

## **Master Kwaliteitsmanagement Schouten & Nelissen University**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling  
19 en 20 juni 2012*

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
Samenvatting .....	4
Colofon .....	7
Inleiding .....	8
Beoogde eindkwalificaties .....	10
Programma .....	13
Personeel .....	20
Voorzieningen .....	23
Kwaliteitszorg .....	25
Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties .....	29
Bijlagen .....	35
Bijlage 1 Visitatiecommissie .....	36
Bijlage 2 Programma visitatie .....	41
Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens .....	43
Bijlage 4 Eindkwalificaties .....	44
Bijlage 5 Programmaoverzicht .....	45
Bijlage 6 Bestudeerde documenten .....	46
Bijlage 7 Bestudeerde scripties .....	48
Bijlage 8 Onafhankelijkheidsverklaringen .....	49

## Samenvatting

Op 19 en 20 juni 2012 is de opleiding Master Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaaloordeel van de commissie is voldoende.

De opleiding kenmerkt zich als een kleine, beroepsgeoriënteerde masteropleiding voor studenten met meerdere jaren werkervaring.

### Beoogde eindkwalificaties

De opleiding Kwaliteitsmanagement hanteert een beroepsprofiel voor kwaliteitsmanagers opgesteld door vertegenwoordigers uit het beroepenveld en vakgebied. Schouten & Nelissen University koos voor een operationalisering van het profiel die enerzijds specifiek is, namelijk volledig gericht op het werk van de kwaliteitsmanager en de bevordering van kennis en vaardigheden in dit specifieke vakgebied. Anderzijds is de operationalisering breed: de eindtermen en opleiding dekken de volle breedte van kwaliteitsmanagement. De opleiding houdt de eindtermen zorgvuldig actueel via contact met het beroepenveld/vakgebied en onderzoek onder beroepsbeoefenaren. De Dublin descriptor en daarmee het masterniveau zag de visitatiecommissie zowel terug in de competenties bij het beroepsprofiel als in de eindkwalificaties per module en college.

### Programma

De visitatiecommissie vindt dat de opleiding de eindkwalificaties op adequate wijze vertaald heeft naar het onderwijsprogramma. Het resultaat is een inhoudelijk breed programma met aandacht voor zowel de beroepspraktijk als praktijkgericht onderzoek. In de onderwijsdidactiek valt vooral de plaats op die de arbeidspraktijk van studenten inneemt in de vormgeving van het programma. Docenten stimuleren studenten om in de colleges actief kennis en ervaringen uit te wisselen en om op hun werkplek te experimenteren met het geleerde. De variëteit aan werkomgevingen en ervaringsachtergronden van studenten vormt een belangrijk uitgangspunt voor het gezamenlijke leerproces. De gerealiseerde instroom van studenten uit diverse sectoren draagt bij aan de succesvolle invulling van dit opleidingsaspect.

### Personeel

De opleiding heeft een uitmuntende docentengroep aan zich gebonden. De docenten zijn hoogopgeleid,

didactisch ervaren, toegewijd en behoren beslist tot de kwaliteitstop van hun branche of discipline. Het onderwijzend personeel weet de verbinding tussen theorie en beroepspraktijk die de opleiding kenmerkt, goed te leggen. Het personeelsbeleid is adequaat, maar zou in de ogen van de commissie nog enigszins uitgebreid kunnen worden op het gebied van introductie en ontwikkeling. De kleine groepsgrootte ervaren studenten als positief. Deze geeft hun de ruimte voor de uitwisseling van ervaring en kennis die past bij de didactische vormgeving van het programma.

### Voorzieningen

De visitatiecommissie is van mening dat de materiële voorzieningen toereikend zijn voor het realiseren van het programma en dat de informatieverstrekking goed aansluit op de behoefte van de studenten. De studiebegeleiding van de opleiding is solide en zeer persoonlijk. De master beschikt over een eigen studiebegeleider die de studievoortgang van studenten volgt en voor studenten en docenten uitstekend bereikbaar is. Ook het docenten-studentencontact en de thesisbegeleiding zijn binnen de opleiding goed geregeld.

### Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie vindt dat Schouten & Nelissen University de kwaliteit van haar opleiding adequaat bewaakt door evaluaties onder studenten en docenten en door overleggen met stakeholders. Voor elk overleg is een uitgebreid vergaderformat ontwikkeld waarmee de onderdelen van de opleiding systematisch besproken worden. Tijdens de vergaderingen stelt het opleidingsmanagement de verbeterpunten vast en noteert ze als streefdoelen op de agenda van het volgende overleg. Het doorvoeren van verbetermaatregelen gebeurt in de ogen van de stakeholders (studenten, docenten en Programmaraad) goed en vlot.

### Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De master Kwaliteitsmanagement heeft een adequaat systeem van toetsing, waarin de validiteit onder meer gewaarborgd wordt door de inzet van kerndocenten en controle door de studiebegeleider. De beoordeling van toetsen en scripties is voldoende betrouwbaar. Voor studenten is voldoende duidelijk waarop zij getoetst worden.

Dit jaar is een metabeoordeling van de theses ingevoerd om de betrouwbaarheid van de scriptiebeoordelingen verder te vergroten. Het gerealiseerde eindniveau vindt de commissie goed. De opleiding levert leergierige professionals af met verdiepte kennis, inzicht en vaardigheden over de volle breedte van kwaliteitsmanagement.

### Aanbevelingen

De commissie adviseert het management, de docenten en studiebegeleider om met elkaar de discussie te blijven voeren over wat een professionele master in moet houden. Ze adviseert daarbij nadrukkelijk te zoeken naar een opzet waarbij de thesis meer centraal komt te staan in het programma dan momenteel het geval is. Het gaat daarbij zowel om de voorbereiding op, als om de

uitwerking van de thesis. Onderzoek in de professionele context is in de ogen van de commissie namelijk het dominante aspect van een postinitiële master als de opleiding Kwaliteitsmanagement. De aanbeveling van de commissie is om vanaf de start van de opleiding in elke module onderzoek terug te laten komen door de toepassing van onderzoeksvaardigheden in een werkstuk en in de vorm van (meer) onderzoeksliteratuur. De opleiding zou bijvoorbeeld hoofdstukken van handboeken kunnen vervangen door evidence based artikelen over dezelfde onderwerpen. Als verbeterpunt noemt de commissie tevens de toegang voor studenten en docenten tot de wetenschappelijke journals.

Schouten & Nelissen beschikt over een uitgebreid kwaliteitssysteem. De commissie beveelt aan dit ook expliciet te verbinden aan SNU en de opleiding via onder meer interne audits en management review. De commissie adviseert daarnaast om de kwaliteitscontrole minder persoonsafhankelijk te maken en aantoonbaar te borgen.

De validiteit van de toetsing kan de opleiding verder vergroten door het gebruik van toetsmatrijzen en door de leerstof en toets op basis van de leerdoelen door verschillende docenten te laten samenstellen. De commissie beveelt de opleiding tot slot aan een metabeoordeling uit te voeren op de toetsen, dit zal de kwaliteit van de toetsing verder verbeteren.

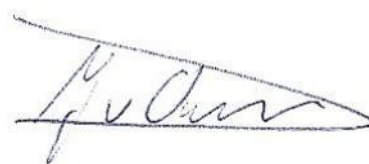
Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld (voldoende en goed) en op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de opleiding Kwaliteitsmanagement.

Namens de voltallige visitatiecommissie,

Utrecht, 6 augustus 2012



Drs. R.R. van Aalst  
Voorzitter



Drs. J. van Oudheusden  
Secretaris

## Overzicht

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

<b>Standaard</b>	<b>Beoordeling</b>
<b>Beoogde eindkwalificaties</b> 1. Beoogde eindkwalificaties	<i>Goed</i>
<b>Programma</b> 2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Vormgeving van het programma  5. Instroom 6. Studeerbaarheid 7. Omvang en duur	<i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i> <i>Goed</i>  <i>Goed</i> <i>Voldoende</i> <i>Voldoende</i>
<b>Personeel</b> 8. Doeltreffend personeelsbeleid 9. Het personeel is gekwalificeerd 10. De omvang van het personeel is toereikend	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Goed</i>
<b>Voorzieningen</b> 11. Materiële voorzieningen 12. Studiebegeleiding	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i>
<b>Kwaliteitszorg</b> 13. Evaluatie resultaten 14. Maatregelen tot verbetering 15. Betrekken van opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i> <i>Voldoende</i>
<b>Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</b> 16.1 Toetsing 16.2 Gerealiseerde eindkwalificaties	<i>Voldoende</i> <i>Goed</i>
<b>Totaalbeoordeling</b>	<b>Voldoende</b>

## Colofon

### Instelling en opleiding

Schouten & Nelissen University  
Adres: Postbus 266, 5300 AG Zaltbommel  
Telefoon: 0418 - 680099  
Status instelling: rechtspersoon voor Hoger Onderwijs  
Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg: niet van toepassing.

Opleiding: Master Kwaliteitsmanagement  
Niveau: Hbo master  
Aantal studiepunten: 60 ECTS  
Titel: MKM  
Locatie: Utrecht  
Variant: Deeltijd  
Croho-nummer: 70078  
Kwantitatieve gegevens van de opleiding zijn weergegeven in bijlage 3.

Voor kwaliteit verantwoordelijke bestuurder: Dhr. C.L.J. Vink, voorzitter raad van bestuur SNR Schouten & Nelissen Recovery B.V.

Contactpersoon met betrekking tot kwaliteit van de opleiding: Mw. drs. L.W.J.M. Janssen, opleidingsmanager.  
Contactgegevens: E. Lisa.janssen@sn.nl / T. 0418 - 688311

### Visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit:  
Drs. R.R. van Aalst, voorzitter  
Prof. dr. ir. C.T.B. Ahaus, werkveld- en domeindeskundige  
Ir. J.C. van der Poel, werkveld- en domeindeskundige  
D. Ramondt, studentlid  
Drs. J. van Oudheusden, secretaris

De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO; de NVAO heeft ingestemd met de samenstelling.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van:  
AeQui VBI  
Vlindersingel 220  
3544 VM Utrecht  
(030) 87 820 87  
www.AeQui.nl

## Inleiding

Schouten & Nelissen University (SNU) is een Rechtspersoon voor Hoger Onderwijs, gespecialiseerd in beroepsgeoriënteerde masteropleidingen voor studenten met meerdere jaren werkervaring. Momenteel bestaat het reguliere aanbod van SNU uit de postinitiële masters Conflictmanagement, Kwaliteitsmanagement en Human Development, met specialisaties in stressmanagement en re-integratie, coaching in organisaties, conflictmanagement, training in organisaties en human resources development. Daarnaast is er een online Engelstalige Master of Business Administration (MBA). De instelling wil met haar masteropleidingen hoogopgeleiden de nascholing bieden waar de huidige kenniseconomie om vraagt op een manier die persoonlijk past. SNU biedt studenten inhoudelijke verdieping in hun eigen beroepsdomein, zodat zij actuele en relevante wetenschappelijke kennis kunnen toepassen in hun dagelijkse praktijk.

### Het instituut

Schouten & Nelissen University startte in 2001 en vormt sinds 2005 een zelfstandig onderdeel van de Schouten & Nelissen Groep (SNG). De SNG is sinds 1980 actief als kennisinstituut voor persoonlijke en organisatieontwikkeling via opleidingen, trainingen, coaching en organisatieadvies. Eén van de uitgangspunten van Schouten & Nelissen is dat het persoonlijke succes van de medewerkers het succes van de organisatie bepaalt.

De masters van Schouten & Nelissen University hebben een professioneel (beroepsgeoriënteerd) karakter. De arbeidspraktijk van de studenten speelt een fundamentele rol in de opleidingen: als bron voor kennisuitwisseling tussen studenten tijdens de colleges, als input voor werkstukken en als direct beschikbaar toepassingsgebied voor opgedane kennis en vaardigheden. Vanwege deze nadrukkelijke plaats van het werk in de opleidingen dienen potentiële studenten om toegelaten te worden, naast een hbo- of universitaire vooropleiding, te beschikken over minimaal twee jaar relevante werkervaring.

SNU stemt de opleidingen specifiek af op haar werkende studenten, die studie veelal combineren met een drukke baan en privéleven. Zo organiseert het de colleges in een vast, gemakkelijk(er) planbaar ritme met steeds hetzelfde aantal bijeenkomsten per module, op een vaste dag in de week. Verder bestaan de masteropleidingen uit modulen die men onder bepaalde voorwaarden ook afzonderlijk of in een aangepaste volgorde kan volgen.

Om de kennis van de hoogopgeleide, relatief ervaren studenten uit te breiden, worden de masteropleidingen van SNU verzorgd door hoogleraren, universitaire (hoofd-)docenten en senior trainers van de Schouten & Nelissen Groep. SNU werkt samen met het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van Universiteit Utrecht in de bijzondere leerstoel Management van veranderingsprocessen in grote organisaties. Het netwerk van de instelling omvat verder de universiteiten van Twente en Nijmegen en beroepsverenigingen EOQ, EFQM, ASQ, NNK en NVKZ.

Alle masters van SNU hebben dezelfde organisatiestructuur. Er is voor iedere opleiding een onderwijscommissie die bestaat uit de decaan, de inhoudelijk verantwoordelijke en kerndocenten, de opleidingsmanager en de studiebegeleider van de opleiding. Iedere master heeft verder een eigen werkveld/vakgebied-adviesorgaan (Programma-raad), een examencommissie, studentenraad en een docentenoverleg.

Momenteel studeren aan Schouten & Nelissen University 58 professionals (in de drie 'offline' masterprogramma's). Op jaarbasis heeft de instelling circa driehonderd module-inschrijvingen, waarvan ongeveer een derde bestaat uit masterstudenten en twee derde uit studenten die een of twee losse modules volgen.

### De opleiding

De opleiding Kwaliteitsmanagement is een masterstudie van twee jaar en drie maanden (60 ECTS) voor hoogopgeleiden met minimaal twee jaar



werkervaring in een kwaliteitsmanagementsfunctie. De master neemt in Nederland een unieke positie in. In verschillende bedrijfskundige en economische bachelor- en masteropleidingen worden namelijk wel vakken en uitstroombmogelijkheden aangeboden gericht op kwaliteitsmanagement, maar een andere opleiding volledig gericht op dit vakgebied is er in ons land niet. Mede door deze specifieke aard en de vereiste werkervaring is de opleiding relatief klein: jaarlijks stromen gemiddeld veertien studenten in.

De doelstelling van de opleiding is afgestudeerden zodanige kennis, inzicht en vaardigheid mee te geven over integraal kwaliteitsmanagement, dat zij in staat zijn tot:

- zelfstandige beroepsuitoefening;
- het inbrengen van expertise en advies in een multidisciplinaire omgeving;
- het leidinggeven aan mede-beroepsbeoefenaars en
- het ontwikkelen van het vakgebied door onderzoek en innovatie vanuit een eigen visie en oordeel gebaseerd op theoretische kennis (evidence based).

De master behandelt de volle breedte van kwaliteitsmanagement, met casuïstiek uit verschillende branches en zowel aandacht voor de procesgerichte 'harde' kant van het vak als voor de mensgerichte 'zachte' kant. Het reguliere studiepad bestaat uit vijf vaste modules en een masterthesis. Voor keuzemodule 6 kiest de student uit een selectie van vier de module die het best aansluit op zijn interesses en werksituatie. Deze vier keuzemodules staan in het teken van de mensfactor in

kwaliteitsmanagement en zijn afkomstig uit de master Human Development van SNU.

## De visitatie

Schouten & Nelissen University gaf AeQui VBI opdracht onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe stelde AeQui een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samen. Met vertegenwoordigers van de opleiding vond een voorbereidend gesprek plaats, waarin het programma en de invulling van de gesprekken en gesprekspartners werden vastgesteld. De commissie doorliep tijdens de visitatie dit programma, zie bijlage 2.

SNU verspreidde twee weken voorafgaand aan het visitatiebezoek een aankondiging voor het geplande telefonische open spreekuur. Er zijn geen studenten of medewerkers die gebruik hebben gemaakt van deze mogelijkheid.

De visitatiecommissie koos en beoordeelde een selectie uit afstudeerscripties die studenten de laatste zes jaar produceerden. De resultaten van deze beoordeling waren input voor de gesprekken met de opleiding, zie hoofdstuk 16 van dit rapport.

De commissie voerde de beoordeling in onafhankelijkheid uit; aan het einde van de visitatie stelde zij de opleiding in kennis van haar bevindingen en conclusies. De opleiding in Zaltbommel heeft gereageerd op een toegezonden concept van de rapportage, de secretaris verwerkte de opmerkingen van de opleiding in dit definitieve rapport.

## Beoogde eindkwalificaties

De opleiding Kwaliteitsmanagement hanteert een beroepsprofiel voor kwaliteitsmanagers opgesteld door vertegenwoordigers uit het beroepenveld en vakgebied. Schouten & Nelissen University koos voor een operationalisering van het profiel die enerzijds specifiek is, namelijk volledig gericht op het werk van de kwaliteitsmanager en de bevordering van kennis en vaardigheden in dit specifieke vakgebied. Anderzijds is de operationalisering breed: de eindtermen en opleiding dekken de volle breedte van kwaliteitsmanagement. De opleiding houdt de eindtermen zorgvuldig actueel via contact met het beroepenveld/vakgebied en onderzoek onder beroepsbeoefenaren. De Dublin descriptor en daarmee het masterniveau zag de visitatiecommissie zowel terug in de competenties bij het beroepsprofiel als in de eindkwalificaties per module en college.

### Beoogde eindkwalificaties

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

### Afstemming beroepenveld

De verbinding met zowel de beroepspraktijk als het vakgebied kenmerkt de opleiding. Aangezien de master de enige opleiding in Nederland is volledig gewijd aan kwaliteitsmanagement, bestaat er geen competentieprofiel van zusteropleidingen om bij aan te sluiten, maar wordt de opleiding in directe samenspraak met het beroepenveld en vakgebied ingevuld. Het beroepenveld en vakgebied zijn vertegenwoordigd in de Programmaraad, een extern adviesorgaan met zes leden vanuit het (inter-) nationale werkveld en de wetenschap. Twee van deze leden zijn tevens alumni van de opleiding.

De Programmaraad stelde voor de kwaliteitsmanager een beroepsprofiel op. Daarbij benoemde de raad zeven kernrollen die een kwaliteitsmanager kan aannemen: die van antenne, adviseur, expert, implementator, auditor, facilitator en innovator. Voor elke rol heeft de raad aangegeven welke van negentien voorwaardenscheppende respectievelijk dertig domeinspecifieke competenties daarbij horen. De visitatiecommissie waardeert het opgestelde profiel, dit is accuraat en dekt in haar ogen de volle breedte van kwaliteitsmanagement. Op basis van het opgestelde beroepsprofiel, de rollen en bijbehorende competenties formuleerde de opleiding dertien eindkwalificaties (bijlage 4).

Tweemaal per jaar komt de Programmaraad bijeen om het management van de opleiding van advies te voorzien. Daarbij zijn de toetsing van domein-

specifieke eisen, beroepscompetenties en eindkwalificaties aan de actuele stand van zaken in wetenschap en het werkveld vaste punten op de agenda. De inhoudelijk verantwoordelijke van de opleiding en de opleidingsmanager nemen input vanuit de Programmaraad mee terug naar de opleiding.

Naast de raadplegingen van de Programmaraad vormt onderzoek een bron van informatie uit het werkveld. Het opleidingsmanagement laat regelmatig onder beroepsbeoefenaren onderzoeken in hoeverre zij zich herkennen in het beroepsprofiel en de daarin onderscheiden rollen. De schriftelijke enquête die in 2011 werd gehouden onder studenten –immers ook beroepsbeoefenaren– had echter een te beperkte respons om consequenties te kunnen verbinden aan de uitkomsten. Het onderzoek gepland voor dit jaar wordt daarom digitaal gehouden onder een bredere doelgroep: studenten aangevuld met leden van beroepsverenigingen NNK (Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement) en NVKZ (Nederlandse Vereniging van Kwaliteit en Zorg). In aanvulling op het eigen onderzoek gebruikt de opleiding de onderzoeksbevindingen van derden. Voorbeelden hiervan zijn het onderzoek van NNK, VMT (vakmedium voor foodprofessionals) en Wageningen University naar de positie en de rol van de kwaliteitsmanager. De Programmaraad bespreekt of de onderzoeksresultaten aanleiding geven om de eindtermen aan te passen.

De visitatiecommissie vindt de opleiding goed op het beroepenveld en het vakgebied afgestemd. De alumni en studenten die de commissie sprak,

ondersteunen het beeld dat in het beroepsprofiel en de eindkwalificaties wordt geschetst. Ze zijn allen nog steeds werkzaam in het kwaliteitsveld en geven aan dat de opleiding uitstekend aansluit op hun werkomgeving en daar praktische en theoretische aanvullingen op geeft. De alumni spreken in dit verband van 'theoretische verdieping die ze in staat stelt om tot de kern van kwaliteitsproblematiek te komen', 'zicht op de eigen plaats in het bedrijf', 'nu in staat zijn tot het mede vormen van het organisatiebeleid' en 'verbeterde adviesvaardigheden.'

#### **Actueel**

De Programmaraad houdt het beroepsprofiel zorgvuldig up-to-date. Het profiel verandert naar de mening van de visitatiecommissie op zeer relevante wijze mee met de ontwikkelingen in de praktijk en wetenschap. Het meer traditionele profiel van 2003 dat met name aansloot op kwaliteitsmanagement-systemen in productie- georiënteerde organisaties werd eind 2005 aangepast vanwege veranderingen in het vak. Zo vond kwaliteitsmanagement inmiddels ook steeds meer zijn toepassing in dienstverlenende en mensgeoriënteerde organisaties, betrof kwaliteitszorg niet alleen meer producten, processen en systemen, maar ook de kwaliteit van de organisatie als geheel en verschoof de focus van kwaliteitsmanagement van beheersing/borging naar verbetering en verandering. Het ruimere profiel van 2005 voldoet aan deze nieuwe vereisten en de opleiding volgde de gemaakte aanpassingen. Eén van de herzieningen van de master was bijvoorbeeld het op meer omvattende wijze (zowel in verbredende als verdiepende zin) opnemen van het thema mensfactor binnen kwaliteitsmanagement. Dit is onder meer terug te zien in keuzemodule 6 en eindkwalificaties 2, 4, 5 en 11.

Studenten gaven aan de actualisering van de doelstellingen een goede ontwikkeling te vinden en de inhoudelijke wijzigingen te merken in de lessen. Aan het actueel houden van de opleiding en eindkwalificaties dragen ook de eerdergenoemde onderzoeken bij en tussentijdse besprekingen van de Programmaraad.

#### **Concreet**

De opleiding heeft het beroepsprofiel, de rollen en de competenties opgesteld door de Programmaraad geconcretiseerd tot eindkwalificaties. Deze eindtermen zijn in kennis en vaardigheden specifiek

toegespijst op het werk van de kwaliteitsmanager en op het bevorderen van nieuwe kennis en inzichten op het gebied van kwaliteitsmanagement. Ook werkte de opleiding de opgestelde eindkwalificaties uit tot uiteindelijke doelstellingen per college.

#### **Dublin descriptor**

Schouten & Nelissen University maakt met twee soorten matrices inzichtelijk hoe de Dublin descriptor voor het masterniveau verbonden zijn aan de opleiding. De eerste matrix toont op welke manier de descriptor terug te zien zijn bij de kernrollen en competenties opgesteld door de Programmaraad. De tweede groep matrices laat zien hoe de descriptor verbonden zijn aan de eindkwalificaties per module en college. De visitatiecommissie herkende daarmee de descriptor en het masterniveau duidelijk binnen de competenties, eindkwalificaties en het programma van de opleiding Kwaliteitsmanagement.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De opleiding en haar eindtermen worden in directe samenspraak met het beroepenveld en vakgebied ingevuld. Vertegenwoordigers uit het (inter-) nationale werkveld en de wetenschap stelden een beroepsprofiel op dat in de ogen van de commissie op accurate en actuele wijze de volle breedte van kwaliteitsmanagement dekt. Schouten & Nelissen University maakte vervolgens een heldere vertaling van dit beroepsprofiel naar eindkwalificaties per module en college. De eindtermen van de opleiding en de operationalisering daarvan sluiten (internationaal) aan bij het beroepenveld en vakgebied en zijn van masterniveau.

De opleiding maakt actief gebruik van extern onderzoek, iets wat de commissie positief vindt. Het viel haar echter op dat het zicht op externe onderzoeken in het werkveld en vakgebied soms afhankelijk is van individuele leden van de Programmaraad. De commissie beveelt de opleiding aan onderzoek van derden structureler in te bedden in het overleg. Het voornemen van de opleiding om het eigen onderzoek uit te breiden naar kwaliteitsmanagers die niet deelnemen aan de opleiding juicht de commissie toe.

Een tweede suggestie voor (verdere) verbetering van de afstemming met het beroepenveld/vakgebied betreft de samenstelling van de Programmaraad.

Hoewel het profiel van de raad momenteel zowel het beroepenveld als de wetenschap dekt, valt er wellicht nog meer rendement uit de adviezen te halen door een heroverweging op de volgende punten. Momenteel hebben twee alumni zitting in de raad, de visitatiecommissie vraagt zich af of dit niet erg dicht bij huis is; een onafhankelijk extern lid biedt wellicht meer nieuwe inzichten. De commissie adviseert de opleiding eventuele vervangende leden te selecteren uit de diverse sectoren waarin kwaliteitsmanagement een steeds grotere rol speelt, bijvoorbeeld uit de gezondheidszorg. Verder zou een

lid dat de opleiding kan beschouwen vanuit werkgeversoogpunt een goede toevoeging zijn. Een belangrijke eigenschap van nieuwe leden zou moeten zijn dat zij naast het inbrengen van eigen actuele kennis over het vak, ook optreden als vertegenwoordiger van de kwaliteitsachterban in hun aandachtsgebied, liefst in internationaal verband. De recente toetreding van een lid met internationale ervaring vormt in de ogen van de visitatiecommissie dan ook een hele mooie aanvulling op de samenstelling van de raad.

## Programma

De visitatiecommissie vindt dat de opleiding de eindkwalificaties op adequate wijze vertaald heeft naar het onderwijsprogramma. Het resultaat is een inhoudelijk breed programma met aandacht voor zowel de beroepspraktijk als praktijkgericht onderzoek. In de onderwijsdidactiek valt vooral de plaats op die de arbeidspraktijk van studenten inneemt in de vormgeving van het programma. Docenten stimuleren studenten om in de colleges actief kennis en ervaringen uit te wisselen en om op hun werkplek te experimenteren met het geleerde. De variëteit aan werkomgevingen en ervaringsachtergronden van studenten vormt een belangrijk uitgangspunt voor het gezamenlijke leerproces. De gerealiseerde instroom van studenten uit diverse sectoren draagt bij aan de succesvolle invulling van dit opleidingsaspect.

### Oriëntatie

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

Gezien de hbo-oriëntatie en het masterniveau van de opleiding Kwaliteitsmanagement spelen zowel de beroepspraktijk als wetenschappelijk onderzoek een belangrijke rol in het onderwijsprogramma. Bij de invulling van het programma zoekt de opleiding steeds naar de juiste balans tussen theorie en praktijk. In de gesprekken met de visitatiecommissie benadrukten de directie, de onderwijscommissie en het management van de opleiding de bewuste keuze voor de hbo-oriëntatie van de master. De opleiding richt zich met name op het versterken van de beroepskant van kwaliteitsmanagement en minder op het versterken van wetenschappelijk onderzoek in het veld. Bij de invulling van de opleiding wordt de praktijkkant nauwlettend in het oog gehouden en is men terughoudend met het al te zeer verzwaren van de onderzoekskant.

In het programma zijn desalniettemin zowel de beroeps- als onderzoekskant van de opleiding goed zichtbaar en aan elkaar verbonden. Bij het maken van deze verbinding zijn docenten actief betrokken. Doordat zij naast hun onderwijstaak vrijwel allemaal werkzaam zijn als beroepsbeoefenaar, wetenschapper en/of adviseur, weten zij verbanden te leggen tussen de hedendaagse beroepspraktijk en de huidige stand van de wetenschap. Ze besteden tijdens de contacturen veel aandacht aan het koppelen van theorie aan casuïstiek. De studenten die de commissie sprak, vinden de verhouding theorie en praktijk in het programma goed in balans.

### Beroepspraktijk

Het programma bestaat uit achtereenvolgens vier inhoudelijke modules, een onderzoeksmodule, de thesis en een keuzemodule. De beroepspraktijk komt terug in ieder onderdeel. Studenten bereiden zich op de colledagen voor aan de hand van verplichte literatuur en opdrachten gericht op de eigen werkomgeving. Hun ervaringsachtergrond is verder input voor de colleges en voor de afsluitende werkstukken van de modules.

Tijdens het visitatiebezoek liet één van de docenten de visitatiecommissie in een praktisch college de praktijkgerichtheid in de opleiding ervaren. Hierin werd ter illustratie van het begrip 'lean' het arbeidsproces bij een vliegtuigproducent nagebootst, met de leden van de commissie als werknemers. 'Lean' gaat om continu verbeteren door eliminatie van verspillende elementen, bijvoorbeeld bij het verkorten van de tijdslijn tussen het ontvangen van een opdracht en de betaling door de klant. De docent en commissie discussieerden over de mogelijkheden om het arbeidsproces te optimaliseren. Ze voerden enkele van deze veranderingen door om te zien welk effect dit had op de tijdsduur van onderdelen van het productieproces, op de afgelegde logistieke afstand en het aantal benodigde vierkante meters aan arbeids- en magazijnruimte. Deze mini-workshop gaf de commissie een goede indruk van hetgeen de studenten aangeboden krijgen.

In de werkstukken die de studenten maken, komt de beroepspraktijk zowel terug in voorbeeld-casuïstiek als in opdrachten over de eigen werkomgeving. Zo dienen studenten in het werkstuk van de eerste mastermodule een fictieve fabrieksdirectie advies te

geven over standaardisatie, normalisatie en/of selectie. Voor het werkstuk van de vierde module voeren studenten in de eigen werkomgeving een experiment uit dat past binnen de behandelde werkwijzen van statistische proefopzetten. Over dit experiment en de resultaten daarvan schrijven ze een verslag. Verder stellen ze een Quality Function Deployment (QFD)-matrix op met daarin de klantenwensen en kwaliteitseigenschappen van een gekozen product of dienst. In de opgave van dit werkstuk geeft de docent aan dat een deel van de opdracht mogelijk al uitgewerkt is in werkstukken van eerdere modules. Deze verbondenheid van opdrachten kwam ook ter sprake in het gesprek dat de commissie had met de alumni. Door tijdens de studie elkaar aanvullende opdrachten uit te voeren binnen de eigen organisatie, groeit niet alleen de (praktijk)kennis over het bedrijf, maar worden ook de modules inhoudelijk met elkaar verbonden.

De opleiding besteedt verder ruim aandacht aan het ontwikkelen van adviesvaardigheden. Studenten en alumni noemden deze praktische vaardigheden zeer waardevol voor hun functioneren tijdens en na de opleiding.

### Onderzoek

Kennis en vaardigheden rond onderzoek in de beroepscontext ontwikkelen studenten onder meer door het lezen van internationale wetenschappelijke literatuur voor de inhoudelijke modules (1 t/m 4). Deze is deels te vinden op de literatuurlijst en wordt voorafgaand aan de colleges aangevuld (meestal via de digitale leeromgeving). De commissie trof in de studiematerialen een ruime hoeveelheid relevante aanvullende literatuur aan. Volgens de docenten en studenten die de commissie sprak, voegen docenten vrijwel ieder college literatuur toe.

De vijfde module, Onderzoek in organisaties, staat geheel in het teken van toegepast onderzoek. De eindtoets van deze module is tevens het onderzoeksvoorstel voor de thesis. De toepassing van de methodologische kennis en vaardigheden vindt vooral plaats in de fase van het thesisonderzoek en de verslaglegging daarvan. De studenten voeren het thesisonderzoek uit binnen hun eigen organisatie.

De studenten hadden een viertal opmerkingen over de opzet van de onderzoeksmodule (UKM5). Ze

waardeerden het college waarin zoekstrategieën voor literatuur uitgebreid behandeld werden zeer, alleen hadden ze dit college liever eerder in de module gekregen. Een vroeger moment was efficiënter geweest bij het schrijven van het onderzoeksvoorstel, met name in tijd besteed aan (inefficiënt) zoeken naar literatuur. Dit gold ook voor de colleges over het formuleren van onderzoeksvragen en de opzet van de thesis. Verder zouden ze het beter vinden als de docenten in de betreffende collegereeks, zoals in de andere modules het geval is, een duidelijkere koppeling tussen theorie en praktijk maken en studenten meer ruimte geven om groepsgewijs te discussiëren over de individuele voorstellen. Tot slot raadden de studenten aan om de volgende groep de voorstellen tussentijds te laten inleveren ter beoordeling van de voortgang. Deze punten waren ten tijde van de visitatie al ingebracht in het studentenraadoverleg.

De commissie kwalificeert deze standaard als **voldoende**. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van kennis en vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk en wetenschappelijk onderzoek op adequate wijze, hoewel het zwaartepunt momenteel bij de beroepspraktijk ligt. De visitatiecommissie constateert dat de opleiding een zeer brede inhoudelijke opzet heeft, waarbij relatief laat in de studie, in de vijfde module en tijdens het thesisonderzoek, uitgebreid stil wordt gestaan bij het doen van onderzoek in de professionele context. Dat de masteropleiding de volle breedte van kwaliteitsmanagement wil behandelen en daarom ook voor deze opzet gekozen heeft, is overigens zeer begrijpelijk: er bestaat immers geen bachelor kwaliteitsmanagement waarin deze inhoud voorafgaand aangeboden wordt.

De opleiding zoekt bij de invulling van het programma steeds naar de juiste balans tussen de beroepsgerichte oriëntatie en het masterniveau van de studie, iets wat de visitatiecommissie zeer waardeert. De commissie adviseert het management, de docenten en studiebegeleider dan ook met elkaar de discussie te blijven voeren over wat een professionele master in moet houden. Ze adviseert daarbij nadrukkelijk te zoeken naar een opzet waarbij de thesis meer centraal komt te staan in het programma dan momenteel het geval is. Het gaat daarbij zowel om de voorbereiding op, als om de uitwerking van de thesis. Onderzoek in de

professionele context is in de ogen van de commissie namelijk het dominante aspect van een postinitiële master als de opleiding Kwaliteitsmanagement. De aanbeveling van de commissie is om vanaf de start van de opleiding in elke module onderzoek terug te laten komen door de toepassing van onderzoeksvaardigheden in een werkstuk en in de vorm van (meer) onderzoeksliteratuur. De opleiding zou bijvoorbeeld hoofdstukken van handboeken kunnen vervangen door evidence based artikelen over dezelfde onderwerpen.

## Inhoud

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

De master Kwaliteitsmanagement kent een brede inhoudelijke opzet waarin binnen zes modules de volle breedte van het vakgebied behandeld wordt. In deze opzet verwerkte de opleiding het beroepsprofiel opgesteld door de Programmaraad en de daaruit afgeleide eindkwalificaties in vier dimensies. Te weten:

1. de beheerscyclus van het werkveld: Aware, Plan, Do, Check en Act (PDCA-cyclus);
2. de objectniveaus in kwaliteitsmanagement: product, proces, systeem, organisatie en ketens van organisaties;
3. de te behandelen bedrijfskundige thema's: strategievorming, aansturing, structurering van de organisatie, structurering van processen, cultuurvorming en –verandering en
4. de mogelijke rollen van kwaliteitsmanagers: antenne, adviseur, expert, implementator, auditor, facilitator en innovator.

De opbouw van het programma verloopt langs de PDCA-cyclus (dimensie 1). Zo kan de inhoud van de eerste module, De basis van kwaliteitsmanagement, geplaatst worden onder het proces deel 'Aware' en module 2, De inrichting van kwaliteitsmanagement, onder 'Plan' en 'Do'. Module 3, Inzicht in kwaliteit en risico's: feiten en cijfers, hoort onder 'Check' en modules 4, 5 en 6, respectievelijk Systematisch verbeteren en innoveren, Onderzoek in organisaties en de keuzemodule De mensfactor van kwaliteitsmanagement (en de thesis) passen onder 'Act/Improve'. Voor de invulling van de zesde module kunnen studenten kiezen uit een selectie van vier modules uit de master Human

Development: Adviseren op beleidsniveau, Psychologie van organisatieverandering, Psychologie van leiderschap en Veranderkundig interveniëren.

De opleiding gaat uit van een open dynamisch procesmodel van kwaliteitsmanagement in organisaties waarin verschillende objectniveaus (de tweede dimensie) te onderscheiden zijn. Deze objectniveaus en hun context komen terug als inhoud van de opleiding. Dit geldt ook voor de bedrijfskundige thema's die de studie behandelt (dimensie 3). Deze vormen input voor iedere module, iets wat de opleiding zichtbaar heeft gemaakt door middel van thematische taartpunten in een model met concentrische cirkels. De mogelijke rollen van kwaliteitsmanagers (dimensie 4) vertaalde de Programmaraad naar voorwaardenscheppende en domeinspecifieke competenties. Deze competenties komen in het programma onder meer terug als vaardigheden die de studenten zich eigen maken.

Het studieprogramma van de opleiding, beschikbaar via de digitale leeromgeving, geeft weer welke eindkwalificaties in welke modules en colleges aan bod komen. Per college zijn ook de leerdoelstellingen vermeld. In het begeleidende materiaal voor de visitatie is deze informatie tevens inzichtelijk gemaakt in een matrix.

De studenten en alumni zijn zeer tevreden over de inhoudelijke breedte en verdieping die de opleiding Kwaliteitsmanagement hen biedt, ze noemden het als sterk punt van de master. Gevraagd naar mogelijke verbeteringen van de inhoud, gaven studenten aan dat de stof van sommige colleges voor deelnemers uit bepaalde branches niet altijd goed toepasbaar was. Dit was bijvoorbeeld het geval bij colleges over risicomangement en ketenmanagement. De alumni noemden als inhoudelijke verbeterpunten een meer integrale benadering van risicomangement in het programma en de koppeling van bedrijfsdoelstellingen aan de risico's daarbinnen. Ook spraken ze over meer aandacht voor strategisch management, voor administratieve organisatie/ interne controle (AO/IC) en compliance, supply chain quality management, tools voor probleemanalyse en methodologie. Overigens hadden de afgestudeerden een deel van deze tips al overgebracht op het opleidingsmanagement en is

het programma aangepast, bijvoorbeeld wat betreft methodologie.

Voor de doorontwikkeling van het onderwijsprogramma gebruikt de opleiding verschillende evaluatieresultaten. Deze zijn afkomstig uit enquêtes onder studenten en docenten, externe onderzoeken, het studentenraadoverleg, de tentamenresultaten en uit de studievoortgangsgesprekken met de studiebegeleider (evaluatieve opmerkingen van studenten).

De inhoudelijke samenhang tussen de modules wordt bewaakt door de onderwijscommissie. Deze commissie bestaat uit de decaan en kerndocenten, de inhoudelijk verantwoordelijke, de opleidingsmanager en de studiebegeleider van de opleiding. De leden van de onderwijscommissie onderhouden nauw contact met elkaar over het onderwijs. Op literatuurniveau zijn de modules verbonden doordat enkele basisboeken bij meerdere modules worden ingezet.

De opleiding zorgt ook voor samenhang en opbouw binnen de modules. Ten eerste werkt men bewust met een beperkt aantal docenten per module. Ten tweede heeft de opleiding voor elke module een kerndocent aangesteld, die verantwoordelijk is voor de inhoud van de module en tevens het kennis-tentamen en werkstuk(ken) van de module samenstelt. De kerndocenten geven zelf een aantal colleges en bellen en e-mailen ter bevordering van de samenhang tussen de colleges veelvuldig met de andere docenten binnen de betreffende module. Minimaal eenmaal per jaar organiseert de kerndocent een docentenoverleg om gezamenlijk het moduleprogramma, de enquêtes en de tentamenresultaten te evalueren en de module verder te ontwikkelen. De docenten en kerndocenten vertelden de visitatiecommissie dat ze de stof ieder jaar gedeeltelijk herzien om een actuele collegeversie voor specifiek dat jaar te maken. De decaan houdt door het lezen van vergaderverslagen in de gaten of de modules blijven voldoen aan het beroepsprofiel.

Eén van de leden van de visitatiecommissie maakte ook deel uit van het panel dat in 2007 de toets nieuwe opleiding bij deze master uitvoerde. Hij noemt het aanstellen van kerndocenten een grote verbetering voor de coördinatie van de

programm inhoud. Uit de gesprekken met de kerndocenten en studenten bleek dat er incidenteel nog wel eens collegeonderwerpen overlappen of niet goed op elkaar aansluiten. Dit wordt via evaluaties en opmerkingen in de studentenraadvergaderingen echter snel gesignaleerd en door de kerndocenten aangepast.

De visitatiecommissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De master Kwaliteitsmanagement vertaalde de eindkwalificaties adequaat naar het programma en naar leerdoelstellingen per college. De opleiding behandelt de volle breedte van het vakgebied, hetgeen terug te zien is in de vier dimensies binnen het programma: de PDCA-cyclus, de objectniveaus, de bedrijfskundige thema's en de beroepsrollen. De brede inhoud van het programma wordt door de studenten gewaardeerd en biedt hen de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De inhoudelijke samenhang van het programma is op ontwerpniveau geborgd door de vier dimensies en op uitvoeringsniveau door de onderwijscommissie (tussen modules) en de kerndocenten (binnen de modules).

Onder standaard 2 gaf de commissie gezien de oriëntatie en het niveau van de opleiding al enkele aanbevelingen over de breedte van het programma en de rol van onderzoek daarbinnen. De commissie constateert dat de opleiding, in de beperkte tijd die zij heeft, goed in haar opzet slaagt om vrijwel alle facetten van kwaliteitsmanagement aan bod te laten komen. Desondanks zou SNU de huidige colleges nog eens tegen het licht kunnen houden om te zien of er verouderde onderwerpen zijn of onderwerpen waar maar een klein deel van de gevarieerde studentengroep iets mee kan. De visitatiecommissie beveelt aan dergelijke onderwerpen te vervangen door extra aandacht voor supply chain quality management en contingentiedenken (hoe krijgt kwaliteitsmanagement invulling in welke context).

### Vormgeving

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

De master Kwaliteitsmanagement hanteert als didactisch concept de theorie-praktijkgerichte cyclus van 'experiential learning' van Kolb (1984). De



leercyclus van Kolb loopt achtereenvolgens van concrete ervaring, observatie & reflectie, het vormen van abstracte concepten tot het testen in nieuwe situaties. De werkvormen van het studieprogramma zijn geselecteerd om aan te sluiten bij deze cyclus: interactieve colleges, practica, zelfstudie, (voorbereidende) opdrachten, intervisie (facultatief maar aanbevolen), logboek (facultatief maar aanbevolen).

Het praktijkgerichte van de opleiding uit zich onder andere in de plaats die de beroepspraktijk van de studenten heeft in de inhoudelijke vormgeving van het programma. De variëteit aan werkomgevingen en ervaringsachtergronden van studenten vormt een belangrijk uitgangspunt voor het leerproces. Docenten stimuleren studenten om tijdens de colleges hun praktijkervaringen in te brengen en deze te verbinden aan de concepten en theorieën die besproken worden: 'de praktijk naar het college toehalen.' Interactieve groepsopdrachten in de colleges zorgen ervoor dat studenten actief ervaringen en kennis uitwisselen. Tegelijkertijd zetten docenten de studenten met voorbereidende opdrachten en werkstukken aan de eigen werkpraktijk bij te stellen op grond van verkregen inzichten en om actief te experimenteren op grond van het geleerde: 'theorie meegeven om toe te passen in de praktijk'.

Schouten & Nelissen University selecteert docenten specifiek op hun expertise en ervaring in diverse branches en disciplines, zodat iedere docent weer nieuwe casuïstiek toe kan voegen aan het programma. Bij de keuze voor docenten wordt nadrukkelijk gelet op de sectoren waar de rol van kwaliteitsmanagement momenteel groeit.

De studenten en alumni noemden het leren van elkaar (van medestudenten en docenten) unaniem als dé meerwaarde en onderscheidende kwaliteit van de opleiding. Door de verschillende achtergronden van studenten en docenten en de ruimte in de colleges voor eigen inbreng en discussie is er volgens hen sprake van 'echte interactie en synergie.' Studenten zijn vanuit hun werkervaring enthousiast en kritisch naar elkaar en naar de leerstof en noemen hun cohort een groep 'vakidioten' onder elkaar. Uit de gesprekken bleek dat alumni en studenten regelmatig meer dan de nominale uren beste(d)d(en) aan hun studie, omdat

ze hun persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling dat waard vinden. De visitatiecommissie stelde tot haar tevredenheid vast dat de interactieve vormgeving van het studieprogramma studenten zeer stimuleert en motiveert tot professionele ontwikkeling en het leveren van leerprestaties.

Naast het theorie-praktijkgerichte didactische concept, kent het programma een didactische opbouw in vijf leerlijnen. In deze leerlijnen zijn de verschillende eindkwalificaties terug te zien. De eerste leerlijn is de conceptuele lijn waarin studenten hun kennisbestand opbouwen. Elke module draagt bij aan deze leerlijn. De tweede leerlijn is de vaardigheidslijn. Hierin verdiepen studenten hun professionele, interpersoonlijke en kritisch-analytische vaardigheden, onder meer door het maken van opdrachten en werkstukken in de modules en het schrijven van de afstudeerthesis.

De derde leerlijn is een reflectieve lijn waarin studenten leren reflecteren op hun professionele handelen in de eigen beroepscontext. Dit handelen leren ze vervolgens vanuit de reflectie verbeteren en (wetenschappelijk) onderbouwen. Studenten worden desgewenst geholpen met het opstarten van een intervisietraject en krijgen bij diverse werk- en toetsvormen de mogelijkheid om te reflecteren op het eigen handelen in de beroepscontext. Ook het facultatieve logboek dat studenten kunnen bijhouden, is gericht op reflectie op de persoonlijke en professionele ontwikkeling. Leerlijn vier is de methodologische, waarin studenten onderzoeks- en ontwerpmethodologische kennis opdoen. Module vijf is geheel gewijd aan methodologie. De toepassing van de methodologische kennis vindt vooral plaats in de fase van het thesisonderzoek en de verslaglegging daarvan. De vijfde en laatste leerlijn is de integrale leerlijn. Studenten laten hierin zien dat ze in de opleiding verworven kennis en vaardigheden kunnen toepassen op een complex vraagstuk uit het (eigen) werkveld. Dit doen ze aan de hand van de werk- en examenvormen gericht op casuïstiek in de eigen organisatie en in een kwantitatief of kwalitatief thesisonderzoek.

De commissie kwalificeert deze standaard als **goed**. Het didactisch concept waarin de verbinding van beroepservaring met theoretische kennis centraal staat, de verschillende didactische leerlijnen en de daaraan verbonden werkvormen de eind-

kwalificaties goed. De visitatiecommissie is onder de indruk van de manier waarop de diverse beroepsomgevingen van de studenten zijn geïntegreerd in de vormgeving van het programma. Het leerproces van studenten wordt zichtbaar gestimuleerd door de variëteit aan casuïstiek ingebracht door henzelf en de docenten. Door de interactieve manier waarop de opleiding is ingericht en de expertise van de docenten en medestudenten afkomstig uit verschillende branches worden studenten daadwerkelijk in beweging gebracht. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aantal uren dat zij aan hun studie spenderen: dit gaat met regelmaat over de nominale studiebelasting heen.

## **Instream**

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

De master Kwaliteitsmanagement is toegankelijk voor mensen met een diploma in het hoger onderwijs (bachelor of master), die minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben in het werkveld van kwaliteitsmanagement. Voor het los volgen van de derde en vierde module geldt dat een student minimaal drie jaar relevante werkervaring in het beroepenveld moet hebben; deelname aan module 5 is alleen mogelijk als modules 1 t/m 4 zijn gevolgd.

Kandidaten die niet aan de formele toelatingseisen van de opleiding voldoen vanwege beperkte vooropleiding of onvoldoende ervaring in de beroepspraktijk, kunnen een toelatingsonderzoek doen. De gang van zaken rond dit onderzoek staat in de procedure Erkenning Verworven Competenties (EVC). Bij een toelatingsonderzoek stelt de potentiële student naast zijn cv een portfolio samen. Op basis van deze documenten gaat de opleidingsmanager na of de kandidaat voldoende EVC's heeft om een deel van de toelatingseisen te compenseren. Is dit het geval, dan nodigt de opleidingsmanager de persoon uit om één of meerdere opdrachten te maken. Bij een tekort aan werkervaring bestaat de opdracht uit een gesprek met de studiebegeleider; bij een tekort aan opleiding is de opdracht een EVC- of een capaciteitenonderzoek. De examencommissie beslist of de onderzoeksresultaten voldoende zijn om de kandidaat tot de opleiding toe te laten. De EVC-procedure van SNU werd in een onderzoek naar toelatingsprocedures van postinitiële masters in

opdracht van de NVAO benoemd tot best practice (Dibrani 2009).

Via de EVC-procedure kunnen studenten ook vrijstelling aanvragen voor onderdelen van het programma. Vrijstelling kan verleend worden op basis van opleidingen op post-hbo-, doctoraal- en masterniveau met een minimale studielast van acht ECTS. Schouten & Nelissen University gaat in de praktijk terughoudend om met het verlenen van vrijstellingen.

Voorafgaand aan de opleiding heeft iedere kandidaat een persoonlijk doelstellend gesprek (PDG) met de studiebegeleider. In dit gesprek worden het beroepsbeeld en de verwachtingen over de master besproken, maar ook de motivatie van de potentiële student, zijn studievaardigheden, de studielast van de opleiding en belastbaarheid van de kandidaat. Ook besteedt de studiebegeleider in het PDG aandacht aan mogelijke onderwerpen voor de thesis. Het gesprek motiveert studenten vaak gericht te studeren om zo de eigen doelstellingen met de opleiding te behalen. Zowel de studenten als alumni die de commissie sprak, hadden dankzij het PDG bij de start van de opleiding een concre(e)t(er) beeld van wat ze wilden bereiken. Studenten ronden het PDG af met een persoonlijk studieplan.

De opleiding slaagt erin een instroom te realiseren van studenten met een diversiteit aan werkachtergronden. Dit is belangrijk, aangezien de verschillende achtergronden van studenten onderdeel uitmaken van het lesprogramma en de manier waarop de opleiding haar didactische concept vormgeeft (zie standaard 4). De gerealiseerde instroom draagt in de ogen van de commissie dan ook zeker bij aan de succesvolle vormgeving van het studieprogramma.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De toelatingseisen die SNU hanteert zijn realistisch gezien het postinitiële karakter en masterniveau van de opleiding. De toelatingsprocedure is zeer zorgvuldig en borgt dat alleen studenten instromen die in vooropleiding, werkervaring en studiewensen aansluiten op het programma en de eindkwalificaties van de master. Met name de uitgebreide EVC-procedure en het persoonlijk doelstellend gesprek met de studiebegeleider oogsten veel waardering bij de commissie. Het PDG zorgt voor extra motivatie aan het begin van de studie. De opleiding slaagt erin een studenteninstroom te realiseren met een diversiteit aan werkachtergronden. Deze instroom

draagt met zijn diversiteit bij aan de succesvolle vormgeving van het didactisch concept van het onderwijsprogramma.

## Studeerbaarheid

*Standaard 6: Het programma is studeerbaar.*

De opleiding Kwaliteitsmanagement duurt twee jaar en drie maanden. Om de studeerbaarheid voor haar werkende studenten te bevorderen, plant de opleiding de contacturen zoveel mogelijk in een vast ritme. De modules bestaan gedurende de hele studie steeds uit zeven bijeenkomsten, gegeven op vaste tijden en op een vaste dag om de twee weken. De modulaire opbouw van het programma geeft studenten bovendien ruimte om de studie flexibel in te richten. Het kan voorkomen (bijvoorbeeld door privéomstandigheden of piekbelasting op het werk) dat een deelnemer pauzes moet nemen in het studiep pad of opdrachten pas op een later tijdstip kan aanleveren. De studiebegeleider overlegt dan met de student op welke wijze de opleiding aan zijn of haar specifieke behoeften tegemoet kan komen. De grens aan de doorlooptijd voor flexibel studeren is vijf jaar: dit is de maximale geldigheid van tentamenresultaten bij SNU. Een jaar voordat de geldigheid van de resultaten verloopt, ontvangen studenten die nog niet zijn afgestudeerd hierover een brief.

Voor de berekening van studiebelasting stelde de opleiding een rekenwijzer op. Hierin is onder meer een matrix van studielast in bladzijden per uur opgenomen, waarin leesdoelen (van globale kennisopname tot leren voor een tentamen) zijn afgezet tegen de moeilijkheidsgraad van de tekst (van zeer gemakkelijk, zoals een roman, tot zeer moeilijk, bijvoorbeeld wetenschappelijke literatuur in een vreemde taal). Bij het leren van een tentamen vanuit literatuur in een vreemde taal gaat de master uit van vier pagina's per uur. Voor het lezen van een tamelijk gemakkelijke tekst als een casestudy ter globale kennisopname gaat men uit van zestien pagina's per uur.

Studenten en alumni vertelden de commissie gemiddeld zestien tot twintig uur per week bezig te zijn met hun studie; dit is iets meer dan de zestien uur beschreven in de rekenwijzer. Soms kost(te) de opleiding extra tijd vanwege een tentamen, werkstuk of het schrijven van de thesis. De vaste structuur van om de week een college en zeven

colleges per module ervaren studenten als prettig bij het indelen van studietijd. Op basis van onder meer evaluaties van studenten is de tentamenplanning teruggebracht naar één schriftelijk tentamen en één of twee werkstukken per module, waarbij de opleiding streeft naar voldoende tijd tussen de deadlines van de toetsen.

De studiebegeleider monitort de studievoortgang van de studenten. Voor de start van iedere module kunnen studenten een gesprek met haar aanvragen. De opleiding heeft afgesproken dat docenten binnen 24 uur reageren op vragen die studenten per e-mail stellen, zodat de laatstgenoemden snel verder kunnen met hun opdrachten.

Schouten & Nelissen University hanteert een beleid voor studenten met een functiebeperking. Bij ziekte of handicap treft de opleiding maatregelen om de student in staat te stellen de studie te volgen of alsnog af te ronden. Studenten met een lichamelijke of zintuiglijke handicap krijgen de gelegenheid om tentamens op een aangepaste wijze af te leggen. De examencommissie wint zo nodig deskundig advies in alvorens te beslissen welke aanpassing zij biedt. Zoals ook is vastgelegd in de onderwijs- en examenregeling, komt een kandidaat met dyslexie in aanmerking voor een half uur extra tentamentijd.

De commissie kwalificeert deze standaard als **voldoende**. De studiebelasting van de master is, mede vanwege de aard van de opleiding naast het werkende leven, stevig, maar werkbaar. SNU neemt programmatische factoren die de studievoortgang belemmeren zoveel mogelijk weg en er is een adequate, vastgelegde regeling voor studenten met een functiebeperking. Sinds 2010 heeft de opleiding een modulaire opbouw, dit maakt een flexibelere invulling van de studie gemakkelijker. De vaste structuur van de opleiding draagt bij aan de studeerbaarheid.

## Omvang en duur

*Standaard 7: De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.*

De opleiding Kwaliteitsmanagement is een post-initiële master in deeltijd met een totale studiebelasting van 60 ECTS. Daarmee voldoet de opleiding aan de wettelijke vereisten. De commissie beoordeelt deze standaard dan ook als **voldoende**.

## Personeel

De visitatiecommissie vindt dat Schouten & Nelissen University voor de master Kwaliteitsmanagement een uitmuntende docentengroep aan zich heeft gebonden. De docenten zijn hoogopgeleid, didactisch ervaren, toegewijd en behoren beslist tot de kwaliteitstop van hun branche of discipline. Het onderwijzend personeel weet de verbinding tussen theorie en beroepspraktijk die de opleiding kenmerkt, goed te leggen. Het personeelsbeleid is adequaat, maar zou in de ogen van de commissie nog enigszins uitgebreid kunnen worden. De kleine groepsgrootte ervaren studenten als positief. Deze geeft hun de ruimte voor de uitwisseling van ervaring en kennis die past bij de didactische vormgeving van het programma.

### Personeelsbeleid

*Standaard 8: De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.*

Schouten & Nelissen University selecteert nieuwe medewerkers op basis van profielen met vakinhoudelijke en onderwijskundige eisen. Er zijn rol- en functieprofielen voor kerndocenten, docenten, thesisbegeleiders en studiebegeleiders. Naast een omschrijving van de taken en professionele competenties, vermelden de profielen ook het vereiste niveau van de medewerker. De opleiding streeft met de selectieprocedure naar een evenwicht van expertise uit diverse sectoren, zodat iedere docent weer nieuwe casuïstiek en oogpunten toevoegt aan het programma. Daarbij let het opleidingsmanagement nadrukkelijk op de branches waar de rol van kwaliteitsmanagement momenteel groeit. De visitatiecommissie is van mening dat de opleiding de juiste docenten aan zich weet te binden. De docenten zijn didactisch zeer ervaren en gelden als absolute kwaliteitsexperts in de sectoren waar zij werkzaam zijn (zie verder onder standaard 9).

De Schouten & Nelissen Groep onderscheidt medewerkers in vaste dienst en freelancers. Het organisatorische deel van de opleidingen wordt met name gedragen door de medewerkers in vaste dienst, het onderwijs door freelancers. De vaste medewerkers kunnen een beroep doen op de afdeling HRM. Voor freelancers is een aparte afdeling ingericht, het Inzetbureau, dat de bemiddeling van opdrachten en de arbeidsrechtelijke zaken voor de freelancers regelt.

De master Kwaliteitsmanagement heeft een docentenhandleiding met daarin de gegevens van contactpersonen bij SNU, informatie over (het

aanleveren van) literatuur, presentaties en opdrachten, over de leslocaties, evaluatie en facturatie-richtlijnen. Ook is er een handleiding voor de digitale leeromgeving beschikbaar. Een speciale introductie of scholing voor nieuwe docenten hanteert de opleiding niet, wel is de studiebegeleider aanwezig bij het eerste college van de nieuwe docent.

Vanwege de kleinschaligheid van de opleiding bestaat er geen formele beoordelingsystematiek voor onderwijzend personeel in de zin van een periodiek functioneringsgesprek. De kerndocenten koppelen de docentenevaluaties die elk college door studenten worden ingevuld direct terug aan de betreffende docenten. Deze evaluatieformulieren zijn ook voor het opleidingsmanagement een belangrijk middel om het functioneren van de docenten te bewaken. De (freelance) docenten vullen zelf ook ieder college een evaluatieformulier in over onder meer de verstrekte informatie over de samenhang binnen de module, de deelnemers en de (logistieke) organisatie.

De commissie kwalificeert deze standaard als **voldoende**. SNU heeft een effectief personeelsbeleid met een zorgvuldige selectieprocedure, verschillende docentenhandleidingen en een speciale personeelsafdeling voor freelance docenten. De commissie ziet in het personeelsbeleid evenwel mogelijkheden om de opleiding verder te versterken. Dit kan SNU doen door het invoeren van een introductie voor nieuwe docenten en het houden van een jaarlijks gesprek met elke docent. In dit jaarlijkse gesprek kunnen de voortgang, didactiek, ontwikkelpunten en eventuele scholing van de docent ter sprake komen. Immers, zelfs inhoudelijk experts met ruime onderwijservaring hebben soms punten die nader ontwikkeld kunnen worden. In de

ogen van de commissie is het goed ook binnen de uitmuntende docentengroep die SNU aan zich heeft gebonden (zie ook onder standaard 9) de leerbaarheid te stimuleren met actief personeelsbeleid. Tijdens het periodieke gesprek kan het opleidingsmanagement tevens met de docent afstemmen of er nog zaken zijn die in het functioneren van de opleiding beter kunnen en of de docent relevante ontwikkelingen heeft gesignaleerd op bijvoorbeeld congressen hij het afgelopen jaar heeft bijgewoond. Op deze manier wordt de opleiding in gezamenlijkheid nog beter gemaakt.

### Kwaliteit personeel

*Standaard 9: Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.*

De master Kwaliteitsmanagement richt zich op het versterken van de beroepskant van het vakgebied, en kiest voor onderwijzend personeel met minimaal een wo-opleiding om deze verdieping op hoog niveau vorm te geven. Het docentenbestand van de vijf vaste modules van de master bestaat uit vijftien docenten. Hiervan zijn vier docenten hoogleraar, drie docenten gepromoveerd, zeven docenten wo-afgestudeerd (master) en één docent hbo-afgestudeerd (bachelor). De prof.dr./dr./(drs.ir.mr.) ligt daarmee op 27%/20%/47% (plus 3% een bachelorgraad). In het keuzeonderwijs ligt deze verhouding op 12%/44%/44%.

De docenten en trainers die de vakinhoudelijke programmaonderdelen van de opleiding verzorgen beschikken over ruime ervaring in de relevante beroepspraktijk en/of een relevante wetenschap. Naar het oordeel van de commissie heeft de opleiding docenten aangetrokken die gelden als kwaliteitsexperts in de sectoren of wetenschapsgebieden waarin zij werkzaam zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende disciplines:

- technisch bedrijfskundige disciplines, waaronder productiemanagement en logistiek;
- bedrijfskundige disciplines, waaronder personeelsmanagement en organisatiekunde;
- veranderkundige disciplines;
- arbeids- en organisatiepsychologie;
- onderzoeks- en ontwerpmethodologie.

De combinatie van inzichten uit verschillende aandachtsgebieden geven de opleiding een interdisciplinair karakter.

Het merendeel van de docenten is naast de onderwijstaak nog steeds actief in de beroepspraktijk en het wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor zijn zij goed in staat de verbinding te leggen tussen theorie en praktijk, al verschilt hierbij de oriëntatie. Er zijn docenten die hun beroepservaring aan theorie koppelen en docenten die hun wetenschappelijke kennis verbinden aan de praktijk. De docenten maakten op de commissie een toegewijde indruk. Uit de gesprekken met docenten en docent-thesisbegeleiders bleek dat zij regelmatig op eigen initiatief meer uren aan het onderwijs en de begeleiding besteden dan begroot. De kwaliteit van hun lessen en thesisondersteuning staat hierbij voorop.

Voor de vaardigheidstrainingen zet Schouten & Nelissen University ervaren senior trainers van de moederorganisatie Schouten & Nelissen in. De docenten die optreden als thesisbegeleider zijn bij voorkeur gepromoveerd en zowel specialist in het wetenschappelijk onderwijs in het betreffende vakgebied, als in de methodologie van onderzoek. Ze werk(t)en als docent aan een universiteit en zijn ervaren in het begeleiden van theses.

Na afloop van iedere module wordt door middel van de enquêtes per collegedag vastgesteld of de docenten voldoen aan de verwachtingen van studenten. De evaluaties wijzen uit dat studenten over het algemeen tevreden zijn over de docenten, ze beoordelen hen gemiddeld met een 7 tot 8 op een tienpuntsschaal. De studenten die de commissie sprak, bevestigden verder de spreiding in oriëntatie van docenten: een deel geeft zeer concrete colleges met beeldende uitleg, andere docenten leggen juist meer nadruk op theorie. De studenten vinden de verhouding theorie en praktijk binnen de opleiding goed in balans. De alumni kijken met veel plezier terug op de 'doorgewinterde beroepservaring' en inspirerende didactische kwaliteiten van de docenten, zo vertelden ze de commissie. Ook over de grote betrokkenheid van de thesisbegeleiders, die vaak eigen tijd in de begeleiding staken, waren zij erg te spreken.

De verantwoordelijkheid voor de organisatie en het dagelijks management van het onderwijs ligt bij de

opleidingsmanager, die daarbij voldoende ondersteuning krijgt. Er is vastgelegd wie van de staf verantwoordelijk is voor welke processen rond het onderwijs.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. Ze stelt vast dat het personeel uitermate gekwalificeerd is voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma. Een aanzienlijk deel van het onderwijspersoneel bestaat uit onderzoekers die een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied. Alle docenten verbinden de opleiding aan de beroepspraktijk. De commissie is onder de indruk van de vakinhoudelijke expertise van de docenten. Zij behoren beslist tot de top van hun specifieke branche of discipline. De docenten zijn toegewijd en dragen hun vak graag uit. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de extra eigen uren die zij regelmatig in het onderwijs en de thesisbegeleiding steken. Het type docent dat wordt aangezocht (minimaal wopgeleid, beroepsgeoriënteerd en didactisch ervaren), past bij hetgeen Schouten & Nelissen

University wil bieden en is ook in staat dit te realiseren.

### **Omvang personeel**

*Standaard 10: De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.*

De master Kwaliteitsmanagement kent momenteel een groeps grootte van twaalf tot veertien deelnemers. Dit cijfer is aanzienlijk gunstiger dan de landelijke ratio van 1:23 (HBO-raad, 2011). De relatief kleine groepen zorgen ervoor dat studenten voldoende ruimte hebben om kennis en ervaring uit hun werkomgeving uit te wisselen, zoals dit in de vormgeving van het programma bedoeld is. Om te garanderen dat de hoeveelheid persoonlijke aandacht tijdens de contacturen toereikend blijft, stelt SNU de maximale groeps grootte voor de opleiding op twintig studenten.

De commissie kwalificeert deze standaard als **goed**: de kleine groeps grootte biedt ruimte voor de ervaringsinbreng van studenten die de opleiding in de vormgeving van het programma voorstaat.

## Voorzieningen

De visitatiecommissie is van mening dat de materiële voorzieningen toereikend zijn voor het realiseren van het programma en dat de informatieverstrekking goed aansluit op de behoefte van de studenten. Als verbeterpunt noemt de commissie de toegang van studenten en docenten tot literatuur, deze verdient enige aanvulling. De studiebegeleiding van de opleiding is solide en zeer persoonlijk. De master beschikt over een eigen studiebegeleider die de studievoortgang van studenten volgt en voor studenten en docenten uitstekend bereikbaar is. Ook het docenten-studentencontact en de thesisbegeleiding zijn binnen de opleiding goed geregeld.

### Materiële voorzieningen

*Standaard 11: De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.*

De colleges van de master Kwaliteitsmanagement vinden plaats in het Business Centre Nederland (BCN) in Utrecht. In geval van klachten zijn de lijnen tussen SNU en het vergadercentrum kort.

Buiten de colleges verloopt het contact tussen de opleiding, studenten en docenten grotendeels via de digitale leeromgeving van de master. De leeromgeving is bijvoorbeeld de plaats waar opdrachten worden meegedeeld en ingediend. Daarnaast biedt de omgeving verschillende manieren om met elkaar te communiceren: studenten kunnen er discussies opstarten, nieuwsberichten lezen en de sociale media- en e-mailgegevens van de betrokkenen inzien. Via de leeromgeving is verder veel opleidingsinformatie beschikbaar (zie verder onder standaard 12).

Voor het voorzien in toegang tot literatuur is Schouten & Nelissen University geen samenwerkingsverband aangegaan met een universitaire bibliotheek. Reden hiervoor is dat studenten over het hele land verspreid wonen en werken. De instelling stimuleert studenten daarom zich aan te melden bij de dichtstbijzijnde universiteitsbibliotheek, die internetfaciliteiten heeft en toegang biedt tot andere universitaire bibliotheken. Boeken worden door de studenten zelf aangeschaft en de overige verplichte literatuur, hand-outs en presentaties worden bij de start van de module digitaal aangeboden via de leeromgeving.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De huisvesting in het Business Centre Nederland en de digitale leeromgeving zijn toereikend om het programma van de studie te realiseren. Gezien het masterniveau van de opleiding is de commissie wel van mening dat SNU voor zowel

studenten als docenten zou moeten voorzien in digitale toegang tot tijdschriften en publicaties in het vakgebied.

### Studiebegeleiding

*Standaard 12: De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.*

De opleiding beschikt over een eigen studiebegeleider die nauw betrokken is bij de studenten. Zij houdt de persoonlijke doelstellende gesprekken (PDG) aan de start van de studie, waarin ze samen met de student de persoonlijke doelen voor de studie concretiseert. Vaak vormt deze concretisering een extra stimulans om gericht te studeren. In het PDG kiezen studenten een realistisch studiepad en worden al thema's voor het thesisonderzoek besproken. De uitkomst van dit gesprek is een persoonlijk studieplan.

De studiebegeleider stelt op verzoek voor nieuwe masterstudenten een intervisiegroep samen. Verder is ze bij aanvang van iedere module aanwezig om vragen te beantwoorden of problemen op te lossen. Per module biedt de opleiding een intake- en updategesprek met de studiebegeleider aan, maar een student kan ook tussentijds een gesprek met haar aanvragen. Informatie uit deze gesprekken en de studievoortgang houdt de begeleider bij in het studentenvolgsysteem. Bij problemen zijn de lijnen tussen studenten, docenten en de studiebegeleider erg kort: mede vanwege de kleinschaligheid van de opleiding bouwt de studiebegeleider met de meeste studenten in korte tijd een band op, zo vertelde ze de visitatiecommissie. De studiebegeleider neemt ook zelf contact op met een student als er signalen zijn dat er iets niet goed gaat. Uit de gesprekken met de studenten en alumni bleek dat zij de persoonlijke studiebegeleiding buitengewoon waarderen. De

commissie stelt verder vast dat de studiebegeleider zeer goed op de hoogte is van de voortgang van de studenten.

Docenten houden per e-mail contact met de studenten, waarbij is afgesproken dat de laatstgenoemden binnen 24 uur antwoord krijgen op hun vragen. Er is gekozen voor e-mailcontact, omdat zowel de studenten als een groot deel van de docenten een (meerdaagse) baan hebben naast de master. Als een student een onvoldoende haalt voor een werkstuk of tentamen kan hij of zij voor het doorspreken van de toets een belafsprake maken met de docent. Bij iedere toets ontvangt de student sowieso een schriftelijke toelichting.

Voor het afstudeertraject krijgen studenten een individuele thesisbegeleider toegewezen, waarbij rekening wordt gehouden met de voorkeur van de betreffende student. De begeleider biedt inhoudelijke begeleiding, de methodologie is in de voorafgaande onderzoeksmodule uitgebreid behandeld. Mocht de student meer methodologische ondersteuning wensen, dan zijn hiervoor extra begeleidingsuren mogelijk. De individuele thesisbegeleiding is vastgesteld op vijftien uur per student. Hoewel de methodologie al uitgebreid behandeld is in de onderzoeksmodule, blijft vijftien uur scriptiebegeleiding in de ogen van de visitatiecommissie wat weinig. Uit de gesprekken met de docent-begeleiders en alumni bleek dat deze begeleiding in de praktijk vaak veel ruimer is. Bij de begeleiding vinden de docenten de kwaliteit van de thesis en de ondersteuning die de betreffende student nodig heeft de belangrijkste aspecten.

De informatievoorziening van studenten verloopt grotendeels via de digitale leeromgeving van Schouten & Nelissen University. De digitale leeromgeving biedt studenten en docenten toegang tot het rooster, opleidingsinformatie en leermiddelen. Per module vindt de deelnemer online de voorbereidende literatuur, opdrachten en eindkwali-

ficaties. Via nieuwsberichten houdt de organisatie studenten op de hoogte van toevoegingen. De digitale leeromgeving is tevens de plaats waar studieresultaten (beoordeelde werkstukken, toetsen etc.) worden gearchiveerd en kunnen worden geraadpleegd. De commissie noemt de informatievoorziening adequaat en zonder veel extra's, hetgeen in haar ogen goed aansluit bij de doelgroep. De zelfstandige studenten van de master zijn prima in staat om via het digitale systeem zelf de informatie te verkrijgen die ze nodig hebben, zo bleek uit het gesprek dat de commissie met hen had.

De commissie beoordeelt deze standaard als **goed**. De opleiding zorgt voor zeer persoonlijke begeleiding door de studiebegeleider, die de eerste colleges van de modules aanwezig is en zorg draagt voor snelle terugkoppeling naar docenten, mocht er iets met een student aan de hand zijn. Zij is voor studenten zeer goed bereikbaar. Het persoonlijk doelstellende gesprek dat studenten aan het begin van de studie met de studiebegeleider hebben motiveert hen om tijdens de opleiding aan de zelf opgestelde studie-doelen te voldoen.

Het contact met docenten is in de ogen van de commissie ook prima geregeld. Docenten reageren binnen een etmaal op vragen en zijn telefonisch bereikbaar voor het toelichten van werkstukken en tentamens waarvoor de student een onvoldoende heeft gehaald. De thesisbegeleiders bieden dankzij hun betrokkenheid bij de onderzoeken van de studenten over het algemeen veel meer (uren) ondersteuning dan de opleiding belooft. Kwaliteit en de behoefte van de individuele student zijn bij de begeleiding leidend voor de docenten, iets dat hen zeer siert, aldus de visitatiecommissie.

De informatievoorziening rond de opleiding is adequaat en sluit daarmee goed aan bij de wensen van de ervaren, zelfstandige studenten van de master.



## Kwaliteitszorg

De visitatiecommissie vindt dat Schouten & Nelissen University de kwaliteit van haar opleiding adequaat bewaakt door evaluaties onder studenten en docenten en door overleggen met stakeholders. Voor elk overleg is een uitgebreid vergaderformat ontwikkeld waarmee de onderdelen van de opleiding systematisch besproken worden. Tijdens de vergaderingen stelt het opleidingsmanagement de verbeterpunten vast en noteert ze als streefdoelen op de agenda van het volgende overleg. Het doorvoeren van verbetermaatregelen gebeurt in de ogen van de stakeholders (studenten, docenten en Programmaraad) goed en vlot.

### Evaluatie

*Standaard 13: De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.*

Het kwaliteitssysteem van Schouten en Nelissen is vastgelegd in een kwaliteitshandboek en past de plan-do-check-act-systematiek toe (PDCA-cyclus). Dit kwaliteitssysteem geldt voor de hele organisatie en is door verschillende externe instanties gecertificeerd en erkend. Zo voldoet het systeem aan de ISO 9001-normering en heeft het erkenningen van CEDEO (dat certificeert op basis van klanttevredenheidsonderzoek) en IIP (Investors in People, staat een verbetercyclus voor met als rendement betrokken en gemotiveerde medewerkers). De visitatiecommissie stelt vast dat in het handboek van het S&N-brede kwaliteitssysteem niet uitgebreid in wordt gegaan op Schouten & Nelissen University of de opleiding Kwaliteitsmanagement.

De opleiding zelf geeft de kwaliteitscontrole op meer horizontale wijze vorm. Ieder college vullen studenten en docenten evaluatieformulieren in. Deze worden gelezen door het management en door de kerndocenten die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van 'hun' module. De resultaten worden tevens besproken in het kerndocentenoverleg. Vaste onderwerpen in de evaluaties voor studenten zijn de kwaliteit van de college-inhoud en de docent, de accommodatie en organisatie. De freelance docenten vullen vragen in over de verstrekte informatie over de module, de verwachtingen en motivatie van de deelnemers, de locatie en de logistieke organisatie. De visitatiecommissie noemt het verantwoordelijk stellen van kerndocenten voor de kwaliteit van modules en het instellen van het kerndocentenoverleg sinds de laatste accreditatie een aanzienlijke stap voorwaarts in de borging van de opleidingskwaliteit.

Naast de evaluaties krijgt de opleiding ook een- tot driemaal per jaar feedback via de overleggen van de onderwijscommissie, examencommissie, Programmaraad, studentenraad en docenten. De evaluatie van (onderdelen van) de opleiding vormt een vast onderdeel van de vergaderagenda's van deze overleggen. Zo bevat het format van de studentenraadvergadering de volgende agendapunten: evaluaties, modules, opdrachten, thesis, toetsing, personeel, informatie en communicatie naar deelnemers, studiebegeleiding en –monitoring, de persoonlijke leeromgeving, inspraak en het resultaat van interne kwaliteitszorg. Ieder agendapunt wordt verder uitgediept. Bij het agendapunt modules spreekt de studentenraad bijvoorbeeld per module over de inhoud, de eindkwalificaties en de doelstellingen, over de samenhang tussen de colleges, de ingezette leermiddelen, afstemming van vorm en inhoud, de studeerbaarheid en de plaats van de module in de master. Bij elk overleg van de verschillende stakeholders zijn leden van het management aanwezig; zij vormen tussen deze groepen de verbindende schakel.

De opleiding houdt managementinformatie bij over het rendement van de opleiding en de docent-studentratio (zie bijlage 3).

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De opleiding zorgt voor een adequate bewaking van de opleidingskwaliteit via evaluatieformulieren en overleggen. De aanstelling van kerndocenten en het instellen van het kerndocentenoverleg zorgt volgens de commissie voor een versterking van de kwaliteitsborging. De commissie ziet een aantal mogelijkheden om het oordeel op deze standaard van het niveau 'voldoende' naar 'goed' te brengen, met name wat borging betreft. Zo beveelt de commissie aan te zorgen dat het uitgebreide kwaliteitssysteem van Schouten & Nelissen ook expliciet SNU en de

opleiding raakt via onder meer interne audits en management review. De commissie constateert verder dat de bewaking van kwaliteit binnen de opleiding nu vrij persoonsgebonden is aan het opleidingsmanagement. Belangrijk is om de kwaliteitscontrole minder persoonsafhankelijk te maken en aantoonbaar te borgen.

### Verbetermaatregelen

*Standaard 14: De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.*

De agendaformats van de verschillende gremia zijn zodanig opgebouwd dat de leden de opleidingsonderdelen systematisch, een voor een, bespreken: wat gaat er goed, wat kan er verbeterd worden? Ter sprake komen onder meer: de inhoud en opbouw van modules, opdrachten, de thesis, toetsing, het (onderwijs)personeel, informatievoorziening en communicatie naar deelnemers en docenten, studiebegeleiding en

–monitoring, de digitale leeromgeving, inspraak en het resultaat van interne kwaliteitszorg. Ook de uitkomsten van de enquêteformulieren ingevuld door studenten en docenten zijn een vast item op de agenda's. De opleiding stelt in de overleggen verbeterpunten vast en maakt er actiepunten/streefdoelen van, die op de agenda van de volgende vergadering worden geplaatst. Het management of de betreffende kerndocent start in de tussentijd met de implementatie van de aanpassingen. De inhoudelijk verantwoordelijke voor de opleiding speelt in de coördinatie van het verbeterproces een positieve centrale rol. De commissie stelde vast dat de opleiding mede dankzij zijn betrokkenheid voortdurend in ontwikkeling is.

De docenten en studenten gaven in de gesprekken met de commissie verschillende voorbeelden van verbeteringen die waren aangebracht op basis van de evaluaties en overleggen. Zo geven sommige docenten extra instructies over het studeren voor een kennistoets, wordt voor het beantwoorden van tentamenvragen nu een beperking in aantal woorden weergegeven en vond er een gesprek plaats tussen een docent waar klachten over waren met een lid van de studentenraad, waarbij de docent luisterde naar de adviezen van de studenten. De Programmaraad en de studenten hebben het idee dat er met hun opmerkingen snel verbeteringen

worden aangebracht. De studenten zien de resultaten van hun feedback niet altijd direct, omdat zij de module waarbij ze verbeterpunten aangeven vaak al gevolgd hebben.

Ook op basis van de accreditatie in 2007 heeft Schouten & Nelissen University verbetermaatregelen genomen. De instelling zette aantoonbaar in op verdere ontwikkeling van de coördinatie en inhoud van het onderwijs en de beoordeling van scripties. Het panel uit 2007 benadrukte het belang van voldoende inhoudelijke *core faculty*, aangezien SNU met relatief veel freelance docenten werkt. De opleiding heeft sindsdien per module een kern-docent aangesteld die verantwoordelijk is voor de inhoudelijke balans binnen de betreffende module. Deze kerndocenten worden via de onderwijscommissie en het kerndocentenoverleg ook ingezet om de samenhang tussen de modules van het programma te bewaken. In de ogen van de visitatiecommissie heeft de opleiding hiermee in haar coördinatie een flinke verbetering gemaakt. Uit de gesprekken met de (kern)docenten en studenten bleek dat er incidenteel nog wel eens collegeonderwerpen overlappen of niet goed op elkaar aansluiten. Dit wordt via de evaluaties en opmerkingen in de studentenraadvergaderingen echter snel gesignaleerd en aangepast.

Twee programma-inhoudelijke punten van aandacht waren in het rapport uit 2007 risicomanagement en methodologie. Aan deze onderwerpen diende de opleiding volgens het panel meer aandacht te besteden. De opleiding voegde het thema risicomanagement daarom toe aan het programma. Risicomanagement overlapt naar inhoud, werkwijze en instrumentatie nadrukkelijk met het domein van kwaliteitsmanagement. Verder paste de master de opzet van de colleges methodologie aan. De colleges worden nu verzorgd door een hoogleraar en een universitair docent met specifieke kennis op het gebied van methodologie. Naast onderzoeksmethodologie staat inmiddels ook ontwerpmethodologie expliciet op het programma.

De opleiding heeft verder de beoordeling van de theses onderzocht door de kerndocenten in februari van dit jaar een metaboordeling te laten uitvoeren. Docenten die als begeleider betrokken zijn bij theses zullen voortaan jaarlijks een dergelijke beoordeling verrichten. De opleiding acht deze metaboordeling

van groot belang vanwege de onderlinge uitwisseling van criteria en normering. De visitatiecommissie is dit met de opleiding eens en is ervan overtuigd dat de metabeoordeling en de aansluitende discussie bij zullen dragen aan het vergroten van de betrouwbaarheid van de thesisbeoordelingen.

De commissie kwalificeert deze standaard als **goed**. De visitatiecommissie constateert dat als de opleiding vanuit één van haar organen signalen krijgt dat aspecten van de opleiding beter kunnen, ze daar ook direct iets mee doet. De centrale coördinerende rol van de inhoudelijk verantwoordelijke in het verbeterproces vindt de commissie positief. Mede dankzij zijn betrokkenheid is er een goede koppeling tussen de inhoud en het management, al zou het in de ogen van de commissie goed zijn om de kwaliteitsbewaking wat minder persoonsgebonden te maken. Sterk punt in de procedure rond verbeteringen is verder dat de opleiding in de overleggen verbeterpunten vaststelt en er streefdoelen van maakt op de volgende vergaderagenda. Hiermee vindt controle plaats door de personen die de punten hebben aangedragen. De Programmaraad, studenten en alumni waarmee de commissie sprak, hebben het idee dat de opleiding op basis van hun opmerkingen zo snel mogelijk stappen onderneemt om de master te verbeteren, al hadden de studenten niet alle gemaakte aanpassingen gezien. De commissie geeft hierbij de concrete tip om in de studiewijzer per module de mutaties weer te geven die gemaakt zijn op basis van studentenevaluaties. Dit stelt de nieuwe lichter studenten in staat feedback te geven op de aanpassingen (hebben deze de module daadwerkelijk verbeterd?) en de voorgaande lichter te zien wat er met hun opmerkingen is gebeurd.

### Betrekken belanghebbenden

*Standaard 15: Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.*

De opleiding werkt met een aantal enquêtes en een jaaragenda waarin staat wanneer de diverse organen die haar van feedback voorzien, vergaderen.

Onder studenten wordt na ieder college een korte vragenlijst afgenomen. De opleiding vraagt studenten naar hun waardering voor de inhoud van het college en de docent, de accommodatie en de organisatie. Ze krijgen daarbij de mogelijkheid hun

cijfer op de tienpuntsschaal toe te lichten en verbeterpunten weer te geven. Naast deze vooral kwantitatieve gegevens geven studenten ook kwalitatieve input via het studentenraadoverleg. In de studentenraad hebben drie studenten uit de lopende cohorten zitting. Met de opleidingsmanager en studiebegeleider spreken zij tweemaal per jaar over de opleiding op basis van een uitgebreid vergaderformat. Verder zijn tijdens een deel van de collegedagen leden van de onderwijscommissie aanspreekbaar in de persoon van een kerndocent of de studiebegeleider. Op deze manier houdt de opleiding ook informeel voeling met het oordeel van de studenten over de kwaliteit van de master.

Het werkveld en vakgebied leveren input via de Programmaraad, die bestaat uit zes leden vanuit het (inter)nationale werkveld en de wetenschap, waaronder twee alumni. Ook voor deze vergadering, die tweemaal per jaar plaatsvindt, bestaat een uitgebreid agendaformat. Dit is opgesteld aan de hand van het NVAO-toetsingskader. De inhoudelijk verantwoordelijke van de opleiding, de decaan, de programmamanager en studiebegeleider vragen de Programmaraad-leden naar de maatschappelijke behoefte, ontwikkelingen binnen andere opleidingen, het beroepsprofiel, beroepsrollen en de eindkwalificaties. Ook stellen ze de raad de vraag of het huidige programma de externe doelstellingen waarmaakt.

De onderwijscommissie komt driemaal per jaar bijeen en bestaat uit de kerndocenten van de opleiding, de inhoudelijk verantwoordelijke, de opleidingsmanager en studiebegeleider. Het vastgestelde agendaformat voor deze bijeenkomst komt in omvang en onderwerpen grotendeels overeen met dat voor de studentenraad. Wel is er op de agenda aanvullend aandacht voor de ontwikkeling en beoordeling van toetsen en werkstukken.

De examencommissie van de opleiding overlegt tweemaal per jaar om onder meer verslag te doen over de examens, de voortgang van studenten te bespreken en om de tentamens, het studiemateriaal en dergelijke te evalueren. Ook hiervoor bestaat een vast agendaformat.

Freelance docenten vullen net als de studenten per college een evaluatieformulier in. Het formulier voor docenten bevat vragen over de verwachtingen en motivatie van de deelnemers, de verstrekte

informatie over hoe het betreffende college zich verhoudt tot andere colleges binnen de module, de leslocatie en logistieke organisatie. De docenten hebben verder regelmatig bilaterale afstemming met de kerndocent per e-mail en telefoon en minimaal eenmaal per jaar een groot gezamenlijk docentenoverleg. Het vastgestelde agendaformat voor deze bijeenkomst komt in omvang en onderwerpen (hoewel toegespitst op docenten) overeen met dat voor de studentenraad en de onderwijscommissie.

De opleiding kent een alumnibeleid. Zij worden bij de kwaliteitszorg betrokken via de evaluatie van hun

masteropleiding en doordat er alumni lid zijn van de Programmaraad. De studiebegeleider is de vaste contactpersoon voor afgestudeerden van de opleiding.

De commissie beoordeelt deze standaard als **voldoende**. De opleiding krijgt actief en gestructureerd feedback over de onderwijskwaliteit vanuit verschillende gremia. Via evaluaties en overleggen betreft de opleiding alle partijen adequaat bij haar kwaliteitszorg. Het management van de opleiding vormt tussen deze groepen de verbindende schakel.

## Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De visitatiecommissie komt voor de standaard Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties tot het totaaloordeel voldoende. De master Kwaliteitsmanagement heeft een adequaat systeem van toetsing, waarin de validiteit onder meer gewaarborgd wordt door de inzet van kerndocenten en controle door de studiebegeleider. De beoordeling van toetsen en scripties is voldoende betrouwbaar. Dit jaar is een metabeoordeling van de theses ingevoerd om de betrouwbaarheid van de scriptiebeoordelingen verder te vergroten. Het gerealiseerde eindniveau vindt de commissie goed. De opleiding levert leergierige professionals af met verdiepte kennis, inzicht en vaardigheden over de volle breedte van kwaliteitsmanagement. Hiermee voldoet de opleiding niet alleen aan de verwachtingen van studenten en het werkveld, maar ook aan haar eigen opzet.

### Toetsing

*Standaard 16, deel 1: De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.*

#### Valide

Het studieprogramma van de opleiding Kwaliteitsmanagement beschrijft per module en college wat de eindkwalificaties, leerdoelen en toetsvormen zijn. Elke module wordt afgesloten met een tentamen en één of twee werkstukken. Onder een tentamen verstaat de opleiding een schriftelijke kennistoets waarbij geen literatuur mag worden gebruikt. Naast kennis wordt in de tentamens ook de toepassing daarvan getoetst door studenten beroepsmatige casuïstiek voor te leggen.

De werkstukken in de opleiding zijn individuele opdrachten waarbij de studenten (eigen) casuïstiek, beroepsproducten en/of –diensten als basis nemen. Hiermee toetst de opleiding het beroepsmatig handelen. Bij het analyseren van de werkstukvraagstelling dienen studenten echter ook aan te tonen dat ze de verschillende eindkwalificaties integraal kunnen toepassen. De opdrachten zijn individueel, zodat iedere student de kans krijgt het geleerde in de eigen werksfeer toe te passen en feedback te krijgen van collega's binnen zijn of haar organisatie. Voor het werkstuk van de vierde module voeren studenten bijvoorbeeld in de eigen werkomgeving een experiment uit dat past binnen de behandelde werkwijzen van statistische proefopzetten. Verder stellen ze een QFD-matrix op met daarin de klantenwensen en kwaliteitseigenschappen van een gekozen product of dienst en schrijven ze een verslag over het experiment.

De keuzemodule Adviseren op beleidsniveau kent een afwijkende toetsvorm. Deze module wordt afgesloten met een assessment. Hierbij toetst de opleiding de handelingsgerichte beroepsvaardigheden van studenten met een uitvoeringsopdracht.

Over de ontwikkeling van toetsen bestaan binnen de opleiding heldere afspraken. De kerndocent is verantwoordelijk voor een goed gebalanceerde samenstelling van het tentamen en werkstuk(ken) van zijn module. Met de examencommissie bespreekt hij welke vakken (de colleges in de module) in welk werkstuk of tentamen getoetst worden. De kerndocent geeft de docenten van zijn module vervolgens de opdracht vragen en/of casuïstiek aan te leveren. Nadat de kerndocent de toetsen heeft samengesteld, controleert de studiebegeleider ze namens de examencommissie op evenredige verdeling van onderwerpen. Hierbij hanteert Schouten & Nelissen University het criterium dat studenten de vragen/opdrachten van ieder vak in een half uur tot drie kwartier moeten kunnen beantwoorden.

Kennis en vaardigheden rond onderzoek toetst de opleiding hoofdzakelijk bij de afsluiting van de onderzoeksmodule (UKM 5) en met de afstudeerthesis. De uitgebreide onderzoeksopzet die studenten als eindopdracht voor module vijf schrijven, is tevens de opzet voor hun thesis. Om te zorgen dat de methodologische insteek en inhoud van afstudeerthesen het goede niveau en de juiste oriëntatie hebben, wordt de opzet voor aanvang van het thesisonderzoek beoordeeld en goedgekeurd. De methodologiedocent beoordeelt daarbij de methode en de thesisbegeleider de inhoud van het

voorgenomen onderzoek. De thesisbegeleider is bij voorkeur een gepromoveerde docent, die zowel specialist is in het wetenschappelijk onderwijs in het betreffende vakgebied, als in de methodologie van onderzoek. Hij of zij is als docent verbonden (geweest) aan een universiteit en heeft ervaring met het begeleiden van scripties. De pool van afstudeerbegeleiders is beperkt: zes van de vijftien docenten begeleiden ook thésisonderzoeken.

Na goedkeuring van de thesisopzet voeren studenten het onderzoek uit, meestal binnen hun eigen organisatie. Het gaat om kleinschalig veldonderzoek, kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek, beschrijvend en/of toetsend onderzoek of om secundaire analyse op basis van eigen of bestaande bestanden. Studenten stellen daarbij een theoretisch kader op, doen onderzoek in de beroepscontext, analyseren de uitkomsten, trekken conclusies en formuleren aanbevelingen. Tot slot reflecteren ze op het afstudeerproces. Hoewel studenten eerder in de opleiding veelvuldig reflecteren, bijvoorbeeld tijdens de intervisiemomenten in de colleges en in het facultatieve logboek, vindt de toetsing van reflectieve vaardigheden plaats in het eindwerkstuk van de opleiding.

De master Kwaliteitsmanagement heeft een eigen examencommissie die bestaat uit de inhoudelijk verantwoordelijke van de opleiding, de decaan, de programmamanager, de studiebegeleider en een commissielid verbonden aan Schouten & Nelissen University. De examencommissie is voldoende onafhankelijk doordat de leden niet tot het profitgedeelte van Schouten & Nelissen behoren en veel ervaring hebben in het beoordelen van toetsen en scripties bij andere instellingen. Hierdoor heeft de commissie een ruim (beoordelings)kader en bewaart zij voldoende afstand.

Tot de taken van de examencommissie behoren:

- het aanwijzen van examinatoren en thesisbegeleiders;
- het vaststellen van regels voor een goede gang van zaken tijdens examens;
- het organiseren en coördineren van examens;
- het toetsen van de gang van zaken rond de examens en de examenresultaten aan de onderwijs- en examenregeling;
- het behandelen en vaststellen van uitzonderingen op examenregels;

- het beoordelen van vrijstellingen op grond van de EVC-procedure;
- het uitreiken van getuigschriften en supplementen.

De studiebegeleider, lid van de examencommissie, monitort de eindcijfers van de opdrachten en werkstukken. Zij kijkt daarbij ook naar het gemiddelde en de spreiding van de cijfers per toets. Is het aantal onvoldoendes bij een toets bovengemiddeld, dan analyseren de examencommissie en de betreffende docenten de toets kritisch. Hierbij onderzoeken ze zowel de inhoud en formulering van de vragen als de vormgeving van de toets.

De diverse toetsen die de visitatiecommissie voorafgaand aan het visitatiebezoek bestudeerde, waren aan de maat. Het aanstellen van kern-docenten die verantwoordelijk zijn voor de samenstelling van de tentamens en werkstukken levert in de ogen van de commissie een positieve bijdrage aan de inhoudelijke samenhang binnen de toetsen per module. Ook de controle door de studiebegeleider vindt de commissie positief. De opleiding zou de constructie van toetsen verder kunnen verbeteren door het toepassen van een toetsmatrijs. Deze maakt inzichtelijk hoe de toets in elkaar zit, geeft structuur bij het opstellen ervan en maakt eenvoudig te controleren of de toets inhoudelijk compleet en in balans is. Een verdere suggestie van de commissie ter vergroting van de toetsvaliditeit is om één docent op basis van de leerdoelstellingen de leerstof te laten samenstellen en een andere docent vanuit diezelfde basis de toets te laten construeren.

De commissie waardeert de directe aansluiting van de onderzoeksmodule op het uitvoeren van het thésisonderzoek via de onderzoeksopzet. Het viel de commissie op dat in de onderzoeksmodule de nadruk wordt gelegd op kwantitatief onderzoek. In de ruime steekproef van 26 scripties die de commissie bekeek, voerden studenten juist veelal onderzoek van kwalitatieve aard uit. Wellicht kan de opleiding de aandacht voor de methodologie van kwalitatief onderzoek in deze module vergroten.

Bij de methodologische en inhoudelijke beoordeling van de onderzoeksopzetten zou naar de mening van de commissie nog iets scherper gestuurd kunnen worden op de vraagstelling (is dit de juiste?) en op

de onderwerpen. De commissie constateerde namelijk dat de scripties een vrij brede bedrijfskundige en HR-gerelateerde thematiek behandelden. Hoewel de opleiding interdisciplinair van aard is, mag het kwaliteitsmanagementaspect in de onderwerpkeuze van de theses in de ogen van de commissie wat zwaarder aangezet worden.

### **Betrouwbaar**

Net als over de ontwikkeling, heeft de opleiding ook over de beoordeling van toetsen duidelijke afspraken gemaakt. Over het algemeen worden de vragen/werkstukonderdelen nagekeken door de docent die ze heeft opgesteld, mits deze examenbevoegd is. Binnen de opleiding heeft niet iedere docent deze bevoegdheid. Docenten die van universiteitswege al bevoegd zijn om toetsen na te kijken, krijgen deze bevoegdheid ook voor de master Kwaliteitsmanagement. Docenten die niet elders examenbevoegd zijn, moeten deze bevoegdheid toegewezen krijgen door de examencommissie; dit gebeurde bijvoorbeeld bij de kerndocenten van de opleiding.

Elk tentamen en elk werkstuk is voorzien van een beoordelingsmodel, dat per onderdeel (college) traceerbaar maakt hoe het cijfer tot stand komt. De docent kan in veel gevallen vinken of de benodigde informatie in het werkstuk of tentamenantwoord aanwezig is en bepaalt of het opgeschrevene recht doet aan het onderwerp. De student dient aannames, keuzes en inzichten te verklaren: 'common sense' volledig buiten het geleerde rekenen de beoordelaars niet goed. Gezien de aard van de opleiding zijn de antwoordmodellen niet gedetailleerd. Studenten uit verschillende sectoren kunnen een vraag op verschillende wijzen beantwoorden, waarbij vaak meerdere manieren goed zijn. Bij veel vragen gaat het er vooral om of de student in staat is de juiste verbanden te leggen en een relevante toepassing te maken. Alle onderdelen binnen de toetsing wegen even zwaar.

De scripties worden beoordeeld door twee personen. De eerste beoordelaar is de thesis-begeleider, de tweede een andere examenbevoegde docent. Minimaal één van beide beoordelaars dient gepromoveerd te zijn. De twee docenten beoordelen de thesis onafhankelijk van elkaar met behulp van een globaal beoordelingskader. Na ruggespraak komen zij tot een eindbeoordeling. Bij een verschil

van twee of meer punten tussen de oordelen, wordt de masterthesis voorgelegd aan de examencommissie, die in dat geval het eindoordeel velt.

Om de betrouwbaarheid van thesisbeoordelingen verder te borgen en verbeteren, voerden de kerndocenten in februari van dit jaar een metabeoordeling uit over de theses van de afgelopen cohorten. Daarbij wisselden ze onder meer argumenten uit over wanneer de vraagstelling van een scriptie helder is, de theorie adequaat omschreven en de gehanteerde modellen voldoende relevant. De metabeoordelaars bleken kritischer dan de originele beoordelaars van de scripties. Docenten die als begeleider betrokken zijn bij theses gaan deze metabeoordeling jaarlijks uitvoeren. De opleiding vindt hierbij met name de onderlinge uitwisseling van criteria en normering van belang. De visitatiecommissie is ervan overtuigd dat de jaarlijkse metabeoordeling bij zal dragen aan het vergroten van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid en adviseert deze extra beoordeling ook in te voeren voor de toetsen per module.

De visitatiecommissie bekeek een ruime steekproef van 26 scripties (zie bijlage 7) en kwam tot de conclusie dat er door de bank genomen sprake was van goede eindwerken. De beoordeling van de theses door de visitatiecommissie kwam redelijk overeen met die door de docenten van de opleiding, al vond de commissie de theses gemiddeld wat hoog gewaardeerd en niet in alle gevallen geheel consistent beoordeeld. De commissie adviseert daarom de metabeoordeling ook te gebruiken om kritischer te worden op de ondergrens van scripties. De aanbeveling is, zoals de opleiding zich al heeft voorgenomen, als beoordelaars met elkaar de discussie aan te gaan over wanneer een thesis voldoende is. Daarbij kan besproken worden wat voor deze master een bepaald scriptiecijfer inhoudt in breedte en in diepte. Door hierover onderlinge overeenstemming te bereiken, borgt de opleiding het niveau en de uniformiteit van de beoordeling, zonder dat ze (al te rigide) beoordelingskaders op hoeft te stellen.

### **Inzichtelijk voor studenten**

In het studieprogramma op de digitale leeromgeving vinden studenten per college welke competenties en leerdoelen getoetst worden. Ook staat er in het

studieprogramma informatie over de toetsvorm en tentamenstof. Uit de gesprekken met studenten bleek dat zij een redelijk idee hebben van waar ze op beoordeeld worden. Dankzij de kleinschaligheid van de opleiding kunnen studenten met een vraag over toetsing gemakkelijk persoonlijk, telefonisch of per e-mail bij een docent of de studiebegeleider terecht.

De tentamenkandidaten ontvangen de uitslag van een tentamen via de leeromgeving, uiterlijk vier weken na de tentamendatum. Mocht deze termijn niet haalbaar zijn, dan stelt de opleiding de studenten hiervan voor het verlopen van de termijn op de hoogte. Het resultaat van tentamens en werkstukken wordt door de docenten schriftelijk toegelicht. Bij onvoldoende resultaat kan een student een telefonische afspraak maken met de docent. Ook kan de student het tentamen inzien op de hoofdlocatie in Zaltbommel. Studenten hebben recht op één herkansing per toets.

De commissie kwalificeert deze deelstandaard als **voldoende**. De opleiding Kwaliteitsmanagement stemt de toetsing adequaat af op de eindkwalificaties en leerdoelen per college en het werkveld. De kerndocenten stellen de toetsen voor hun modules samen, de studiebegeleider controleert ze op een gelijkmatige verdeling van thematiek. De studiebegeleider monitort ook de eindcijfers van de toetsen. Als er afwijkingen zijn in de cijfers, wordt de toets door de examencommissie en docenten onderzocht op onder meer inhoud en vraagformulering. De visitatiecommissie is van mening dat SNU hiermee zorgt voor toetsen die voldoende valide zijn. De commissie beveelt de opleiding aan de validiteit van de toetsing verder te vergroten door het gebruik van toetsmatrijzen en door de leerstof en toets op basis van de leerdoelen door verschillende docenten te laten samenstellen.

De opleiding borgt dat elke afstudeerthesis een valide afspiegeling kan worden van het eindniveau van de opleiding. Dit doet ze door twee docenten voor de start van het eindonderzoek de onderzoeksopzet op respectievelijk methodiek en inhoud te laten beoordelen. De visitatiecommissie heeft waardering voor deze controle. Ze adviseert de opleiding daarbij nog wat meer te sturen op vraagstelling en onderwerp, zodat het kwaliteitsmanagementaspect beter zichtbaar wordt in de onderwerpkeuze van de theses.

SNU zorgt voor een voldoende betrouwbare beoordeling van toetsen en afstudeerwerken door het gebruik van beoordelingskaders en door alleen examenbevoegde docenten na te laten kijken. De sinds dit jaar ingestelde metabeoordeling van de theses zal de kwaliteit en betrouwbaarheid van de scriptiebeoordelingen verder verhogen. De commissie adviseert deze metabeoordeling daarom ook in te voeren voor de andere toetsen van de opleiding. Ook adviseert ze de metabeoordeling te gebruiken om kritisch te blijven op de ondergrens van theses en om samen tot overeenstemming te komen over wat de verschillende scriptiecijfers voor deze opleiding in breedte en diepte inhouden.

Het aanstellen van kerndocenten verantwoordelijk voor de toetsing in hun module en het instellen van de metabeoordeling voor theses vindt de visitatiecommissie grote stappen voorwaarts in validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing. De toetsing en toetsprocedure zijn voor studenten inzichtelijk.

### **Gerealiseerd eindniveau**

*Standaard 16, deel 2: De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.*

De commissie is zeer onder de indruk van het niveau en de passie voor kwaliteitsmanagement die de afgestudeerden aan de dag leggen. De opleiding heeft volgens de alumni waarmee de commissie sprak de aanzet gegeven voor een doorlopend leerproces en bij hen de wil aangewakkerd tot veranderen, verbeteren en creëren. Zo zoeken de alumni nog steeds actief naar wetenschappelijke literatuur om in hun werk toe te passen, zet één alumnus het onderzoek voort dat hij startte tijdens de studie en moest een andere afgestudeerde na de opleiding op zoek naar een hogere kwaliteitsmanagementfunctie, omdat hij onverwacht tegen de grenzen van zijn eerdere baan aanliep.

De opleiding heeft het inzicht van de afgestudeerden over de volle breedte van het vak verdiept. De opleiding bracht hen, volgens eigen zeggen, 'op veel manieren op sporen', leerde de alumni 'verder doordenken' en gaf 'de theoretische onderbouwing om door te kunnen vragen'. Afgestudeerden zijn daardoor na de opleiding beter in staat om tot de



kern van kwaliteitsproblematiek te komen en verschillende abstractieniveaus samen te brengen. De commissie is van mening dat een dergelijke verdieping van kennis en vaardigheden laat zien dat de opleiding in de eigen opzet geslaagd is.

Leden van de Programmaraad die de commissie sprak vonden dat afgestudeerden uitstekend uitgerust zijn om aan de wensen van het veld te voldoen. Zij noemen daarbij onder meer kennis en vaardigheden op het gebied van organisaties, leidinggeven en verandermanagement. De studenten, alumni en Programmaraad-leden die aan de opleiding zijn afgestudeerd waren unaniem van mening dat de opleiding hun wensen en verwachtingen heeft waargemaakt. Zij en de bedrijven waar ze werken hebben veel profijt van hetgeen ze geleerd hebben.

Voorafgaand aan de visitatie bestudeerde de visitatiecommissie diverse toetsen en concludeerde dat de kwaliteit daarvan goed was. Met het behalen van deze tentamens en werkstukken laten studenten dan ook tijdens de studie zien dat ze de getoetste stof en vaardigheden op masterniveau beheersen. De commissie heeft daarnaast een ruime steekproef van 26 afstudeerthesen bekeken (bijlage 7) en stelde vast dat er door de bank genomen sprake was van goede eindwerken. In deze eindwerken herkende de commissie de beroepsoriëntatie en het masterniveau.

De commissie beoordeelt deze deelstandaard als **goed**. De master Kwaliteitsmanagement levert leergierige professionals af die volledig voldoen aan de eindkwalificaties en de verwachtingen die het veld en de alumni zelf van een postinitiële master kwaliteitsmanagement hebben. De toetsen en afstudeerwerken tonen aan dat het masterniveau op beroepsgeoriënteerde wijze behaald wordt. Het gerealiseerde niveau blijkt ook uit de wijze waarop de afgestudeerden in de praktijk functioneren. Alumni onderhouden actief hun expertise door wetenschappelijke artikelen te lezen en onderzoek te doen. Sommige van hen ontstijgen hun oude kwaliteitsfunctie en zijn klaar voor meer complexe verantwoordelijkheden. Na afronding van hun opleiding stromen deze alumni door naar een (hogere) managementfunctie.

Afgestudeerden van de opleiding beschikken over kennis en vaardigheden over de volle breedte van kwaliteitsmanagement. Alumni zijn daardoor na de opleiding beter in staat om tot de kern van kwaliteitsproblematiek te komen en verschillende abstractieniveaus samen te brengen. Deze verdieping van kennis en vaardigheden laat zien dat de opleiding in haar eigen opzet geslaagd is.



## **Bijlagen**

## Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

### I. Overzicht panelleden en secretaris

Naam (inclusief titulatuur)	Rol (voorzitter/lid / student-lid/secretaris)	Domeindeskundige (ja/nee)
Prof. dr. ir. C.T.B. Ahaus	lid	ja
Ir. J.C. van der Poel	lid	ja
Drs. R.R. van Aalst	voorzitter	ja
D. Ramondt	studentlid	nee

#### Secretaris/Coördinator

Drs J. van Oudheusden	Gecertificeerd	
-----------------------	----------------	--

### II. Korte functiebeschrijvingen panelleden

1	Prof. Ahaus is directeur TNO Management Consultants en hoogleraar Kwaliteitsmanagement aan de RUG.
2	De heer Van der Poel is bestuurder/algemeen directeur van de Raad voor Accreditatie.
3	De heer Van Aalst is internal auditor bij TenneT, en heeft vele jaren ervaring als voorzitter van visitatiecommissies.
4	Dennis Ramondt studeert Honors Bachelor Natuurkunde, Wiskunde, Politicologie en Sociologie aan het University College Utrecht.

### III. Overzicht deskundigheden binnen panel<sup>1</sup>

Deskundigheid	De deskundigheid blijkt uit:
a. deskundigheid ten aanzien van de ontwikkelingen in het vakgebied	<b>De heer Ahaus</b> is verantwoordelijk voor onderzoek op het gebied van kwaliteitsmanagement aan de RUG. Tevens is hij actief in vele (internationale) kwaliteitsraden. <b>De heer Van der Poel</b> is betrokken bij het opstellen en vaststellen van tal van internationale (m.n. Europese) kwaliteitsnormen en het toetsen van kwaliteit en competentie van conformiteitverklarende instellingen.
b. internationale deskundigheid	<b>De heer Ahaus</b> is bij diverse internationale onderzoeks (promovendi) trajecten betrokken; hij treedt met regelmaat op als international key-note speaker. Tevens is hij actief in vele (internationale) kwaliteitsraden. <b>De heer Van der Poel</b> is internationaal actief in de afstemming en regulering van toetsing van kwaliteitszorg en

<sup>1</sup> N.B. De secretaris is GEEN panellid

	de daarvoor gebruikte normen.
c. werkvelddeskundigheid in het voor de opleiding relevante beroepenveld	<p><b>De heer Ahaus</b> is algemeen directeur TNO Management Consultants.</p> <p><b>De heer Van der Poel</b> is bestuurder/algemeen directeur van de Raad voor Accreditatie.</p> <p><b>De heer Van Aalst</b> is vanuit zijn managementfuncties verantwoordelijk voor een internationale afdeling binnen TenneT.</p>
d. ervaring met het geven en ontwikkelen van onderwijs op het desbetreffende opleidingsniveau en deskundigheid ten aanzien van de door de opleiding gehanteerde onderwijsvorm(en) <sup>2</sup>	<p><b>De heer Ahaus</b> is onder andere verantwoordelijk voor de vakken Quality Management (Bachelor) en Advanced Quality Management (Master).</p>
e. visitatie- of auditdeskundigheid	<p><b>De heer Van Aalst</b> heeft diverse visitatiecommissies voorgezeten.</p>
f. studentgebonden deskundigheid	<p><b>De heer Ramondt</b> studeert Natuurkunde, Wiskunde, Politicologie en Sociologie aan het University College Utrecht. Hij vervult momenteel een bestuursfunctie bij Utrecht University Model United Nations, en was student assessor bij het faculteitsbestuur.</p>

---

<sup>2</sup> Hieronder worden bijvoorbeeld verstaan afstandsonderwijs, werkplekgerelateerd onderwijs, flexibel onderwijs, competentiegericht onderwijs of onderwijs voor excellente studenten.

## **Curricula Vitae**

**Prof. dr. ir. Kees Ahaus**

### ***Opleiding***

- VWO-B (1972-1978).
- Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Bedrijfskunde (1978-1984, geslaagd met lof).
- Promotie aan de Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Bedrijfskunde op het proefschrift 'Bevoegdheidsverdeling en Organisatie' (Kluwer, 1994).

### ***Werkervaring***

#### **Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, 2004-heden**

*2004-heden*

*Hoogleraar (in deeltijd)*

In 2004 werd Kees Ahaus benoemd tot hoogleraar Kwaliteitsmanagement (in deeltijd 20%, met ingang van 1 november 2004). Met ingang van 1 april 2008 is de aanstelling uitgebreid tot 40% en is besloten de bijzondere leerstoel te noemen: healthcare management, in het bijzonder besturing van kwaliteit en veiligheid in de gezondheidszorg. De leerstoel is sindsdien ook verbonden aan het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Kees Ahaus is verantwoordelijk voor de vakken Quality Management (Bachelor) en Advanced Quality Management (Master). Daarnaast is hij verantwoordelijk voor onderzoek op het terrein van kwaliteitsmanagement. In dit verband begeleidt hij tien promovendi en werkt hij aan wetenschappelijke publicaties. Dit heeft in 2007 geleid tot het bereiken van de status van fellow van de onderzoeksschool SOM.

Directeur van het onderzoekscentrum RHO, Research on Healthcare Organisation & Innovation. Lid van de wetenschappelijke raad van het NNK, de Dutch Academy for Quality, waaraan wordt deelgenomen door hoogleraren van verschillende Nederlandse universiteiten die onderwijs verzorgen en onderzoek doen op het terrein van kwaliteitsmanagement. Voorzitter van het Centraal College van Deskundigen voor de Zorg- en Welzijnssector (CCvD-Z/W). Het CCvD-Z/W stelt HKZ certificatie-eisen vast waarmee organisaties in de zorg en welzijn hun geleverde kwaliteit meetbaar en toetsbaar maken. Voorzitter van het Nationaal Expert Panel Europees Programma Modelling Interfaces and Links in long-term care for Older People.

#### **TNO Management Consultants (voorheen PGB-TNO), 1986-heden**

*1994-heden*

*Directeur, Statutair Directeur TNO Management Consultants*

TNO Management Consultants B.V. is een volle dochter van TNO. Met inspiratie heb ik vorm gegeven aan verbreding van de marktbenadering, aan verbreding van de dienstverlening en aan de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. In deze periode verviervoudigde de omvang van de groep naar de huidige 40 medewerkers. Er werden vijf thema's ontwikkeld: transparant sturen, waarderend leiderschap, auditen en onderzoeken, lean werken en klantgerichtheid. De winstgevendheid is alle jaren tot op heden onafgebroken goed geweest. Dit lukte door een cultuur waarin waarde wordt gehecht aan verantwoordelijk zijn voor resultaten, initiatief nemen, evenwaardig zijn en authentiek zijn.

**Ir. Jan C. Van der Poel**

**Opleiding**

TH Delft, Werktuigbouwkunde (meet- en regeltechniek), 1977

**Werkervaring:**

1979 - 1983 **NKF Kabel BV (Hoogspanningskabels), Delft**

\*Projectleider, investeringsproject 3,2 mio €, eerste multidisciplinaire projectaanpak in traditionele lijnorganisatie, vervolgproject 2 mio € voor Inspectie kabel kwaliteit in deeltijd.

\*Waarnemend Chef Technische Dienst.

\*MT-lid Efficiency en Organisatie, tevens Manager Know-How Transfer naar Saoedi-Arabië, waarde 0,4 mio €/jaar.

\*Logistiek Manager tevens waarnemend Vestigingsleider.

1984- 1988 **Wavin Overseas BV, Dedemsvaart**

Het exportonderdeel van Europa's grootste kunststofbuizenfabrikant:

\*Manager Know-How & Equipment Sales, verdrievoudiging licentie-inkomen naar 1,8 mio € / jaar, verdubbeling machineverkoop. Markt ontwikkeld in Japan, USA.

\*General Export Manager, als voorheen maar uitgebreid met de productenverkoop. De gehele buitendienst als verantwoordelijkheid, omzet ca.15 mio €. 2

1988 – 2001 **Holland Colours NV, Apeldoorn**

\*1988 Directeur Werkmaatschappij Nederland, begonnen als verantwoordelijk voor Marketing en Sales, snelle internationalisering en groei in Europa en Verre Oosten. Vanaf 1992 Algemeen directeur, verdere groei van omzet en resultaat.

\*1995 Divisie Directeur, verantwoordelijkheid uitgebreid met de bedrijven in Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Mexico en Brazilië.

\*Algemeen Directeur van de holding sinds 1997. Naast de algehele verantwoordelijkheid tevens direct verantwoordelijk voor de bedrijven in Indonesië en Japan, en voor de investor relations van de groep. Bij alle dochterbedrijven geacteerd als commissaris.

Vanaf 1-1-2002

**Raad voor Accreditatie (RvA), Utrecht**

\* Algemeen Directeur, sinds 2007 tevens Bestuurder.

Een financiële turn-around gerealiseerd, daarnaast de bestuursstructuur aangepast aan de eisen van een gezonde Corporate Governance en de organisatie klantbewuster, resultaatgerichter en transparanter gemaakt. Voorts een fusie gerealiseerd met CCKL, een organisatie die vergelijkbaar werk doet voor medische laboratoria.

De RvA is actief op het snijvlak van het publieke- en private domein.

**Huidige nevenactiviteiten:**

\*Lid bestuur European Cooperation for Accreditation (EA)

\*Lid Raad van Arbitrage voor Metaalnijverheid en –Handel.

\*Lid Raad van Commissarissen van Accres BV, Apeldoorn.

\*Lid van de Board van de Irish National Accreditation Body (INAB)

\*Lid van de jury van de kwaliteitsprijs Nederlands Netwerk voor kwaliteit (NNK)

**Drs. Raoul R. van Aalst**

Raoul R. van Aalst volgde de opleiding Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na afronding daarvan is hij werkzaam geweest in zowel controllersfuncties als adviesfuncties, zie hieronder.

De heer Van Aalst is sinds 2004 frequent betrokken bij uitvoeren van visitaties in het hoger onderwijs, zowel in de rol van extern deskundige als in de rol van voorzitter, bij bekostigde en niet bekostigde instellingen.

*Ervaring***Senior Manager Internal Audit, TenneT**

2011 – present

**Senior Manager Control and Reporting, TenneT**

2008 – 2010

**Corporate Division Controller, Nuon**

2006 - 2008

**Manager Control, Nuon**

2003 - 2006

**Partner at 4U Control BV**

2000 - 2003

**Senior consultant, PricewaterhouseCoopers**

1998 - 2000

**Credit Manager, PackardBellNEC Europe BV**

1997 - 1998

**Finance, PTT Post BV**

1993 - 1997

*Opleidingen***Rijksuniversiteit Groningen**

Drs, Business Administration

Dhr. Van Aalst studeert momenteel Cultuurwetenschappen aan de Open Universiteit

**Dennis Ramondt**

Dennis Ramondt studeert momenteel aan het University College Utrecht, en verwacht dit jaar zijn honors bachelor te halen in Natuurkunde, Wiskunde, Politicologie en Sociologie. Naast de studie is hij actief onder andere als student-assessor bij het faculteitsbestuur, in het studentenmedezeggenschapsorgaan ASIC, en is bestuurslid bij UUMUN. Van 2007–2008 verbleef hij in het Verenigd Koninkrijk en volgde een taalopleiding aan het Princess Helena College.



## Bijlage 2 Programma visitatie

19 juni 2012

<b>09.00 uur</b>	<p><b>Aankomst panel bij Schouten &amp; Nelissen te Zalbommel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drs. Raoul van Aalst, internal auditor bij TenneT, voorzitter panel</li> <li>- Prof. dr. ir. Kees Ahaus, hoogleraar Kwaliteitsmanagement, Rijksuniversiteit Groningen en directeur TNO Management Consultants, vakdeskundige, panellid</li> <li>- Ir. Jan van der Poel, directeur Raad voor Accreditatie, vakdeskundige, panellid</li> <li>- Dhr. Dennis Ramondt, student Honors Bachelor Natuurkunde, Wiskunde, Politicologie en Sociologie, University College Utrecht, studentlid</li> <li>- Drs. Judith van Oudheusden, NVAO-gecertificeerd secretaris/coördinator</li> </ul>
<b>09.30 - 10.00 uur</b>	<p><b>Interne vergadering panel</b></p>
<b>10.00 – 10.45 uur</b>	<p><b>Gesprek met directie en bestuur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dhr. Cor Vink, voorzitter Raad van Bestuur</li> <li>- Mw. ir. drs. Nicole Eggermont, directeur SNU/S&amp;N</li> <li>- Prof. dr. Doede Keuning, decaan SNU</li> </ul>
<b>10.45 - 12.00 uur</b>	<p><b>Gesprek met onderwijscommissie en management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mw. ir. drs. Nicole Eggermont, directeur SNU/S&amp;N</li> <li>- Mw. drs. Lisa Janssen, opleidingsmanager SNU</li> <li>- Mw. Jolanda van Hoogenhuizen, opleidingsmanager SNU</li> <li>- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher, inhoudelijk verantwoordelijke MKM</li> <li>- Dr. Hans Heerkens, kerndocent MKM</li> <li>- Ir. Jos Groenendijk, kerndocent MKM</li> <li>- Mw. ir. Désirée Meijer, studiebegeleider MKM</li> </ul>
<b>12.00 - 12.30 uur</b>	<p><b>Gesprek met examencommissie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. dr. Doede Keuning, decaan</li> <li>- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher, inhoudelijk verantwoordelijke MKM, voorzitter</li> <li>- Dr. Hans Heerkens</li> <li>- Dr. Wim van Beers</li> <li>- Mw. ir. Désirée Meijer</li> </ul>
<b>12.30 – 13.00 uur</b>	<p><b>Lunch</b></p>
<b>13.00 - 14.00 uur</b>	<p><b>Gesprek met Programmaraad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher, voorzitter</li> <li>- Dhr. Hans van Mulekom, MKM, Strategic Quality Manager Supply Management NS Railway</li> <li>- Dhr. Cees Beek, MKM, Intern kwaliteitskundig adviseur Sara Lee</li> <li>- Drs. Gerard Berendsen, Professor HAN University, eigenaar Twente Quality Centre</li> </ul>
<b>14.00 – 14.30 uur</b>	<p><b>Terugkoppeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mw. ir. drs. Nicole Eggermont, directeur SNU/S&amp;N</li> <li>- Mw. drs. Lisa Janssen, opleidingsmanager SNU</li> <li>- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher, inhoudelijk verantwoordelijke MKM</li> </ul>

## 20 juni 2012

### **09.30 - 11.00 uur Gesprek met docenten**

- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher
- Drs. Arend Oosterhoorn
- Ir. Jos Groenendijk
- Ir. Bob Alisic
- Ing. Antonie Reichling
- Drs. Paul Hilhorst
- Ir. Kees de Vaal

**11.00 - 12.00 uur**

### **Etalagemoment**

O.l.v. drs. Arend Oosterhoorn

**12.00 - 13.00 uur**

### **Gesprek met studenten**

- Dhr. Ivo Schaefer, cohort 2010
- Dhr. Erric Vorstman, cohort 2010
- Mw. Ria Veldkamp, cohort 2010

**13.00 - 14.00 uur**

### **Besloten lunch inclusief telefonisch spreekuur**

**14.00 - 15.00 uur**

### **Gesprek met alumni**

- Dhr. Henny Koch, MKM 06
- Dhr. Godfried van Geest, MKM 07
- Mw. Joke Auwerda, MKM 08
- Dhr. Chris Visscher, MKM 08

**15.00 – 16.30 uur**

### **Paneloverleg (besloten)**

**16.30 – 17.00 uur**

### **Terugkoppeling**

- Mw. ir. drs. Nicole Eggermont, directeur SNU/S&N
- Mw. drs. Lisa Janssen, opleidingsmanager SNU
- Prof. dr. ir. Olaf Fisscher, inhoudelijk verantwoordelijke MKM

## Bijlage 3 Kwantitatieve gegevens

### 1. In-, door- en uitstroomgegevens van – zo mogelijk – de laatste zes cohorten

Van de jaren van de lopende accreditatie zijn vijf cohorten gestart. Het gemiddelde rendement van de drie afgesloten cohorten is 71% en de gemiddelde studieduur bedroeg 2,3 jaren. In totaal zijn in de afgelopen vijf cohorten 66 masterstudenten gestart en in de laatste twee cohorten 14 modulestudenten. Sinds de start van de opleiding in 2003 zijn in totaal 104 studenten aan de opleiding gestart; 47 zijn afgestudeerd; 24 studenten zijn gestopt en 33 studenten zijn nog aan de opleiding bezig. Van de modulaire studenten wordt verwacht dat een groot deel van hen de opleiding als geheel zal volgen.

	2006	2007	2008	2010	2011	totaal
instroom masterstudenten	14	12	12	14	14	66
instroom module studenten	0	0	0	4	10	14
uitstroom masterstudenten	10	8	9	0	0	27
gestopt masterstudenten	3	2	1	0	0	6
lopend masterstudenten	1	2	2	14	14	33
doorstroom (gemiddelde studieduur in jaren)	2.8	2.0	2.1			2.3
rendement (% afgestudeerd tov instroom masterstudenten)	71%	67%	75%	0%	0%	
% gestopt tov instroom masterstudenten	21%	17%	8%	0%	0%	

### 2. Gerealiseerde docent-studentratio

De gerealiseerde docent-studentratio is 1:26 op basis van contacttijd; de groepsgrootte ligt echter gemiddeld op dertien studenten. De ratio is exclusief de individuele thesisbegeleiding van vijftien uur.

### 3. Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Het aantal contacturen per module is 56 uur. De opleiding bestaat uit zes modules. De totale contacttijd is 336 uur. Daarbij komt individuele thesisbegeleiding van vijftien uur per student.

## Bijlage 4 Eindkwalificaties

1. De afgestudeerde heeft kennis van belangrijke concepten en theorieën op het gebied van kwaliteitsmanagement en is in staat voor zichzelf orde te scheppen in de veelheid van benaderingen op genoemde terreinen.
2. De afgestudeerde heeft kennis van organisatiekundige, veranderkundige en gedragsmatige concepten en theorieën en is in staat deze toe te passen binnen arbeidsorganisaties.
3. De afgestudeerde heeft kennis van belangrijke randvoorwaarden voor succesvol kwaliteitsmanagement en is in staat deze kennis toe te passen binnen arbeidsorganisaties.
4. De afgestudeerde is zich bewust van zijn rol/plaats binnen de organisatie en de vraagstukken/weerstand die dit met zich meebrengt en is in staat zijn persoonlijk gedrag hierop aan te passen.
5. De afgestudeerde heeft kennis van theorieën met betrekking tot adviseren en communiceren en de consequenties daarvan voor gespreks-, advies- en communicatievaardigheden en beschikt over de vaardigheden die vereist zijn om individuen, teams en organisaties te adviseren bij vraagstukken op het gebied van kwaliteitsmanagement en bedrijfsvoering.
6. De afgestudeerde geeft blijkt van het kunnen toepassen van algemene theorieën op het gebied van kwaliteitsmanagement en aanpalende vakgebieden in specifieke contexten.
7. De afgestudeerde heeft kennis van de verschillende benaderingen, niveaus en technieken van meting en monitoring op het gebied van kwaliteitsmanagement, heeft kennis van hun onderlinge verbanden en is in staat deze zelfstandig toe te passen binnen (eigen) praktijksituaties.
8. De afgestudeerde heeft kennis van de verschillende benaderingen en technieken, waarmee resultaten uit meting- en monitoringactiviteiten gebruikt kunnen worden ten behoeve van continue verbetering.
9. De afgestudeerde heeft kennis van en inzicht in relevante (inter)nationale kennis en ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitsmanagement.
10. De afgestudeerde heeft een opbouwend-kritische houding ten aanzien van het vakgebied kwaliteitsmanagement en weet deze toe te passen voor duurzame en innovatieve oplossingen binnen arbeidsorganisaties.
11. De afgestudeerde is in staat door samenwerking met relevante belanghebbenden - al dan niet commerciële - activiteiten te ontplooiën die de verspreiding en toepassing van nieuwe kennis en inzichten op het gebied van kwaliteitsmanagement bevorderen.
12. De afgestudeerde heeft kennis van verschillende benaderingen en technieken voor onderzoek (inclusief verwerking en statistische analyse van gegevens) op het gebied van kwaliteitsmanagement en is in staat deze zelfstandig/projectmatig toe te passen. De afgestudeerde is in staat de waarde en beperkingen van onderzoek te beoordelen.
13. De afgestudeerde is in staat de resultaten (inclusief conclusies/aanbevelingen) van onderzoek zowel schriftelijk als mondeling voor relevante belanghebbenden helder over te brengen.

## Bijlage 5 Programmaoverzicht

<b>Module 1</b>	<b>De basis van kwaliteitsmanagement</b>
College 1	Kwaliteitsmanagement: historie, uitgangspunten, perspectieven
College 2	Organisatie van kwaliteit/Kwaliteit van de organisatie
College 3	Standaardisatie, normalisatie en certificatie en de meest voorkomende ISO-normen
College 4 + 5	Bedrijfs- en kwaliteitsmodellen
College 6 + 7	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
<b>Module 2</b>	<b>De inrichting van kwaliteitsmanagement</b>
College 8	Inrichting en besturing van organisaties
College 9	Kwaliteitsmanagement: richting en structurering
College 10	Primaire en ondersteunende processen
College 11	Dienstverlenende processen
College 12	Procesmanagement en prestatie-indicatoren
College 13	Organisatiecultuur en leiderschap
College 14	Ketenmanagement
<b>Module 3</b>	<b>Inzicht in kwaliteit en risico's</b>
College 15	Kwaliteitskundige statistiek
College 16 + 17	Toegevoegde waarde van kwaliteitsmanagement
College 18	Management van Auditing & Assessment
College 19	Klant- en medewerkerstevredenheid
College 20	Risicomanagement
College 21	Steekproefsystemen en statistische procesbeheersing
<b>Module 4</b>	<b>Systematisch verbeteren en innoveren</b>
College 22	Instrumenten voor kwaliteitsverbetering
College 23	Systematische probleemaanpak
College 24	Lean Six Sigma
College 25	Statistische technieken voor kwaliteitsverbetering
College 26	Ontwerpmethoden
College 27	Organisatie van innovatie
College 28	Kritieke factoren en dilemma's bij verbeteren
<b>Module 5</b>	<b>Onderzoeksmodule en Masterthesis</b>
<b>Module 6</b>	<b>De Mens-factor binnen kwaliteitsmanagement (keuzemodule)</b>
	De student maakt een keuze uit de volgende verdiepingsmodules:
	o Psychologie van organisatieverandering;
	o Veranderkundig interveniëren;
	o Psychologie van leiderschap;
	o Adviseren op beleidsniveau.

## Bijlage 6 Bestudeerde documenten

### Kritische reflectie

#### Bijlagen bij de kritische reflectie (A 1 t/m 28)

1. Werkveldmatrix
2. Kernrollen
3. Kernrollen in werkveldmatrix
4. Onderzoek rolprofielen kwaliteitsmanagers
5. Kernrollen en competenties
  
6. Definities rolconfiguraties opzet 2008
7. Wijzigingen 2010 t.o.v. 2008 en 2006
8. Gevolgde paden modulaire opzet
9. Procesmodel organisatiecontext werkveld kwaliteitsmanager
10. Matrix colleges per module x Eindkwalificaties met Dublin descriptor
  
11. Studieprogramma MKM Eindkwalificaties en inhoudsbeschrijving programma
12. Integrale literatuurlijst
13. Schematisch programmaoverzicht
14. EVC-procedure
15. Inschrijfformulier en leveringsvoorwaarden
  
16. Persoonlijk doelstellend gesprek + Persoonlijk studieplan en Logboek (sjablonen)
17. Onderwijs- en examenregeling (OER) Basis-OER SNU en opleidingsspecifiek OER MKM
18. Toetsing en beoordelingskaders
19. Handleiding Masterthesis (paper)
20. Handleiding digitale leeromgeving
  
21. Evaluatieformulieren (sjablonen)
22. Docentenhandleiding (sjabloon)
23. Functieprofielen
24. Agenda's raden en commissies (sjablonen)
25. Jaaragenda raden en commissies 2007-2012
  
26. Overzicht personeel en leden raden en commissies
27. Overzicht afstudeerwerken
28. Rekenwijzer studielast MKM

#### Bijlagen bij de kritische reflectie (B)

Curricula Vitae personeel Schouten & Nelissen University

#### Bijlagen bij de kritische reflectie (C)

Studiegids Schouten & Nelissen University 2012

#### Overzicht van documenten ter inzage tijdens de visitatie (a t/m I)

- a. Leermiddelen: map (ordner) per module met o.a. opdrachten, literatuur, tentamenopdracht en beoordelingskader op maat, evaluatieresultaten, studenten en hun organisatie/functie.
- b. Digitale leeromgeving is toegankelijk
- c. Studentendossier (sjabloon en enkele voorbeelden) + deelnemersoverzicht MKM totaal
- d. Studentenvolgsysteem MKM
- e. Verslagen raden en commissies
- f. Financieel jaarverslag 2011 Schouten & Nelissen
  
- g. Schouten & Nelissen ISO 9001:2000 gecertificeerd; certificaat 2011.
- h. EVC-register
- i. Klachtenregister
- j. Selectie feitelijk gemaakte toetsen en beoordelingen
- k. Handboeken
- l. Rapport positie en rol kwaliteitsmanager (NNK, VMT en Wageningen University)

## Bijlage 7 Bestudeerde scripties

Naam	Start	Afst	Titel thesis
Alma, M.	Sep-06	Nov-10	Inzicht in faalkosten binnen BAM Rail bv.
Auwerda, J.P.	Sep-08	Nov-10	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij GITP
Beijers, M.B.	Sep-08	Nov-10	Erkenning van Verworven Competenties van medewerkers bij de Provincie Zuid-Holland.
Booij, D.E.	Sep-06	Nov-08	De "toegevoegde" waarde van deponhouders.
Boom, M.	Sep-08	Nov-10	Risicomangement bij uitbesteding.
Duitman, W	Sep-07	Nov-09	Verspilling van tijd in een lesdag van een leerling.
Eekhof, T.M.	Sep-07	Nov-09	Arbeidsvreugde slijt met de jaren?
Gastel van, G.J.	Sep-08	Nov-10	Nelipak: maatwerk?
Geest van, G.D.	Sep-07	Nov-09	Prestatie = m/w eten
Gendt van, J.W.J.	Sep-08	Nov-10	De A3-methodiek in de praktijk bij de directies ICT-diensten en Kantoor Centrale van de SVB.
Grinsven van, N.F.H.	Sep-06	Nov-08	<i>onder embargo</i>
Hairwassers, E.A.S.	Sep-07	Nov-09	Winnock op jacht naar feedback
Heslinga-Staat, I.	Sep-07	Nov-09	Achtervolging in het ziekenhuis?
Hulstman, M.S.	Sep-07	Nov-09	Leren leren.
Koch, H.M.P.	Sep-06	Nov-10	How to create reference for Pharmaceutical Process Management and GxP Regulations to improve process sustainability and quality awareness.
Luijsterburg, L.A.A.	Sep-06	Nov-08	De invloed van prestatieafspraken op het criminaliteitsbeeld.
Mensonides, G.H.	Sep-06	Mei-12	Leegloopuren.
Mobers, H.H.	Sep-06	Nov-08	Hoe denken de leden van de Nederlandse Branchvereniging voor PGB Adviseurs (NBPA) over kwaliteit?
Mulekom van, J.M.M.	Sep-08	Nov-10	SQA Leveranciersaudit of QMQ?
Pieters, S.T.M.	Sep-07	Nov-09	HKZ in de praktijk; passend bij de professional?
Platen, G.F.	Sep-08	Nov-10	Kijk op Personeel en Organisatie.
Schleicher, J.	Sep-06	Nov-08	Mensen maken meerwaarde.
Stegink-de Graaf, J.	Sep-07	Nov-09	Regel één: doe het nooit alleen.
Visscher, K.J.	Sep-08	Nov-10	Succesfactoren voor de uitvoering van 'Lean procesbeheersing'.
Visser, C.S.P.	Sep-08	May-11	<i>onder embargo</i>
Waas, J.C.J.	Sep-06	Nov-08	Onderzoek onderzocht.
Zweekhorst, C.	Sep-06	Nov-08	Design the quality hose of De Ruiters Seeds Marketing & Sales division.



## **Bijlage 8 Onafhankelijkheidsverklaringen**

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

C.T.B. Phoms

Datum:

19 juni 2012

Plaats:

Zaltboommel.

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode: *mit gekregen*

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

*J.C. VAN DER TOEL*

Datum:

*19 juni 2012*

Plaats:

*Zaltbommel*

**Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring**

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

Dennis Ramondt

Datum:

19-6-2012

Plaats:

Zaltbommel

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

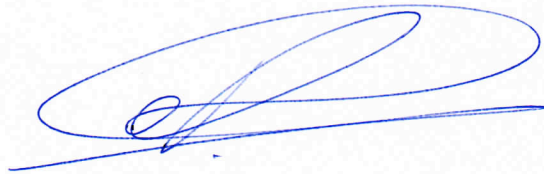
Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

RAOUL VAN AALST

Datum:

19.06.2012

Plaats:

HARMELEN

## Onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring

voorafgaand aan het beoordelingsproces

Ondergetekende verklaart hierbij het volgende:

Ik ben verzocht op te treden als lid van de visitatiecommissie van de opleiding M Kwaliteitsmanagement van Schouten & Nelissen University. Ik ben bereid en in staat deze rol te vervullen op een wijze die overeenkomt met de NVAO Gedragscode voor Panelleden.

Tevens verklaar ik hierbij

- geen (familie)relaties of banden met de bovengenoemde instelling te onderhouden, als privépersoon, onderzoeker/docent, beroepsbeoefenaar of als adviseur, die een volstrekt onafhankelijke oordeelsvorming over de kwaliteit van de opleiding ten positieve of ten negatieve zouden kunnen beïnvloeden;
- zodanige relaties of banden met de instelling de afgelopen vijf jaar niet gehad te hebben;
- strikte geheimhouding te betrachten van al hetgeen in verband met de beoordeling aan hem/haar bekend is geworden en wordt, voor zover de opleiding, de instelling of de NVAO hier redelijkerwijs aanspraak op kunnen maken;
- op de hoogte te zijn van de NVAO gedragscode.

Aldus opgemaakt,

Handtekening:



Naam:

J. van Oudheusden

Datum:

19 juni 2012

Plaats:

Zaltbommel