in vakgroepvergadering of opleidingscommissie. Bovendien kan een goede werking met studentvertegenwoordiger(s) de communicatie in de opleiding bevorderen.

5. GARANDEERT HET GEHEEL VAN EVALUATIES BINNEN DE OPLEIDING DAT STUDENTEN DE BEOOGDE LEERRESULTATEN HEBBEN BEHAALD?

STERKTES

De opleiding is zich bewust van het belang van een valide, betrouwbare en transparante toetsing. Ze werkt aan de afstemming van haar **toetsbeleid** op het beleid van het departement en de opleiding Verpleegkunde en aan de afstemming van haar toetsing op het toetsbeleid.

Met het aanstellen van de coördinatoren heeft de opleiding een oplossing gezocht voor de uitdaging om de toetsing van de verschillende gastlectoren af te lijnen op de doelstellingen en leerresultaten. De coördinatoren bewaken welke doelstellingen er in de verschillende opleidingsonderdelen bereikt moeten worden en op welke manier deze getoetst worden. Het panel moedigt de opleiding aan om dit werk verder te zetten.

De opleiding beschikt over verschillende **instrumenten** om op te volgen of studenten de vooropgestelde leerresultaten behalen en dit te toetsen. Aan de hand van de leerresultatenmatrix, houdt de opleiding het overzicht welk opleidingsonderdeel bijdraagt aan een leerresultaat of gedragsindicator, in welke opleidingsonderdelen de gedragsindicatoren worden getoetst en via welk opleidingsonderdeel een student de gedragsindicator volledig realiseert. De toetsvormenmatrix geeft dan weer aan welke evaluatievormen de opleiding gebruikt in de verschillende opleidingsonderdelen. De opleiding gebruikt ook rubrics om de onafhankelijkheid in de beoordeling te bewaken.

In de **ECTS-fiches** voor elk opleidingsonderdeel kan de student de doelen, inhouden en manier van evalueren terug vinden.

De **geïntegreerde eindopdracht** kan aanzien worden als het summum van de opleiding waar de meeste opleidingsonderdelen naartoe werken. Echter is de opleiding van mening dat het eindniveau van de studenten niet bepaald kan worden door één enkel opleidingsonderdeel, maar dat de kracht ligt in de mogelijkheid voor studenten om doorheen het hele traject aan duurzame competenties en kritische reflectievaardigheden te werken.

De geïntegreerde eindopdracht wordt voor 70% beoordeeld op de paper, voor 30% op een presentatie. De presentatie gebeurt voor een jury van vertegenwoordigers uit de opleiding en het werkveld. Het werkveld heeft eveneens een aandeel in de evaluatie.

De beoordeling van de **stage** gebeurt aan de hand van een stageverslag, waarvoor een rubric werd opgesteld. Het stage evaluatieformulier wordt op voorhand meegegeven aan de werkplek zodat die weten op basis waarvan de student geëvalueerd wordt.

De **persoonlijke en professionele ontwikkeling** van studenten wordt opgevolgd binnen het opleidingsonderdeel POP en getoetst via reflectieverslagen. Aan het begin en aan het einde wordt met de Quinn vragenlijst gecheckt hoever de studenten staan in de verschillende rollen. De opleiding overweegt om te werken met geïndividualiseerde rubrics die afgelijnd zijn op de student zodanig dat de competenties waar de student zelf aan wil werken in de belangstelling worden gezet.

VERBETERPUNTEN

Door de wissel aan de top van de opleiding, was het niet mogelijk voor het panel om zicht te krijgen op de manier waarop de punten op de **geïntegreerde eindopdrachten** tot stand waren gekomen. Er konden geen rubric, beoordelingsdocument of duidelijk overzicht aangeleverd worden met de weging van verschillende criteria onderling en de koppeling aan de opleidingsspecifieke leerresultaten. Hierdoor kon het panel de kwaliteit van de toetsing aangaande de geïntegreerde eindopdrachten niet behoorlijk nagaan.

Het panel vraagt de opleiding om samen met de Diensten onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg de beoordeling van de geïntegreerde eindopdracht onder de loep te nemen, met aandacht voor validiteit, betrouwbaarheid en het aftoetsen van het juiste eindniveau.

Hou hierbij rekening met de validiteit en betrouwbaarheid van de externe juryleden in de beoordeling en overweeg ook het gewicht van de presentatie tegenover de paper.

Het panel onderschrijft de verbeterpunten naar **kwaliteitsbewaking van de toetsing** die de opleiding zelf aanhaalt en spoort de opleiding aan om hier (samen met de departementale ondersteuner) werk van te maken. Zo kon het panel vb. zien dat er verschillende toetsvormen worden gebruikt. Het was echter minder duidelijk of deze bewust ingezet worden voor een specifiek doel.

Concretiseer het toetsbeleid verder en besteed hierbij aandacht aan de afstemming van de verschillende evaluatievormen op de doelstellingen, leerresultaten.

Maak werk van ondersteunende documenten als rubrics en het updaten van de leerresultatenmatrix en evaluatievormenmatrix.

Werk aan de gedragenheid en communicatie binnen het lectorenteam en de transparantie naar de studenten.

AANBEVELINGEN

/

6. BEANTWOORDEN DE UITSTROMENDE STUDENTEN AAN DE MAATSCHAPPELIJKE VERWACHTINGEN OP PROFESSIONEEL VLAKE?

STERKTES

De vertegenwoordigers van het werkveld en alumni dat het panel kon spreken stonden **positief** tegenover de opleiding. De alumnus was **tevreden** en vond dat ze goed voorbereid was. Uit de alumnibevraging van 2017 bleek ook een grote tevredenheid over de opleiding.

De opleiding bereidt de studenten goed voor op een job als leidinggevende in de zorgsector en alumni zijn vlot **inzetbaar op de arbeidsmarkt**. De alumna gaf aan dat ze door het volgen van de opleiding met meer zekerheid begonnen is aan haar job als zorgcoördinator en bijna de helft van de alumni die de bevraging van 2017 hadden ingevuld, was na het volgen van de opleiding doorgestroomd naar een leidinggevende functie in de zorg.

De vertegenwoordigers van het werkveld geven de **praktische vaardigheden** en **people skills** van de studenten/ alumni Zorgmanagement aan als groot voordeel en pluspunt ten opzichte van een domeinmaster die vooral theoretisch opleidt. Hierdoor kunnen alumni van de opleiding direct aan de slag en kunnen ze sneller doorgroeien naar een leidinggevende functie.

Het panel kon een aantal **geïntegreerde eindopdrachten** inkijken en merkte dat deze voldeden aan de verwachtingen van de vertegenwoordigers van het werkveld omdat ze daar in een klinische of zorgpraktijk een toegevoegde waarde kunnen creëren. De suggesties ter verdere versterking van de eindopdrachten zijn terug te vinden

VERBETERPUNTEN

Wegens afzeggingen en een slechte internetverbinding, kon het panel maar een beperkte vertegenwoordiging van het **werkveld** (2 personen) en **alumni** (één alumna) spreken. De opleiding zou er goed aan doen om een intervisie te organiseren met het werkveld waarin gepeild wordt naar de reputatie van de opleiding in het werkveld, het niveau van de studenten en wat relevante inhoud voor de eindwerken is.

De visie op en het verschil tussen de weg naar het **eindniveau** en het bepalen van het eindniveau kan volgens het panel duidelijker gesteld worden. Het panel begrijpt het standpunt van de opleiding dat niet speciaal àlle competenties vervat zitten in de geïntegreerde eindopdracht, maar is toch van mening dat de opleiding bewuster en concreter moet kunnen aantonen waar de OLR op integratieniveau zijn afgetoetst en hoe deze opleidingsonderdelen zich verhouden tot elkaar (vb. POP, stage, geïntegreerde eindopdracht).

AANBEVELINGEN

Het panel wil de opleiding aanmoedigen om het netwerk en de **band met haar alumni** steviger uit te bouwen. Dit kan al met kleine initiatieven gestart worden zoals vb. een Facebook of LinkedIn groep.

De vertegenwoordigers van het werkveld zien veel opportuniteiten in een **vervolg- en/of navorminstraject**. Ook de alumna zou dit interessant vinden om de kennis up to date te houden. Het panel ondersteunt deze mening. Bovendien zou het jaarlijks organiseren van terugkomdagen of vormingsdagen ook de band met de alumni versterken.

Ook het **ter beschikking stellen** van de middelen waartoe de studenten toegang hebben (vb. bibliotheek, onderzoekdatabases...) zouden kunnen bijdragen tot een duurzame band met alumni.



