

Hogeschool PXL

RAPPORT KWALITEITSTOETS

professionele Bachelor in het Zorgmanagement

21 en 22 mei 2026

Inhoud

Inleiding	3
Bevindingen	4
Algemene beschouwingen	4
KK3 'Evaluatiesysteem'	5
KK4 'Curriculum'	6
KK7 'Personeel'	7
KK8 'Gerealiseerd eindniveau'	8
Aanbevelingen	10

Inleiding

Dit rapport geeft de beschouwingen, oordelen en aanbevelingen weer van de kwaliteitstoets van de Bachelor in het Zorgmanagement (60 SP | EQF 6) van Hogeschool PXL. Deze kwaliteitstoets is erop gericht de opleiding te ondersteunen bij de kwaliteitsborging en -verbetering en kadert in het instellingsbreed kwaliteitszorgbeleid van de hogeschool.

De opleiding Zorgmanagement ressorteert onder het departement PXL-Healthcare en werd op 21 en 22 mei 2026 bezocht door een team van onafhankelijke experts. De commissie werd als volgt samengesteld:

- **Mariëlle Geelen**, interim onderwijsmanager
audit- en onderwijsdeskundige – voorzitter
- **Simon Malfait**, diensthoofd, Verpleegkundig ExpertiseCentrum UZ Gent, gastprofessor
faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen UGENT en coördinator banaba
Zorgmanagement, HOGENT
vakdeskundige – lid
- **Rita de Laat**, zorgmanager, Heilig Hart Leuven
werkvelddeskundige – lid
- **Axelle Heusequin**, student bachelor in het zorgmanagement, Hogeschool Vives
student – lid

Andreas Smets, beleidsadviseur kwaliteitszorg van VLUHR KZ, was secretaris van de commissie.

De commissie legde naast het door de instelling bepaalde kwaliteitskenmerk 8 'Gerealiseerd eindniveau' en het door de opleiding gekozen kwaliteitskenmerk 4 'Curriculum' de focus op kwaliteitskenmerken 3 'Evaluatiesysteem' en 7 'Personeel'.

Bevindingen

Algemene beschouwingen

De commissie heeft een sterke opleiding gezien, met een goed uitgebouwd, doordacht en samenhangend programma. Het programma omvat opleidingsonderdelen waar andere (zorg- of welzijns)opleidingen jaloers op kunnen zijn. In het bijzonder is het vaardighedenonderwijs zeer mooi en gestructureerd geïntegreerd in het curriculum.

De commissie ziet een opleiding die duidelijk op orde staat. De commissie kon vaststellen dat de onderwijsprocessen – inclusief de methoden van toetsen en evalueren – goed doordacht zijn, vlot functioneren, worden geborgd en waar nodig worden bijgestuurd middels formele en informele processen. Daardoor studeren kwaliteitsvolle en gewilde afgestudeerden af.

De commissie ziet dat de opleiding wordt gedragen door een kleine, maar bijzonder enthousiaste groep lectoren, die vaak binnen een beperkte aanstelling, met veel gedrevenheid en empassie het onderwijs vormgeven en studenten begeleiden. Het team bestaat voor een deel uit experts uit het werkveld. Zij brengen een stevige inhoudelijke en praktijkgerichte expertise binnen.

De commissie heeft tijdens de gesprekken soms bewust wat meer doorgevraagd om de opleiding uit te dagen op datgene wat ook van studenten gevraagd wordt: kritische zelfreflectie, het in de spiegel durven kijken en het ontwikkelen van een duidelijke toekomstvisie. Hierbij viel op dat antwoorden rond toekomstige ontwikkelingen in het zorglandschap (zoals bijvoorbeeld de technologische ontwikkelingen, organisatie van zorgteams, hertekening rol van eerstelijns verpleegkundig leidinggevende...) en de eventuele impact ervan op de opleiding nog niet altijd even scherp geformuleerd zijn.

De beperkte aanstellingen binnen het team leggen daarbij meteen de grootste kwetsbaarheid van de opleiding bloot. Dat is op zich niet verrassend, aangezien de opleiding dit zelf ook benoemt. Kleine aanstellingen maken het immers moeilijk om structureel uit te bouwen en verder te ontwikkelen. In een context van 1,7 VTE is de ruimte voor visieontwikkeling beperkt.

De commissie vroeg stevig door omdat ze deze opleiding erg waardevol vindt en het belangrijk acht dat het opleidingsteam waakzaam blijft voor toekomstige ontwikkelingen. De kwetsbaarheid van het kleine team en de veranderende context rondom de opleiding, vragen om een bewuste strategie, waarbij een stevige structuur met kritische vrienden rond de opleiding wordt uitgebouwd. De commissie moedigt de opleiding ook aan om de samenwerking met andere opleidingen in het zorgmanagement verder te versterken. Het zoeken naar efficiëntie, kennisdeling en gezamenlijke initiatieven kan hierbij een belangrijke meerwaarde bieden.

Kortom, de commissie is ervan overtuigd dat de bachelor in het Zorgmanagement aan Hogeschool PXL zeer stevig is neergezet en een opleiding is waar met trots naar kan gekeken worden. Tegelijk zijn er enkele uitdagingen, maar zeker ook duidelijke kansen, waarvoor de opleiding zich met zorg en urgentie moet voorbereiden om de kwaliteit en het gevoel van trots ook in de toekomst te waarborgen.

De opleiding voldoet aan de nationale eisen die aan een gereguleerd beroep gesteld worden, namelijk: De opleiding incorporeert de eisen gesteld in het KB dd 13 juli 2006 tot uitvoering van artikel 17bis van de ZH-wet (gecoördineerde wet op de ziekenhuizen en andere verzorgingsinrichtingen) voor de functie van hoofdverpleegkundige.

KK3 'Evaluatiesysteem'

De commissie oordeelt dat de opleiding kwaliteitskenmerk 3 'Evaluatiesysteem' behaalt.

De commissie meent dat de opleiding een grondig evaluatiesysteem heeft opgezet dat vertrekt vanuit een duidelijk en gedetailleerd evaluatieplan. Dit plan biedt de lectoren, ook de extern uit het werkveld aangetrokken lesgevers, een houvast dankzij de concrete richtlijnen voor het uitwerken en uitvoeren van evaluaties. Het draagt in grote mate bij aan de betrouwbaarheid, validiteit en transparantie van de toetsing, zo meent de commissie.

Vanuit het evaluatieplan komt de opleiding tot een diversiteit aan toetsvormen, passend bij de leerresultaten en de leerinhouden. De opleiding slaagt er zo in om een continue evolutie en stijgende complexiteit in de evaluaties te borgen. De keuze om evaluatie en feedback te hanteren als instrument voor de ontwikkeling van de studenten en het versterken van hun redeneerproces, eerder dan te kijken naar het resultaat dat uit de evaluatie komt, vindt de commissie passend. De commissie begrijpt in dit licht de keuze van de opleiding om te opteren voor openboek examens waardoor een hoger integratieniveau kan worden getoetst.

De commissie stelt vast dat de coherente afstemming tussen leerresultaten, leerinhouden en evaluatie, zoals die vandaag zichtbaar is, mede werd verfijnd via de oefening in 'constructive alignment' die in het academiejaar 2024-2025 werd gerealiseerd. Hierbij werd per opleidingsonderdeel nagegaan welke opleidingsspecifieke leerresultaten behaald moeten worden, welke concrete doelstellingen daaraan gekoppeld werden en welke werkvormen en evaluatiemethoden het meest geschikt zijn om deze te realiseren. De commissie meent dat deze oefening zorgvuldig gebeurde en geleid heeft tot een duidelijke aanscherping van de toetsen. De oefening resulteerde in de verdere uitwerking van rubrics en antwoordsleutels en vormde zo een zichtbare en waardevolle meerwaarde voor het team.

De kwaliteit van de toetsing wordt verder bewaakt in het opleidingsbureau. De commissie leert dat de ondersteuning vanuit de hogeschool en de toetscoördinator van de opleiding hierbij als een duidelijke sterkte wordt gezien door de lectoren. Een externe toetscommissie is nog niet uitgewerkt, stelt de commissie vast.

De commissie constateert dat studenten de toetsing als transparant ervaren en dat ze voldoende en snel feedback ontvangen van de lectoren, ook aansluitend bij de visie om ontwikkelgericht te toetsen. De studenten beschrijven het lectorenteam daarbij als toegankelijk en laagdrempelig. Wanneer zij behoefte hebben aan bijkomende feedback, maken de studenten gericht gebruik van de coachingsgesprekken.

De commissie meent dat de beoordeling van de bachelorproef op een evenwichtige en doordachte manier verloopt, met inbreng van verschillende betrokkenen in een 360° beoordeling. Het gebruik van rubrics draagt bij aan de validiteit van de evaluatie, terwijl de betrokkenheid van externe beoordelaars de betrouwbaarheid versterkt. In haar voorbereiding viel het de commissie evenwel op dat er een redelijk groot verschil zit in de punten toegekend door de verschillende betrokken begeleiders vanuit de hogeschool en de werkplek (navigator, promotor en de begeleider genoemd). Dit hoeft geen probleem te zijn, maar de commissie vraagt hieromtrent waakzaam te blijven.

De betrokkenheid van alumni, die optreden als simulant in het vaardigheidsonderwijs, bij de toetsing van de studenten, ziet de commissie als een groot pluspunt.

KK4 'Curriculum'

De commissie oordeelt dat de opleiding kwaliteitskenmerk 4 'Curriculum' behaalt.

De commissie heeft een samenhangend en uitdagend programma vastgesteld dat bestaat uit drie blokken (met name theorie, vaardigheidstrainingen en integratie). De drie blokken zijn elk afzonderlijk grondig en doordacht vormgegeven. Er is zowel horizontale samenhang tussen de blokken als een duidelijke verticale opbouw tussen het eerste en tweede jaar. De studenten geven ook aan dat er een goede spreiding is in de studielast in de twee jaren en over de verschillende blokken.

De individuele blokken komen op een diverse wijze tot stand, rekening houdend met de principes van het hogeschoolbrede MiXed Learning model. Er is een goede balans in campusleren, zelfstandig leren, online leren en werkplekleren.

Studenten ervaren het theoretische blok van het programma als intens en rijk gevuld, met een grote diversiteit aan onderwerpen die nauw aansluiten bij hun interesses en wat ze nodig hebben op de werkvloer. De theorie rond management en leiderschap, hoewel door studenten en alumni in de gesprekken soms door elkaar gebruikt, is goed onderbouwd en wordt snel getransfereerd naar een praktijkcontext in het vaardighedenonderwijs. De commissie ziet evenwel opportuniteiten om technologie en AI sterker te integreren in het programma. Wellicht is er expertise te halen in andere opleidingen aan de hogeschool of aan de Universiteit Hasselt.

In de vaardigheidstrainingen, die zowel persoonlijk via een POP-traject en in groep plaatsvinden, ontwikkelen studenten de praktische management- en communicatievaardigheden die essentieel zijn voor leidinggevende functies in de zorgsector. De commissie is onder de indruk van het opzet van het vaardighedenonderwijs dat wordt aangebracht aan de hand van de rollenspelen, alsook de inspanningen die gastlectoren, één voor één experts uit het werkveld, hierbij leveren. Het vaardighedenonderwijs is een uitgesproken sterkte van de opleiding, die ook expliciet gewaardeerd wordt door studenten. Zij ervaren dit als een veilige en leerrijke context, waarbij feedback van hun lectoren en peers centraal staat. De commissie steunt de ambitie van de opleiding om het vaardighedenonderwijs verder uit te breiden, maar begrijpt dat hiervoor ook middelen nodig zijn.

De commissie wil de opleiding enkele tips meegeven om het vaardighedenonderwijs, meer bepaald de rollenspelen, te verdiepen. Zo ziet de commissie dat de simulaties oplossingsgericht verlopen waardoor de gesprekspartners al snel hun rationele onderstroom laten zien. In de praktijk is dat vaak niet het geval. De commissie denkt daarom dat het zinvol is om simulanten (acteurs) te betrekken die stevige weerstand bieden, los van rationele weerstand. Daarnaast kan het rollenspel aanvatten met het geven van een voorgeschiedenis tussen gesprekspartners.

De integratieblokken zorgen voor de transfer naar de praktijk: studenten passen hun verworven kennis en vaardigheden toe in een reële professionele context, vaak op hun eigen werkplek. Deze verbinding tussen theorie en praktijk faciliteert de onmiddellijke toepasbaarheid van het geleerde en is de motor van de professionele ontwikkeling van de studenten, zo stelt de commissie vast.

De commissie meent dat het programma een erg authentiek karakter kent. De studenten waarderen het sterk dat zij eigen casussen kunnen inbrengen. Gastlectoren brengen bovendien praktijkvoorbeelden uit uiteenlopende domeinen zoals ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg en eerstelijnszorg. Deze aanpak sluit goed aan bij de diverse instroom en draagt bij aan een multidisciplinair perspectief. Studenten ervaren die diversiteit als een meerwaarde, al vraagt het soms een inspanning om zelf de vertaalslag te maken naar de eigen context. Zowel studenten als lectoren geven aan hier nog kansen tot verdere verbreding te zien, bijvoorbeeld richting een bredere zorg- en welzijnsopleiding met ruimte voor verschillende profielen en specialisaties. Hierop aansluitend

suggereert de commissie om samenwerking te verkennen met andere aanbieders van de bachelor in het zorgmanagement, bijvoorbeeld via een gezamenlijk aanbod van keuzemodules, workshops of lezingen.

De commissie stelt vast dat internationale en interculturele competenties op een creatieve manier worden geïntegreerd, maar ziet nog kansen om deze – voornamelijk interculturele competenties en omgaan met diversiteit - verder te versterken, bijvoorbeeld via gastsprekers of internationale samenwerking.

De commissie geeft de opleiding onderstaande aanbevelingen:

- Integreer AI en technologische ontwikkelingen in het vakgebied in het curriculum.
- Vergroot het multidisciplinair window door verdere verbreding van het programma.

KK7 'Personeel'

De commissie oordeelt dat de opleiding kwaliteitskenmerk 7 'Personeel' behaalt.

De commissie spreekt haar waardering uit voor wat de opleiding realiseert met een beperkte personeelsomvang van 1,7 VTE. Op basis van de gesprekken meent de commissie dat het team erin slaagt om kwaliteitsvol onderwijs te organiseren en verschillende coördinerende taken op te nemen. De gedrevenheid en het enthousiasme van de lectoren is groot, waardoor er veel draagkracht is in het team, om de beperking van de schaalgrootte op te vangen.

De commissie waardeert ook dat de gastlectoren een sterke betrokkenheid en passie tonen door zich, naast hun reguliere professionele activiteiten, sterk in te zetten voor de opleiding. Hun inbreng creëert een grote meerwaarde en zorgt voor actuele, praktijkgerichte input. Het werkveld beschouwt deze samenwerking eveneens als een win-winsituatie.

Als belangrijk aandachtspunt benoemt de commissie de duurzaamheid van het personeelsbeleid. Door de beperkte omvang van het team vereist dit permanente aandacht. Bovendien vernam de commissie de nood aan een doordachte successieplanning aangezien de volgende jaren een aantal essentiële (gast)lectoren de opleiding zullen verlaten. Het vervangen van deze geëngageerde experts kan wellicht uitdagend zijn en moet tijdig worden aangevat door in gesprek te gaan met leidinggevend in gezaghebbende organisaties. Ten slotte vraagt de commissie een verhoogd bewustzijn op centraal niveau over de hoge inzet van gastlectoren, waarvan een deel van hun engagement een vrijwillig karakter heeft.

De commissie ziet dat er een goed evenwicht tussen formele en informele processen is uitgebouwd. Het opleidingsbureau fungeert als centraal en efficiënt orgaan voor het beheer en de ontwikkeling van de opleiding. Dit overlegorgaan bevordert bovendien de verbinding tussen gastlectoren en faciliteert kennisdeling binnen het team. De aanstelling van blokcoördinatoren is tevens een meerwaarde die bijdraagt aan de samenhang en ontzorging van gastlectoren. De commissie ziet dat er ook vele korte en informele lijntjes zijn tussen de lectoren onderling.

Passend binnen de beperkte beschikbaarheid van gastlectoren biedt de opleiding laagdrempelige professionaliseringsinitiatieven aan, gericht op het versterken van onderwijskundige basisvaardigheden.

De commissie geeft de opleiding onderstaande aanbeveling:

- Zorg voor een duurzaam personeelsbeleid.

KK8 'Gerealiseerd eindniveau'

De commissie oordeelt dat de opleiding kwaliteitskenmerk 8 'Gerealiseerd eindniveau' behaalt.

In de bachelor in het zorgmanagement tonen studenten het eindniveau aan via de opleidingsonderdelen 'Bachelorproef', 'Vaardigheidstraining deel 2' en 'Integratie deel 2'. In de combinatie van deze drie opleidingsonderdelen worden de opleidingsspecifieke leerresultaten op integratieniveau beoordeeld. Op basis van al het ingekeken materiaal, de toetsing en de feedback van werkveld en alumni is de commissie van oordeel dat het eindniveau conform VKS 6 wordt gerealiseerd.

De commissie heeft tijdens de gesprekken vastgesteld dat het werkveld en de afgestudeerden erg enthousiast zijn over de opleiding. De studenten ervaren vanuit de aangereikte theoretische kaders en de vaardigheden reeds tijdens de opleiding een impact op hun professioneel handelen. De afgestudeerden hebben bovendien een bewustzijn meegekregen van de veranderlijkheid van het zorglandschap. Ze tonen een open en kritische houding en een bereidheid tot levenslang leren, mede door de sterke focus op verandermanagement.

Dit laatste komt ook tot uiting in het opzet van de bachelorproef, namelijk het werken aan een veranderingstraject. De commissie meent dat het opzet van de bachelorproeven doordacht is en een duidelijke meerwaarde biedt voor het werkveld en het professionele handelen van studenten. De studenten, alumni en werkveld zijn hier unaniem positief over. De begeleiding van de bachelorproef is bovendien gestructureerd opgebouwd, met een duidelijk kick-off moment voor alle betrokken begeleiders en promotoren. Dankzij de kick-off en de stevige begeleiding, in het bijzonder ook de POP-coaching, komen de studenten tot een relevant onderwerp.

Tegelijk meent de commissie – en zij vroeg hierop door tijdens het locatiebezoek – dat de bachelorproeven een eerder rigide vorm aannemen. In functie van maximale ontwikkelkansen ziet de commissie mogelijkheden om studenten meer regie te geven over de wijze waarop zij hun eindniveau aantonen. Dat kan binnen het huidige opzet van de bachelorproef, maar ook via alternatieve vormen, zoals een gedocumenteerd verandertraject op de werkvloer ondersteund door portfolio's, logboeken, presentaties en teamverslagen. Daarnaast wekt de huidige terminologie rond "onderzoek" de indruk dat alle bachelorproeven praktijkgericht onderzoek omvatten, terwijl dit niet in elke context noodzakelijk is en niet steeds aansluit bij de aard van de uitgevoerde projecten.

Zoals eerder aangegeven, vindt de commissie het blok vaardigheidstraining erg sterk vormgegeven. Dit onderdeel draagt sterk bij tot de realisatie van de leerresultaten. Een kleinere opmerking: in de voorbereiding, op basis van de geschreven stukken en scoreformulieren, was het voor de commissie niet eenduidig om na te gaan hoe de beoordeling van dit opleidingsonderdeel tot stand kwam.

Het integratiedeel zet studenten aan tot reflectie over hun persoonlijke groei en leidinggevende skills op de werkvloer. Door feedback van lectoren, collega-studenten en leidinggevendenden op de werkvloer, krijgen de studenten een kritische spiegel voorgehouden, leren ze zichzelf beter kennen en krijgen ze tools aangereikt om hun professionele en persoonlijke groei verder vast te pakken. De commissie ging tijdens de gesprekken na in welke mate er diepgang is in de reflectieprocessen en hoe objectief de puntentoekenning verloopt. Zij ziet hier nog groeikansen, bijvoorbeeld door studenten op de werkvloer meer gerichte sturing te bieden en de feedback en beoordeling verder te objectiveren aan de hand van een wetenschappelijk onderbouwd model. Tegelijk heeft de commissie begrip voor het feit dat dergelijke ontwikkelingen op dit moment niet evident zijn binnen de huidige financiële context.

De betrokkenheid van de alumni tot slot acht de commissie erg waardevol. Het betrekken van de alumni als simulant in het vaardighedenonderwijs en in het opleidingsbureau zijn goede praktijken.

De commissie geeft de opleiding onderstaande aanbeveling:

- Overweeg om de studenten in het kader van de bachelorproef meer regie te geven in het aantonen van hun eindniveau.

Aanbevelingen

Op basis van haar bevindingen heeft de commissie volgende aanbevelingen voor de opleiding:

KK 4:

- Integreer AI en technologische ontwikkelingen in het vakgebied in het curriculum.
- Vergroot het multidisciplinair window door verdere verbreding van het programma.

KK 7:

- Zorg voor een duurzaam personeelsbeleid.

KK 8 :

- Overweeg om de studenten in het kader van de bachelorproef meer regie te geven in het aantonen van hun eindniveau.