

**Master Kwaliteitsmanagement
Schouten University of Applied Sciences**

*Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling op 14 en
15 juni 2018*

Colofon

Schouten University of Applied Sciences
Van Heemstraweg West 5, 5301 PA Zaltbommel

Opleiding: Kwaliteitsmanagement
Locatie: Zaltbommel
Variant: Deeltijd
Croho-nummer: 70078

Visitatiecommissie
Drs. R. van Aalst, voorzitter
Mr. Drs. Ir. M. Meuleman, deskundige
Ing. E. Wieles, deskundige
Dr. V. Wiegel, deskundige
J. Hahn BSc, studentlid
Drs. T. Buising, secretaris
De commissie is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

De visitatie is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
AeQui VBI
Vlindersingel 220
3544 VM Utrecht
www.AeQui.nl

 *Dit document laat zich het beste dubbelzijdig afdrukken.*

Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting.....	4
Overzicht beoordeling	6
Inleiding	7
1. Beoogde leerresultaten	8
2. Programma	10
3. Personeel	14
4. Voorzieningen en begeleiding	16
5. Kwaliteitszorg	17
6. Toetsing	19
7. Gerealiseerde leerresultaten	21
Bijlagen	23
Bijlage 1 Visitatiecommissie	24
Bijlage 2 Programma visitatie	25
Bijlage 3 Leerresultaten	27
Bijlage 4 Programmaoverzicht.....	28
Bijlage 5 Bestudeerde documenten.....	29

Samenvatting

Op 14 en 15 juni 2018 is de masteropleiding Kwaliteitsmanagement van de Schouten University of Applied Sciences gevisiteerd door een commissie van AeQui. Het totaal oordeel van de commissie is voldoende.

Beoogde leerresultaten

De commissie beoordeelt standaard 1, de beoogde eindkwalificaties als voldoende. De commissie heeft vastgesteld dat de beoogde leerresultaten wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet zijn uitgewerkt en voldoen aan de (inter)nationale eisen die aan een masteropleiding Kwaliteitsmanagement zijn gesteld. De opleiding heeft een eigen profiel opgesteld, afgestemd op de Dublin descriptor en de eisen van de European Organisation for Quality. De opleiding leidt studenten op tot deskundigen op het gebied van het systematisch bevorderen van de kwaliteit van producten (goederen en diensten), van processen en projecten, van systemen, organisaties en van ketens van organisaties als totaal. Het profiel is uitgewerkt in eindkwalificaties, die in de modulebeschrijvingen zijn uitgewerkt in leerdoelen. De toetsprogrammamatrijs geeft de relatie tussen eindkwalificaties en leerdoelen (van de verschillende modules) weer. De opleiding heeft nauwe contacten met het werkveld en is actief betrokken bij het NNK (Nederlands Netwerk Kwaliteit) en de DAQ (Dutch Academy for Quality). Daarnaast zijn docenten en studenten werkzaam in de beroepspraktijk.

Programma

De standaarden inzake het programma worden beoordeeld met voldoende (standaard 2 en 4) en goed (standaard 3 en 5). De commissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding een gevarieerde, kleinschalige en stimulerende leeromgeving vormen waarbinnen studenten in staat gesteld worden de leerresultaten (eindkwalificaties) te bereiken. De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding de relatie tussen eindkwalificaties, modules, leerdoelen en toetsing expliciet gemaakt heeft in de toetsprogrammamatrijs. In het programma is voldoende aandacht voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. De inhoud van het programma dekt de breedte en het multidisciplinaire karakter van het vakgebied. Daarbij is er ook aandacht voor actuele ontwikkelingen. De modulaire opbouw biedt studenten flexibiliteit in hun studiep pad. Studenten kunnen één keuzemodule kiezen. Hoewel de opleiding een eigen didactisch concept heeft

ontwikkeld, blijkt de uitvoering daarvan in de praktijk redelijk traditioneel te zijn. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De commissie spreekt haar waardering uit voor de zorgvuldige intake en het doelstellend gesprek dat in dat kader met studenten gevoerd wordt.

Personeel

De commissie beoordeelt standaard 6, de kwalificaties en omvang van het personeel, als goed. De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet deskundige en bekwame docenten in die een sterke binding hebben met de beroepspraktijk, de wetenschappelijke praktijk en hun studenten. De commissie beschouwt de betrokken docenten als experts in hun vakgebied. Docenten zijn benaderbaar en studenten waarderen de feedback die ze van hun docenten krijgen. De opleiding heeft veel aandacht voor de integratie en begeleiding van nieuwe docenten.

Voorzieningen

De commissie beoordeelt beide standaarden inzake de voorzieningen met goed (standaard 7 en 8). De commissie constateert dat de huisvesting, materiële voorzieningen en informatievoorziening van de opleiding goed zijn. De opleiding beschikt over goede voorzieningen, die de student tijdens de collegedagen ontzorgen. De begeleiding van de studenten is door de opleiding eveneens goed ingericht en afgestemd op de zelfstandigheid van de student. De studiebegeleiders zijn deskundig, betrokken en zeer benaderbaar.

Kwaliteitszorg

De commissie beoordeelt standaard 9, inzake periodieke evaluaties en toetsbare streefdoelen, als voldoende. De commissie stelt vast dat de opleiding een adequaat kwaliteitszorgsysteem heeft en dat er sprake is van kwaliteitsbewustzijn bij de verschillende stakeholders. De opleiding volgt het kwaliteitsbeleid van Schouten & Nelissen. Er wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van toetsbare doelstellingen. De commissie stelt vast dat studenten, docenten en werkveld worden gehoord en betrokken bij de

verbetering van de opleiding. Naast de formele evaluaties speelt ook het informele contact tussen docenten en studenten hierin een belangrijke rol. De commissie stelt vast dat de opleiding de aanbevelingen naar aanleiding van de vorige visitatie ter harte heeft genomen en daarop passende maatregelen heeft genomen. De commissie heeft daar veel waardering voor.

Toetsing

De commissie beoordeelt standaard 10, het systeem van toetsing, als voldoende. De opleiding beschikt over een passend toetsstelsel, dat gebaseerd is op het toetsbeleid van Schouten University of Applied Sciences. De toetsing is valide en betrouwbaar. De opleiding maakt gebruik van een variatie aan toetsvormen en bij elke module worden meerdere toetsvormen ingezet. In een enkel geval kan een kennistoets wat hoger binnen de taxonomie van Bloom worden opgesteld c.q. wat minder cognitief worden ingericht. De informatievoorziening naar studenten toe is adequaat. De examencommissie vormt zich eigenstandig een beeld van het eindniveau door afstudeerwerken en beoordelingsformulieren te bekijken. Daarnaast organiseert de examencommissie externe metaboordelingen. De externe deskundigheid in de examencommissie is goed georganiseerd.

Gerealiseerde leerresultaten

De commissie beoordeelt standaard 11, gerealiseerde leerresultaten, als voldoende en stelt vast dat de beoogde leerresultaten behaald worden. De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de

onderliggende documentatie de gerealiseerde leerresultaten als voldoende. Studenten van de opleiding behalen de beoogde leerresultaten en de bestudeerde afstudeerwerken reflecteren het brede veld van kwaliteitsmanagement. De brede scope van de afstudeerwerken past bij de breedte van het vakgebied en de eigen beroepspraktijk van de studenten. In zijn algemeenheid merkt de commissie op dat de theses kunnen winnen aan methodologische grondigheid en het gebruik van literatuur. De commissie heeft tijdens de visitatie zelfbewuste en bekwame masteropleide alumni ontmoet. De opleiding heeft een significante meerwaarde voor alumni: hun handelingsbekwaamheid in de beroepspraktijk is vergroot en ze hebben 'taal' gekregen waarmee ze hun keuzes en initiatieven kunnen onderbouwen.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft de commissie de volgende suggesties ter overweging.

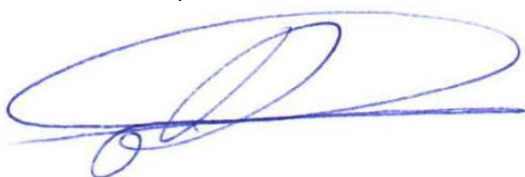
De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden heeft de afgelopen jaren de nodige aandacht gekregen, maar kan volgens de commissie door de hele opleiding heen verder versterkt worden.

Gezien de ontwikkelingen in het vakgebied raadt de commissie aan nieuwe docenten aan te nemen vanuit het oogpunt van diversiteit en internationale ervaring.

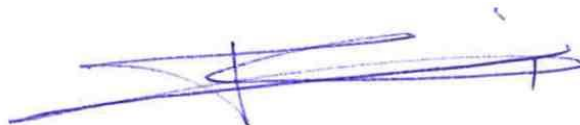
De commissie raadt de opleiding aan de resultaten van de wekelijkse evaluaties terug te koppelen naar studenten. Tevens kan de opleiding haar kritische gesprekspartner, van buiten het vakgebied, nog meer structureel organiseren.

Alle standaarden van het NVAO kader zijn positief beoordeeld (voldoende/goed). Op die grond geeft de visitatiecommissie een positief advies inzake accreditatie van de masteropleiding Kwaliteitsmanagement. Op basis hiervan kwalificeert de commissie de opleiding als voldoende.

Namens de voltallige visitatiecommissie,
Utrecht, september 2018



drs. R. van Aalst
Voorzitter



drs. T. Busing
Secretaris

Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Standaard	Beoordeling
1. Beoogde leerresultaten	Voldoende
2. Oriëntatie van het programma 3. Inhoud van het programma 4. Leeromgeving van het programma 5. Instroom	Voldoende Goed Voldoende Goed
6. Personeel	Goed
7. Materiële voorzieningen 8. Begeleiding	Goed Goed
9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling	Voldoende
10 Toetsing 11 Gerealiseerde leerresultaten	Voldoende Voldoende
Eindbeoordeling	Voldoende

Inleiding

De masteropleiding Kwaliteitsmanagement van Schouten University of Applied Sciences leidt studenten die als kwaliteitsmanager deskundig zijn in het systematisch bevorderen van de kwaliteit van producten (goeden en diensten), van processen en projecten, van systemen, van organisaties en van ketens van organisaties.

De instelling

Schouten University of Applied Sciences is onderdeel van de Schouten & Nelissen Groep. De Schouten en Nelissen Groep profileert zich als een veelzijdige organisatie op het gebied van trainingen, opleidingen, coaching en organisatieadvies. Deze activiteiten worden aangeboden op de gebieden 'werken aan jezelf', 'werken aan je team', 'werken aan projecten en processen' en 'werken aan verandering'. Belangrijke thema's daarbij zijn vitaliteit, leiderschap en persoonlijke kracht.

Schouten University of Applied Sciences biedt masteropleidingen, mastermodules, masterclasses en post-hbo-vakopleidingen aan. De masteropleidingen Human Development en Kwaliteitsmanagement zijn bedoeld voor professionals die zich verder willen verdiepen in hun vakgebied. De verschillende modules van de masteropleidingen worden ook los aangeboden, bedoeld voor professionals die zich willen verdiepen maar die geen complete masteropleiding willen volgen. De vakopleidingen bestaan uit praktijkgerichte opleidingen voor bijvoorbeeld coaches, trainers, mediators, adviseurs en HRD professionals. Masterclasses bieden professionals de gelegenheid zich in een korte periode te verdiepen in de nieuwste wetenschappelijke inzichten en trends binnen bijvoorbeeld HRM, Psychologie, Coaching, leiderschap en kwaliteitsmanagement.

De opleiding

De deeltijd masteropleiding Kwaliteitsmanagement kent een nominale studieduur van twee jaar en drie maanden en heeft als algemene doelstelling dat studenten hun kennis, inzicht en vaardigheden zodanig ontwikkelen dat ze in staat zijn tot zelfstandige beroepsuitoefening op het gebied van kwaliteitsmanagement; in een multidisciplinaire omgeving een bijdrage kunnen leveren; leiding kunnen geven aan medebeoefenaren en een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van het vakgebied middels onderzoek.

De opleiding is opgebouwd uit verschillende modules van elk 8EC, waarbij onderscheid wordt gemaakt in basismodules, mastermodules en één keuzemodules. De basismodules starten verspreid over het jaar (januari, april en december). Met de modulaire opbouw en de verschillende startmomenten wil de opleiding studenten flexibiliteit in het eigen studiepad bieden.

De opleiding heeft naar aanleiding van de vorige visitatie een aantal maatregelen doorgevoerd. Zo heeft de thesis een meer centrale rol gekregen in het programma en zijn de eisen aan onderzoeksvaardigheden aangescherpt. Daarnaast heeft de beschikbaarheid van wetenschappelijke literatuur de volle aandacht gekregen, en is er een eindkwalificatie op het gebied van reflectie toegevoegd.

De onderwijscommissie van de opleiding houdt toezicht op de kwaliteit en vormgeving van het onderwijs. Zij is belast met zowel de inhoud, als ook het niveau, de visie en de didactische uitgangspunten van de masters.

Schouten University of Applied Sciences heeft aan AeQui VBI opdracht gegeven de onderhavige visitatie uit te voeren. Hiertoe heeft AeQui in samenwerking met de opleiding een onafhankelijke en ter zake kundige commissie samengesteld. Met vertegenwoordigers van de opleiding heeft een voorbereidend gesprek plaatsgevonden.

De visitatie heeft op 14 en 15 juni 2018 plaatsgevonden volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. De commissie heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies van de commissie.

Deze rapportage is in juli 2018 in concept toegestuurd aan de opleiding; de reacties van de opleiding zijn verwerkt tot deze definitieve rapportage.

Op initiatief van de opleiding gaat een ontwikkelgesprek plaatsvinden in november 2018. De resultaten van dit ontwikkelgesprek hebben geen invloed op de in dit rapport weergegeven beoordeling.

1. Beoogde leerresultaten

De commissie heeft vastgesteld dat de beoogde leerresultaten wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie concreet zijn uitgewerkt en voldoen aan de (inter)nationale eisen die aan een masteropleiding Kwaliteitsmanagement zijn gesteld. De opleiding heeft een eigen profiel opgesteld, afgestemd op de Dublin descriptor en de eisen van de European Organisation for Quality. De opleiding leidt de studenten op tot deskundigen op het gebied van het systematisch bevorderen van de kwaliteit van producten (goederen en diensten), van processen en projecten, van systemen, organisaties en van ketens van organisaties als totaal. Het profiel is uitgewerkt in eindkwalificaties, die in de modulebeschrijvingen zijn uitgewerkt in leerdoelen. De toetsprogrammamatrix geeft de relatie tussen eindkwalificaties en leerdoelen (van de verschillende modules) weer. De opleiding heeft nauwe contacten met het werkveld en is actief betrokken bij het NNK (Nederlands Netwerk Kwaliteit) en de DAQ (Dutch Academy for Quality). Daarnaast zijn docenten en studenten werkzaam in de beroepspraktijk.

Standaard 1: De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

De beoogde leerresultaten en het programma worden op verschillende manieren afgestemd met het werkveld. Belangrijk onderdeel daarvan is de aansluiting van Schouten University of Applied Sciences bij het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK) en de Dutch Academy for Quality (DAQ). Dit zijn platforms waar professionals uit het werkveld van kwaliteitsmanagement ontwikkelingen in het vakgebied volgen, bespreken en op onderdelen mede beïnvloeden. Schouten University of Applied Sciences is betrokken bij de bijeenkomsten van deze twee platforms. Daarnaast onderzoekt de afdeling Business Development van Schouten University of Applied Sciences relevante ontwikkelingen in het werkveld.

Schouten University of Applied Sciences heeft in dit kader in 2016 (in een tweetrapsraket) een onderzoek uitgevoerd onder docenten, studenten en alumni. Daarbij is input verzameld over toekomstige thema's op het gebied van kwaliteitsmanagement. Belangrijke thema's zijn volgens de respondenten het ontmanagen (bevorderen van kwaliteitsbewustzijn in de hele organisatie in plaats van dit bij de kwaliteitsmanager te beleggen), de invloed van digitalisering op kwaliteitsmanagement, het bureaucratische imago en de stap van kwaliteitszorg naar strategisch kwaliteitsmanagement.

Een groot deel van de docenten van de opleiding is werkzaam (geweest) in de praktijk. Daarnaast participeren docenten in de eerder genoemde platforms (NNK en DAQ) en andere relevante (inter)nationale

netwerken op wetenschappelijk en professioneel gebied.

De commissie heeft tijdens de visitatie gesproken met vertegenwoordigers van het werkveld. Daarbij is duidelijk geworden dat het werkveld tevreden is over de opleiding en het niveau van de afgestudeerden. Zij hebben een helicopterview ontwikkeld waarmee ze in staat zijn snel te kunnen schakelen en op onderwerpen de diepte in kunnen gaan. Ook is bevestigd dat het werkveld en de opleiding elkaar ontmoeten tijdens bijeenkomsten van de NNK en DAQ. Daarbij wordt ook een dialoog gevoerd over actuele ontwikkelingen in het vakgebied en de betekenis daarvan voor de toekomst van het vakgebied.

Actueel en concreet

De opleiding heeft in 2012 een eigen beroepsprofiel opgesteld. In 2016 is het beroepsprofiel, aan de hand van de door de European Organisation for Quality (EOQ) opgestelde eisen aan de functie kwaliteitsmanager, beoordeeld door beoordelingscommissie van de NNK. Op basis daarvan is door de NNK vastgesteld dat het beroepsprofiel van de masteropleiding Kwaliteitsmanagement voldoet aan de eisen van de EOQ. In aansluiting op ontwikkelingen in het werkveld heeft de opleiding de eindkwalificaties in 2016 aangescherpt en thema's als innovatiemanagement en ontwerpmethodologie, risicomangement en reflectie toegevoegd aan de eindkwalificaties. Daarnaast is de eindkwalificatie op het gebied van onderzoek in meer detail beschreven.

De opleiding leidt student op tot deskundigen op het gebied van het systematisch bevorderen van de kwaliteit van producten (goederen en diensten), van processen en projecten, van systemen, organisaties en van ketens van organisaties als totaal, met aandacht

voor: a) verbinding van strategie en operatie; b) maatschappelijke omgeving (stakeholders en duurzaamheid); c) managen van risico's; d) verbeteren, veranderen, innoveren; e) kwaliteit als integrale verantwoordelijkheid van management en medewerkers en f) veranderkundige processen (waaronder cultuurverandering, organisatieverandering, implementatie).

Kwaliteitsmanagers opereren op verschillende niveaus binnen organisaties. Dat varieert van het primaire proces, waarbij kwaliteitsmanagers vooral kijken vanuit een integrale betrokkenheid en een interdisciplinaire invalshoek, tot strategisch niveau. Bij het strategisch niveau opereren kwaliteitsmanagers op een hoger aggregatieniveau en veelal over disciplines en de grenzen van de organisatie heen. Dit betreft bijvoorbeeld management van kwaliteit in de keten van toelevering of in een virtuele organisatie. Hierbij staat eveneens de integrale betrokkenheid vanuit een interdisciplinaire invalshoek centraal. De opleiding bereidt studenten voor op het strategische niveau.

Omdat de rol van kwaliteitsmanager breed en niet eenduidig te definiëren is, leidt de opleiding op voor zeven kernrollen: a) antennerol (externe oriëntatie); b) adviseur; c) expert; d) implementator; e) auditor; f) facilitator en g) innovator. De kernrollen zijn vertaald in de eindkwalificaties.

De opleiding heeft haar profiel en de eindkwalificaties geijkt op de Dublin descriptoren en de Taxonomie van

Bloom. In de toetsprogrammamatrijs wordt de relatie tussen de eindkwalificaties en leerdoelen zichtbaar gemaakt.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de opleiding het eigen beroepsprofiel als uitgangspunt hanteert. De opleiding relateert de eindkwalificaties aan de Dublin descriptoren, de Taxonomie van Bloom en de eisen van de European Organisation for Quality. De commissie oordeelt op basis daarvan dat het profiel en de bijhorende eindkwalificaties aantoonbaar aansluiten bij het beschreven masterniveau van de Dublin descriptoren.

De opleiding heeft de eindkwalificaties vertaald in leerdoelen en dit zichtbaar gemaakt in de toetsprogrammamatrijs. Op basis daarvan stelt de commissie vast dat alle eindkwalificaties in het programma afgedekt worden.

De commissie stelt bovendien vast dat de opleiding de actualiteit en relevantie van de eindkwalificaties en het programma adequaat weet te borgen, mede dankzij de nauwe contacten met het werkveld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

2. Programma

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de oriëntatie, inhoud en vormgeving van de opleiding een gevarieerde, kleinschalige en stimulerende leeromgeving vormen waarbinnen studenten in staat gesteld worden de leerresultaten (eindkwalificaties) te bereiken. De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding de relatie tussen eindkwalificaties, modules, leerdoelen en toetsing expliciet gemaakt heeft in de toetsprogrammamatrijs. In het programma is voldoende aandacht voor de ontwikkeling van beroepsvaardigheden. De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden kan volgens de commissie door de hele opleiding heen versterkt worden. De inhoud van het programma dekt de breedte en het multidisciplinaire karakter van het vakgebied. Daarbij is er ook aandacht voor actuele ontwikkelingen. De modulaire opbouw biedt studenten flexibiliteit in hun studiepad. Studenten kunnen één keuzemodule kiezen. Hoewel de opleiding een eigen didactisch concept heeft ontwikkeld, blijkt de uitvoering daarvan in de praktijk redelijk traditioneel te zijn. De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. De commissie spreekt haar waardering uit voor de zorgvuldige intake en het doelstellend gesprek dat in dat kader met studenten gevoerd wordt.

Oriëntatie

Standaard 2: Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

Studenten zijn gedurende de opleiding werkzaam op het gebied van kwaliteitsmanagement en voeren de opdrachten zoveel mogelijk uit op basis van de input uit hun eigen werkplek. Ook in kennistoetsen en papers wordt gevraagd antwoorden toe lichten vanuit voorbeelden uit de eigen praktijk. De opleiding wil daarmee het geleerde direct koppelen aan de beroepspraktijk van de student.

De opleiding omvat gerichte trainingen op het gebied van persoonlijke vaardigheden zoals het leren hantieren van verschillende kritisch-analytische en diagnostische vaardigheden. Daarnaast is er aandacht voor training op het gebied van presentatie-, advies-, en begeleidingsvaardigheden. Bij standaard 1 is opgemerkt dat de opleiding het thema reflectie heeft toegevoegd aan de eindkwalificaties. Dit omdat van een kwaliteitsmanager verwacht wordt dat hij kan reflecteren en meta-reflecteren. De kwaliteitsmanager dient te kunnen reflecteren op de wijze waarop reflectie onderdeel is van de dagelijkse praktijk in de organisatie (in het kader van de PDCA-cyclus). Deze vaardigheid komt aan de orde in de module Onderzoek in organisaties, in de keuzemodules en in verschillende papers (bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen en inrichting, procesmanagement en strategie).

De docenten die betrokken zijn bij de opleiding hebben relevante ervaring in het werkveld. Zij

participeren in (inter)nationale netwerken op professioneel en wetenschappelijk gebied. Deze inbreng van deze kennis en ervaring in casuïstiek en praktijkvoorbeelden versterkt het professionele karakter van de masteropleiding.

Onderzoeksvaardigheden hebben een plek in de module Onderzoek in organisaties. Daarbij wordt onder andere aandacht besteed aan het opstellen van een probleemstelling, literatuurstudie, onderzoeksmodellen, data verzamelingstechnieken en beschrijvende en toetsende statistiek. Daarnaast is er aandacht voor schrijfvaardigheden, steekproeven, thema's als validiteit en betrouwbaarheid en interviewtechnieken. Gedurende de module werken studenten aan hun thesisvoorstel en krijgen ze hier feedback op. Daarnaast presenteren ze twee keer hun thesisvoorstel aan hun mede studenten. Studenten ronden deze module af met een goedgekeurd thesisvoorstel.

Naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de opleiding studenten toegang gegeven tot de EBSCO bibliotheek. Daarmee kunnen studenten, via de digitale leeromgeving, toegang krijgen tot wetenschappelijke literatuur. Op basis van evaluaties is echter geconstateerd dat studenten hier in de praktijk weinig tot geen gebruik van maakten. Daarom wordt dit nu niet meer aangeboden en krijgen studenten instructie over de toegang tot beschikbare free resources en het gebruik daarvan. Daarnaast kunnen studenten via hun docenten toegang krijgen tot wetenschappelijke artikelen, zo bleek tijdens de visitatie.

Studenten en alumni waarderen de aandacht in de opleiding voor vaardigheden, zo bleek tijdens

visitatie. De opleiding heeft bijgedragen aan hun handlingsbekwaamheid in de beroepspraktijk en een gereedheidskist vol methoden en technieken opgeleverd.

Studenten en alumni hebben ook opgemerkt dat ze hun schrijfvaardigheden gedurende opleiding ontwikkelen in de papers die ze voor elke module dienen te schrijven.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat het programma de studenten adequaat voorbereidt op de beroepspraktijk. Dat studenten, net als docenten, hun eigen ervaringen in de beroepspraktijk inbrengen draagt hier aan bij. Daarnaast is in de opleiding expliciet aandacht voor de ontwikkeling van professionele vaardigheden van een kwaliteitsmanagers, zoals analytische- en adviesvaardigheden.

Hoewel er aandacht is voor onderzoeksvaardigheden in het programma, is de commissie van mening dat dit versterkt kan worden. Zij is van mening dat het verweven van onderzoeksvaardigheden in de andere modules (waar studenten al veel papers schrijven) eraan kan bijdragen dat studenten deze vaardigheden vaker oefenen gedurende de opleiding.

De commissie vindt het jammer dat studenten geen gebruik meer kunnen maken van de EBSCO bibliotheek en vraagt zich af of deze bibliotheek met extra instructie meer toegankelijk voor studenten had kunnen worden gemaakt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

Inhoud

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

Bevindingen

De masteropleiding omvat 60 EC en is opgebouwd uit zes modules en een thesis. De student volgt vijf verplichte basismodules en één keuzemodule. Elke module omvat 8 EC en 7 colleges met een doorlooptijd van 14 weken. De module Onderzoek in organisaties is, met een doorlooptijd van 18 tot 23 weken, hierop een uitzondering.

De basismodules starten verspreid over het jaar (januari, april en december). De opleiding wil hiermee studenten flexibiliteit bieden bij het samenstellen van het studiepad.

Het programma is opgebouwd volgens de kwaliteitscyclus Aware, Plan, Do, Check en Act. Elke module is gericht op een van deze fasen. De opleiding wil daarmee zowel verbreding als verdieping bieden.

Binnen de module Basis van Kwaliteitsmanagement (Aware/Plan) maken studenten, vanuit een breed perspectief, kennis met het vakgebied kwaliteitsmanagement. Daarbij is er aandacht voor alle basisvoorwaarden (zowel kennis als vaardigheden) die noodzakelijk zijn voor succesvol kwaliteitsmanagement. Binnen de module Inrichting van Kwaliteitsmanagement (Plan/Do) krijgen studenten inzicht in de specifieke kenmerken en methoden van kwaliteitsmanagement binnen de verschillende bedrijfsfuncties en organisatorische contexten. In de module Inzicht in Kwaliteit en Risico's (Check) maken de studenten kennis met de theorie over het monitoren en meten van kwaliteit op verschillende niveaus. Daarbij leert de student deze theorie en technieken toepassen. Bij de module Systematisch Verbeteren en Innoveren (Act) leren studenten over theorieën inzake verbetermanagement en innovatie en hoe en wanneer deze toegepast kunnen worden in de eigen beroepspraktijk. Daarbij is er onder andere aandacht voor de principes van Lean en Six Sigma, voor het inrichten en herontwerpen van productie- en dienstverlenende processen en risico gestuurd kwaliteitsmanagement.

Studenten kiezen één keuzemodule (uit vier modules van de masteropleiding Human Development).

Voor elke module is een modulebeschrijving beschikbaar. Daarin vindt de student gedetailleerde informatie over de inhoud van de module, de eindkwalificaties en de uitwerking daarvan in leerdoelen, de literatuur, de invulling van de colleges en de toetsing en beoordelingscriteria.

Internationalisering krijgt vorm in het programma door het gebruik van internationale literatuur en internationale casuïstiek en voorbeelden die door de docenten ingebracht worden. Daarnaast zijn studenten zelf ook veelal werkzaam in een internationale context en brengen zij deze ervaringen in in het onderwijs.

Studenten en alumni waarmee de commissie gesproken heeft, waarderen het brede en multidisciplinaire karakter van de opleiding. Ze zien zichzelf als generalistische specialist. Alumni hebben desgevraagd opgemerkt dat de opleiding hen 'taal' heeft gegeven om hun keuzes en initiatieven te onderbouwen en dat ze daarin gegroeid zijn naar 'bewust bekwaam'.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat het programma studenten in staat stelt de beoogde competenties te bereiken. Het programma kent een flexibele opbouw en een voor studenten herkenbare structurering van de modules. In de verplichte modules verdiepen studenten hun kennis en vaardigheden op het gebied van kwaliteitsmanagement. In de keuzemodule kunnen studenten zich in een aanverwant thema verdiepen.

Door de Aware, Plan, Do, Check en Act cyclus als ordeningsprincipe te hanteren komen de volle breedte en diepte van het vakgebied aan bod in de opleiding. Daarnaast is er aandacht voor actuele thema's op het gebied van kwaliteitsmanagement zoals compliance, re-design, implementatie van risico gestuurd kwaliteitsmanagement, de dienstverlenende organisaties en thema's als lean, scrum, agile en proces performance.

De modulebeschrijvingen bieden studenten uitgebreide informatie over de inhoud en leerdoelen van de modules. Bovendien wordt inzichtelijk gemaakt aan welke eindkwalificaties de module een bijdrage levert. De toetsprogrammamatrix biedt een duidelijk overzicht van de eindkwalificaties, modules en leerdoelen.

De commissie stelt vast dat de literatuur die gebruikt wordt van goed niveau en actueel is. Er wordt gebruik gemaakt van (Engelstalige) literatuur en wetenschappelijke artikelen. Ook is er voldoende aandacht voor de internationale aspecten van het vakgebied.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als goed.

Leeromgeving

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

Bevindingen

De visie van Schouten & Nelissen op ontwikkeling is leidend voor de vormgeving van het programma. Deze visie omvat zes pijlers:

- uitgaan van autonomie van de lerende;
- potentieel en persoonlijke ambitie centraal;
- bewust omgaan met belemmeringen;
- leren door te reflecteren en te doen;
- leren in de (werk)context en;
- evidence based leren.

Voor de masteropleiding betekent dit concreet dat het leren plaats vindt in sociale interactie, waarbij studenten zich, in interactie met hun omgeving, theorieën en vaardigheden eigen maken, toetsen en bijstellen. Daarnaast wordt actief onderwijs (handelingsgericht leren en probleemgericht leren) ingezet om studenten uit te dagen nieuwe kennis en vaardigheden te 'bouwen' en om leerprocessen te stimuleren. Daarbij wordt een directe relatie gelegd met de beroepspraktijk van de student. Studenten worden voortdurend uitgenodigd hun eigen praktijkervaringen in te brengen en te relateren aan aangereikte concepten en theorie. Er wordt van studenten veel zelfstandigheid gevraagd.

De opleiding maakt gebruik van verschillende werkvormen zoals interactieve hoorcolleges, het gebruik van cases, zelfstudie, praktische oefeningen en (individuele en groeps-) opdrachten.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding een adequaat didactisch concept kent. Dit concept wordt gekenmerkt door zelfstandigheid van de student en werkvormen waarbij continu en bewust de relatie met de beroepspraktijk van de student wordt gelegd. De feitelijke invulling van het didactisch concept in de praktijk uit zich in wat meer traditionele werkvormen volgens de commissie. Passend bij de beroepspraktijk, geeft de commissie de opleiding ter overweging mee wat meer groepswork in de werkvormen in te passen. Dat kan studenten voorbereiden op de beroepspraktijk waarin veel (multidisciplinaire) samenwerking plaats vindt.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

Instroom

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

Bevindingen

De opleiding hanteert de wettelijke toelatingseisen. Daarnaast wordt verwacht dat kandidaten minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben.

Onderdeel van de toelatingsprocedure is een doelstellend gesprek. Dit gesprek is verplicht en vindt plaats met een studiebegeleider van Schouten University of Applied Sciences. Tijdens dit gesprek wordt ingegaan op eerder gevolgde opleidingen, de werkervaring, de leerroute en de studievaardigheden van de student. Doelstelling is dat de student een goed beeld

krijgt van de opleiding en dat de studiebegeleider een goed beeld krijgt van de leerbehoefte van de student en de mate waarin dit matcht.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat de opleiding de wettelijke toelatingseisen hanteert. De commissie is positief over het doelstellend gesprek, waarmee onderzocht wordt of de leerbehoefte van de student past bij de opleiding. Tijdens de visitatie is duidelijk geworden dat ook studenten en alumni de grondigheid van dit gesprek waarderen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als goed.

3. Personeel

De commissie stelt vast dat de opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid dat de realisatie van het programma mogelijk maakt. De opleiding zet deskundige en bekwame docenten in die een sterke binding hebben met de beroepspraktijk, de wetenschappelijke praktijk en hun studenten. De commissie beschouwt de betrokken docenten als experts in hun vakgebied. Docenten zijn benaderbaar en studenten waarderen de feedback die ze van hun docenten krijgen. De opleiding heeft veel aandacht voor de integratie en begeleiding van nieuwe docenten. Met het oog op de toekomst raadt de commissie aan nieuwe docenten aan te nemen vanuit het oogpunt van diversiteit en internationale ervaring.

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

Bevindingen

Bij de opleiding zijn zestien docenten betrokken. Hier van zijn vijf hoogleraar, vier zijn gepromoveerd en de overige docenten zijn op masterniveau opgeleid. Een deel van de docenten is werkzaam al professional in de beroepspraktijk, als consultant, trainer of voorzitter van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement. Schouten University of Applied Sciences streeft naar een mix van docenten waarin de relatie met de wetenschap en het werkveld zichtbaar is. In de meeste gevallen is deze mix ook te zien in het profiel van de afzonderlijke docenten.

Binnen de opleiding worden verschillende rollen onderscheiden waaronder programmamanager, wetenschappelijk coördinator, inhoudelijke verantwoordelijke, examinator en docent. De programmamanager is verantwoordelijk voor de gehele opleiding en fungeert als linking pin tussen de onderwijscommissie, docenten, studenten, het bestuur en de interne organisatie. De wetenschappelijk coördinator is inhoudelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit (inhoud en niveau) van de masteropleiding. De inhoudelijk verantwoordelijke is verantwoordelijk voor (de doelstellingen en inhoud van) een of meerdere modules. De docent is verantwoordelijk voor het voorbereiden en uitvoeren van het onderwijs en het ontwikkelen van lesmateriaal. Voor de verschillende rollen binnen Schouten University of Applied Sciences zijn functieprofielen beschikbaar.

Bij het aantrekken van nieuwe docenten en thesisbegeleiders wordt gekeken naar de inhoudelijke expertise (wetenschap en/of praktijk), de didactische of begeleidings- en onderzoekskwaliteiten en de mate waarin de potentiële docent ervaring heeft met het

vertalen van wetenschappelijk inzichten naar de praktijk. Sinds 2016 zijn zes nieuwe docenten aangetrokken.

Nieuwe docenten krijgen een introductie door de wetenschappelijk coördinator, de inhoudelijk verantwoordelijke van de betreffende module en de programmamanager. Nieuwe thesisbegeleiders ontvangen een introductie door de wetenschappelijke coördinator en de programmamanager. De aanstelling van nieuwe thesisbegeleiders wordt goedgekeurd door de examencommissie.

De onderwijscommissie, bestaande uit de programmamanager, de wetenschappelijk coördinator en de inhoudelijk verantwoordelijke per module, vergadert twee keer per jaar. De onderwijscommissie houdt toezicht op de kwaliteit en vormgeving van het onderwijs. Daarnaast vindt er regelmatig overleg plaats tussen docenten. Docenten ontmoeten elkaar ook regelmatig (informeel) in (inter)nationale netwerken waarin zij actief zijn.

Studenten zijn, zo bleek tijdens de visitatie, positief over de toegankelijkheid en de deskundigheid van hun docenten.

Overwegingen

De commissie constateert, op basis van de CV's en de gevoerde gesprekken, dat de opleiding doeltreffend is in haar streven gekwalificeerde, deskundige en betrokken docenten aan te trekken. De betrokken docenten zijn experts in hun vakgebied en beschikken over zowel wetenschappelijke- als praktijkervaring.

De docenten waarmee de commissie gesproken heeft zijn betrokken bij elkaar en bij hun studenten.

De kwaliteit en betrokkenheid van de docenten dragen volgens de commissie in hoge mate bij aan de

kwaliteit van de opleiding. Studenten waarderen het laagdrempelige contact met hun docenten.

De opleiding maakt onderscheid in diverse rollen en heeft daarvoor functieprofielen opgesteld. Er is veel aandacht voor het inwerken van nieuwe docenten. Met het oog op de toekomst raadt de commissie aan nieuwe docenten aan te nemen vanuit het oogpunt van diversiteit en internationale ervaring.

De commissie acht de omvang van het docententeam toereikend voor de uitvoering van het programma.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als goed.

4. Voorzieningen en begeleiding

De commissie constateert dat de huisvesting, materiële voorzieningen en informatievoorziening van de opleiding goed zijn. De opleiding beschikt over goede voorzieningen, die de student tijdens de collegedagen ontzorgen. De begeleiding van de studenten is door de opleiding eveneens goed ingericht en afgestemd op de zelfstandigheid van de student. De studiebegeleiders zijn deskundig, betrokken en zeer benaderbaar.

Voorzieningen

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

Bevindingen

De opleiding wordt uitgevoerd in Zaltbommel, waar Schouten & Nelissen gevestigd is. Op deze locatie zijn een grote hoeveelheid onderwijsruimtes, ruimtes voor break-outsessies en overlegplekken beschikbaar. De locatie biedt voldoende mogelijkheden voor studenten, docenten, ondersteuning en studiebegeleiding om elkaar te ontmoeten.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de materiële voorzieningen goed zijn en de realisatie van het programma mogelijk maken. De commissie ervaart de omgeving waarin studenten hun onderwijs volgen als een 'warm bad' waarin studenten met uitstekende voorzieningen ontzorgd worden. Het service gerichte karakter van Schouten University of Applied Sciences komt hier tot haar recht.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als goed.

Begeleiding

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

Bevindingen

Studenten worden gedurende de opleiding begeleid door een studiebegeleider. Om studenten de mogelijkheid te bieden te allen tijde binnen te lopen bij hun studiebegeleider, is er elke vrijdag een studiebegeleider aanwezig in Zaltbommel.

De studiebegeleider is het eerste en persoonlijke aanspreekpunt voor de student. De studiebegeleider volgt de studievoortgang van de student en voert regelmatig voortgangsgesprekken met de student. De studiebegeleider voert ook het bij standaard 5 genoemde doelstellend gesprek tijdens de intake. Studenten hebben de mogelijkheid om bij aanvang van elke module een voortgangsgesprek met de studiebegeleider aan te vragen. Het voortgangsgesprek is gericht op het individuele leerproces van de student en relatie tussen de inhoud van de modules en de individuele leerbehoefte van de student. Indien gewenst kan de student extra voortgangsgesprekken aanvragen. Doordat de studiebegeleider elke lesdag aanwezig is in Zaltbommel en studenten dan binnen kunnen lopen voor een gesprek, krijgt de studiebegeleiding een laagdrempelig karakter.

Informatievoorziening

De digitale leeromgeving voorziet studenten van informatie over de opleiding, de inhoud van de modules en opdrachten en de toetsing.

Overwegingen

De commissie is van mening dat de opleiding veel aandacht besteedt aan de begeleiding van haar studenten. De studiebegeleiders van Schouten University of Applied Sciences hebben hierin een belangrijke rol. Ze zijn deskundig en zowel voor studenten als docenten zeer klantgericht en benaderbaar.

De commissie stelt bovendien vast dat de informatievoorziening naar studenten de studievoortgang bevordert. De elektronische leeromgeving biedt studenten tijdig en op een transparante wijze de benodigde informatie.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als goed.

5. Kwaliteitszorg

De commissie stelt vast dat de opleiding een adequaat kwaliteitszorgsysteem heeft en dat er sprake is van kwaliteitsbewustzijn bij de verschillende stakeholders. De opleiding volgt het kwaliteitsbeleid van Schouten & Nelissen. Er wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van toetsbare doelstellingen. De commissie stelt vast dat studenten, docenten en werkveld worden gehoord en betrokken bij de verbetering van de opleiding. Naast de formele evaluaties speelt ook het informele contact tussen docenten en studenten hierin een belangrijke rol. De commissie raadt de opleiding aan de resultaten van de wekelijkse evaluaties terug te koppelen naar studenten. De commissie stelt vast dat de opleiding de aanbevelingen naar aanleiding van de vorige visitatie ter harte heeft genomen en daarop passende maatregelen heeft genomen. De commissie heeft daar veel waardering voor. De commissie raadt de opleiding aan haar kritische tegenspraak, van buiten het vakgebied, structureel te organiseren.

Standaard 9: De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

De kwaliteitscyclus van Schouten University of Applied Sciences is afgestemd op de PDCA systematiek. In het kwaliteitsbeleid wordt uitgewerkt hoe de kwaliteit van Schouten University of Applied Sciences bewaakt wordt. De kwaliteitscyclus is uitgewerkt in een kwaliteitskalender, die aansluit bij de kwaliteitskalender van Schouten & Nelissen. Schouten & Nelissen is ISO 9001 en CEDEO erkend en voert jaarlijks een medewerker tevredenheidsonderzoek uit. Binnen Schouten & Nelissen worden ook interne audits gehouden onder leiding van de kwaliteitsmanager van Schouten & Nelissen.

Verschiedende stakeholders, zoals studenten, docenten, alumni, werkveld, opleidingscommissie en examencommissie zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg. Daartoe zet Schouten University of Applied Sciences verschillende evaluatie-instrumenten in zoals evaluaties onder studenten, docenten en werkveldvertegenwoordigers. De resultaten hiervan worden besproken door de directeur van Schouten University of Applied Sciences en de programmamanager, in samenspraak met de onderwijscommissie. Daar waar nodig worden verbetermaatregelen genomen. Voorbeelden van verbetermaatregelen zijn de beschikbaarheid van de studiebegeleider op elke collegedag, de invoering van digitale evaluaties en de ontwikkeling van beoordelingsinstrumenten voor schriftelijke kennistoetsen. Met dit laatste krijgen studenten niet alleen een cijfer voor een schriftelijke kennistoets maar ook inzicht in de totstandkoming van dat cijfer.

Evaluatieresultaten en nieuwe ontwikkelingen kunnen aanleiding zijn om een module aan te passen. Daartoe vindt overleg plaats tussen de betreffende docent, de inhoudelijk verantwoordelijke voor de module en de programmamanager.

De opleiding kent een studentenraad waarin de verschillende jaarlagen vertegenwoordigd zijn. De studentenraad komt minimaal één keer per jaar bij elkaar om aan het programmamanagement input te leveren over het masterprogramma. Dit betreft zowel de inhoud, didactiek, vormgeving als het proces en de facilitering.

Studenten en alumni hebben tijdens de visitatie opgemerkt dat terugkoppeling van de wekelijkse evaluaties naar studenten nog niet structureel plaats vindt.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleiding beschikt over een adequaat kwaliteitszorgsysteem gebaseerd op toetsbare doelstellingen. Het kwaliteitsbeleid van Schouten University of Applied Sciences is daarin leidend. De commissie stelt, op basis van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken, bovendien vast dat er sprake is van kwaliteitsbewustzijn op alle niveaus: bij docenten, studenten, werkveld, management en examencommissie.

De opleiding maakt gebruik van formele evaluaties en de informele contacten tussen docenten en studenten. De commissie raadt de opleiding aan de resultaten van de wekelijkse evaluaties terug te koppelen naar studenten. Daardoor zullen studenten ook eerder geneigd zijn deze evaluaties in te vullen. Het organiseren van een kort panelgesprek aan het einde van een college dag of een module kan hierin behulpzaam zijn.

De opleiding heeft, vanwege haar nauwe contacten met de NNK en de DAQ, de programmaraad opgeheven (zie ook standaard 1). Hoewel de commissie van mening is dat de opleiding adequate contacten heeft met het werkveld van kwaliteitsmanagement, vindt ze het echter ook belangrijk dat de opleiding haar kritische tegenspraak blijft organiseren. Zij daagt de opleiding dan ook uit buiten het eigen vakgebied te zoeken naar 'critical friends'.

De commissie stelt tot haar tevredenheid vast dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatie

actief heeft opgepakt. Zo heeft de opleiding de thesis een meer centrale plek in het onderwijs gegeven, is er voor elke module een toetsmatrijs opgesteld, worden er metaboordelingen op de theses uitgevoerd en is de toetsprogrammamatrijs ontwikkeld.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

6. Toetsing

De opleiding beschikt over een passend toetssysteem, dat gebaseerd is op het toetsbeleid van Schouten University of Applied Sciences. De toetsing is valide en betrouwbaar. De opleiding maakt gebruik van een variatie aan toetsvormen en bij elke module worden meerdere toetsvormen ingezet. In een enkel geval kan een kennistoets wat hoger binnen de taxonomie van Bloom worden opgesteld c.q. wat minder cognitief worden ingericht. De informatievoorziening naar studenten toe is adequaat. De examencommissie vormt zich eigenstandig een beeld van het eindniveau door afstudeerwerken en beoordelingsformulieren te bekijken. Daarnaast organiseert de examencommissie externe metaboordelingen. De externe deskundigheid in de examencommissie is goed georganiseerd.

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

Bevindingen

Het toetsbeleid van Schouten University of Applied Sciences beschrijft de kaders waarbinnen de toetsing in de masteropleidingen plaats vindt. Uitgangspunt is dat toetsing onderdeel is van het onderwijs en wordt zowel formatief als summatief ingezet. Formatieve toetsing vindt plaats tijdens het leerproces van de student. Dit betreft bijvoorbeeld het afnemen van een tussentijdse toets, het tussentijds inleveren van projectwerk, observaties door de docent, het oefenen van vaardigheden, opdrachten bespreken in de les of reflecteren. Summatieve toetsing geeft informatie op grond waarvan beslissingen kunnen worden genomen. Een ander uitgangspunt is dat toetsing binnen Schouten University of Applied Sciences praktijkgericht is. Dit betekent dat de toetsvormen dicht aansluiten bij de beroepspraktijk van de studenten. In lijn met het toetsbeleid is in 2017 gestart met een BKE training voor betrokken medewerkers van Schouten University of Applied Sciences.

De toetsprogrammamatrijs laat zien welke eindkwalificaties op welk niveau en binnen welke module ontwikkeld en getoetst worden. Alle toetsen worden vergezeld van een toetsmatrijs en bij de constructie van toetsen wordt het vier-ogen-principe toegepast.

De modulebeschrijving geeft een overzicht van de toetsen en de bijbehorende beoordelingscriteria. Bij alle modules worden meerdere toetsvormen ingezet. Dit betreft bijvoorbeeld een schriftelijke kennistoets, een of meerdere papers en een reflectieverslag.

Bij de beoordeling van kennistoetsen wordt gebruik gemaakt van antwoordmodellen. Voor de beoordeling van papers en werkstukken zijn beoordelingscriteria of rubrics opgesteld. Met behulp van

regelmatige kalibratiesessies wordt het eenduidig gebruik van deze criteria of rubrics bevorderd.

Voor studenten zonder bachelor-diploma of relevante werkervaring geldt dat zij toegelaten kunnen worden tot de eerste module. Indien zij daarvoor gemiddeld een 7 halen worden ze toegelaten tot het resterende deel van de opleiding. De opleiding wil hiermee borgen dat studenten beschikken over het vereiste denkniveau.

Examencommissie

De examencommissie is verantwoordelijk voor beide masteropleidingen van Schouten University of Applied Sciences (masteropleiding Kwaliteitsmanagement en masteropleiding Human Development). De examencommissie heeft als taak toe te zien op de gerealiseerde eindkwaliteit en het eindniveau van de opleiding. De examencommissie stelt bovendien de regels met betrekking tot toetsen, tentamens en examens vast. De examencommissie wordt aangesteld door het instellingbestuur en rapporteert jaarlijks aan het instellingsbestuur. Tevens adviseert de examencommissie gevraagd en ongevraagd de opleiding. De examencommissie bestaat uit minimaal vier leden en vergadert minimaal drie maal per jaar. Een onafhankelijke externe toetsdeskundige is voorzitter van de examencommissie.

De examencommissie heeft in 2013 en 2015 een metaboordeling op de theses uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een aantal verbeteringen in de handleiding masterthesis en een verbeterde aansluiting tussen het beoordelingsinstrument en de handleiding thesis. Daarnaast is een externe review van theses uitgevoerd. De resultaten daarvan worden nog besproken in de vergadering van de examencommissie, bleek tijdens de visitatie.

Tijdens de visitatie heeft de commissie met vertegenwoordigers van de examencommissie gesproken. Daarbij is duidelijk geworden dat de examencommissie de afgelopen periode stevig heeft ingezet op het ontwikkelen van toetsbeleid en de toetsprogrammamatrijs. Daarnaast heeft de examencommissie alle toetsen gereviewd. Daarbij is onder andere gekeken naar de meetbaarheid van de leerdoelen, de helderheid van de beoordelingscriteria, weging en de ceuur. Inmiddels worden alle toetsen vooraf gecontroleerd door de programmamanager en de betreffende examinerator. De examencommissie controleert steekproefsgewijs en achteraf.

Transparant

Studenten en alumni zijn tevreden over de uitgebreide feedback die ze krijgen op hun papers. Ze zouden echter ook graag feedback op de gemaakte kennistoetsen willen krijgen.

Studenten worden via de modulebeschrijving geïnformeerd over de toetsvormen en beoordelingscriteria. De handleiding masterthesis geeft studenten informatie over de doelstelling, inhoud en beoordeling van de thesis.

Overwegingen

De commissie is van oordeel dat de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Het toetsbeleid van Schouten University of Applied Sciences is hierin leidend. De opleiding kent voldoende

waarborgen voor een valide en betrouwbare toetsing. Het vier-ogen-principe, het gebruik van toetsmatrijsen en de overkoepelende toetsprogrammamatrijs dragen hier aan bij. De commissie heeft tijdens de visitatie een aantal toetsen beoordeeld en geconcludeerd dat deze van voldoende niveau zijn. Eén bekeken kennistoets is naar de mening van de commissie wat te cognitief ingericht.

De commissie stelt tevens vast dat de examencommissie zich bewust is van haar rol, betrokken is en zich een eigenstandig oordeel vormt over het eindniveau van de opleiding.

De commissie raadt de opleiding aan een inzagement te organiseren voor de gemaakte kennistoetsen, bij voorkeur op de dag waarop de studenten in huis zijn voor colleges.

De commissie adviseert de opleiding bovendien de eis dat studenten zonder bachelor-diploma of relevante werkervaring voor de eerste module gemiddeld een 7 dienen te halen te laten vallen. Dit past volgens haar niet met de eisen die gesteld worden aan de andere studenten, die met een 6 wel verder mogen met het programma.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

7. Gerealiseerde leerresultaten

De commissie kwalificeert op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie de gerealiseerde leerresultaten als voldoende. Studenten van de opleiding behalen de beoogde leerresultaten en de bestudeerde afstudeerwerken reflecteren het brede veld van kwaliteitsmanagement. De brede scope van de afstudeerwerken past bij de breedte van het vakgebied en de eigen beroepspraktijk van de studenten. In zijn algemeenheid merkt de commissie op dat de theses kunnen winnen aan methodologische grondigheid en het gebruik van literatuur. De commissie heeft tijdens de visitatie zelfbewuste en bekwame masteropgeleide alumni ontmoet. De opleiding heeft een significante meerwaarde voor alumni: hun handelingsbekwaamheid in de beroepspraktijk is vergroot en ze hebben 'taal' gekregen waarmee ze hun keuzes en initiatieven kunnen onderbouwen.

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

Bevindingen

De opleiding wordt afgerond met de thesis. In de thesis laat de student zien dat hij een vraagstuk integraal kan benaderen en verschillende kennisgebieden met elkaar kan combineren. De thesis bestaat uit een literatuurstudie, ontwikkeling van hypothesen, ontwerp van een onderzoeksbenadering en - opzet en uitvoering van het onderzoek, conclusies en aanbevelingen.

Zoals eerder opgemerkt, schrijven studenten hun thesisvoorstel in de module Onderzoek in organisaties. Tijdens deze module krijgen studenten ook een thesisbegeleider toegewezen. De thesisbegeleider is een gepromoveerde docent of een docent met ruime onderzoekervaring, die zowel specialist is in het wetenschappelijk onderwijs in het betreffende vakgebied, als in de methodologie van onderzoek en toetsing. De thesisbegeleider is veelal als docent verbonden (geweest) aan een universiteit en heeft ervaring in het begeleiden van theses.

Bij de beoordeling van de thesis wordt het vier-ogen principe toegepast. Halverwege het schrijven van de thesis vindt een feedbackmoment door de tweede beoordelaar plaats. De thesis wordt door twee onafhankelijke beoordelaars beoordeeld. Wanneer de twee beoordelaars meer dan twee punten verschillen in hun oordeel, wordt er een derde beoordelaar ingeschakeld. Ook inzake de theses vindt regelmatig kalibratie tussen beoordelaars plaats.

Tijdens de visitatie heeft de commissie met verschillende vertegenwoordigers gesproken over de scope van de theses. Kwaliteitsmanagement is een breed vakgebied en een theses dient een onderwerp binnen dit vakgebied te behandelen. Sommige onderwerpen

raken de rand of een klein onderdeel van het vakgebied maar worden toegestaan omdat het thema's zijn die belangrijk zijn voor de organisatie van de student, die werkzaam is op het gebied van kwaliteitsmanagement. Daarnaast is het belangrijk dat de thesis zowel een kennisvraag als een handelingsvraag adresseert.

Studenten zijn tijdens de opleiding werkzaam in de beroepspraktijk. De opleiding kan handvatten bieden voor het nog beter uitoefenen van de functie en ook aanleiding zijn om voor een andere functie te gaan.

Overwegingen

De commissie heeft 18 afstudeerwerken bestudeerd. De commissie concludeert dat deze afstudeerwerken over het algemeen een adequaat hbo-masterniveau laten zien. De beoordeling die de commissie zou geven aan de afstudeerwerken komt overeen met de beoordeling van de opleiding. Daar waar de opleiding vanwege de complexiteit van de opdracht een lager cijfer geeft, deelt de commissie die beoordeling.

Meer in zijn algemeenheid merkt de commissie op dat in de afstudeerwerken de relatie tussen literatuur, onderzoeksmethodologie en bevindingen versterkt kan worden.

Studenten zijn vrij in de keuze van het thema, binnen het brede vakgebied van kwaliteitsmanagement. Dit betekent dat studenten voor thema's kunnen kiezen die zich op het eerste gezicht aan de rand van het vakgebied verbinden, maar die voor de eigen beroepspraktijk zeer relevant zijn.

In de gesprekken met het werkveld en de alumni is de meerwaarde van de opleiding meerdere malen naar voren gebracht. De opleiding heeft bijgedragen aan de handelingsbekwaamheid van alumni in de beroepspraktijk (zie ook standaard 2) en heeft hen 'taal'

gegeven om hun keuzes en initiatieven te onderbouwen en dat ze daarin gegroeid zijn naar 'bewust bekwaam'(zie ook standaard 3).

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt de commissie deze standaard als voldoende.

Bijlagen

Bijlage 1 Visitatiecommissie

Deze notitie is volgens het NVAO-format opgesteld.

Naam panellid (incl. titulatuur)	Korte functiebeschrijving van de panelleden (1-3 zinnen)
Drs R.R. van Aalst	De heer Van Aalst voert met regelmaat visitaties uit namens AeQui
Dr. V. Wiegel	De heer Wiegel is lector op het gebied van World Class Performance bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen
Ing M.J.E. Wieles MSc	De heer Wieles is Hoofd Strategie en Ontwikkeling bij de Raad voor de Accreditatie
Mr.drs.ing. M. Meuleman MSc	De heer Meuleman is programma-directeur Masters Finance & Risk bij de Haagse Hogeschool, en tevens docent
J.J.H. Hahn	De heer Hahn studeert Business Economics aan de RUG

De commissie werd bijgestaan door Titia Busing, extern secretaris gecertificeerd door NVAO.

Alle commissieleden hebben een verklaring van onafhankelijkheid en onpartijdigheid ingevuld, ondertekend en deze zijn ingeleverd bij NVAO.

Bijlage 2 Programma visitatie

Dag 1: verkenning - 14 juni 2018

Datum en tijd	Onderwerp	Aanwezig
12.00u - 13.15u	Aankomst commissie Werklunch en interne vergadering	Drs. Evelien Piels (programmamanager) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC)
13.15u – 13.35u	Kennismaking directie	Drs. Janneke Schenning (directeur en vertegenwoordiger instellingsbestuur) Vera van Beek (board member en COO Schouten Global / voorzitter instellingsbestuur)
13.35u - 14.15u	Etalagemoment	Prof. dr. ir. Olaf Fisscher (wetenschappelijk coördinator + lid OC) Ir. Jos Groenendijk (inhoudelijk verantwoordelijke + lid OC) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC)
14.15u – 15.15u	Programmamanagement + onderwijscommissie	Prof. dr. ir. Olaf Fisscher (wetenschappelijk coördinator + lid OC) Ir. Jos Groenendijk (inhoudelijk verantwoordelijke + lid OC) Drs. Arend Oosterhoorn (inhoudelijk verantwoordelijke + lid OC) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC) Drs. Evelien Piels (programmamanager)
15.15u – 15.30u	Pauze	
15.30u – 16.15u	Docenten & beoordelaars	Ir. Jos Groenendijk (docent + beoordelaar) Drs. Roger Leenders (docent + beoordelaar) Dr. Hans Heerkens (docent + beoordelaar) Drs. Gerard Berendsen (docent + beoordelaar)
16.15u – 17.00u	Examencommissie	Drs. Hilde ter Horst (voorzitter examencommissie) Drs. Gerard Berendsen Dr. Mirjam Klein Wassink
17.00u	Afsluiting panel (servicemoment)	Drs. Evelien Piels (programmamanager) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC)

Dag 2: verdieping – 15 juni 2018

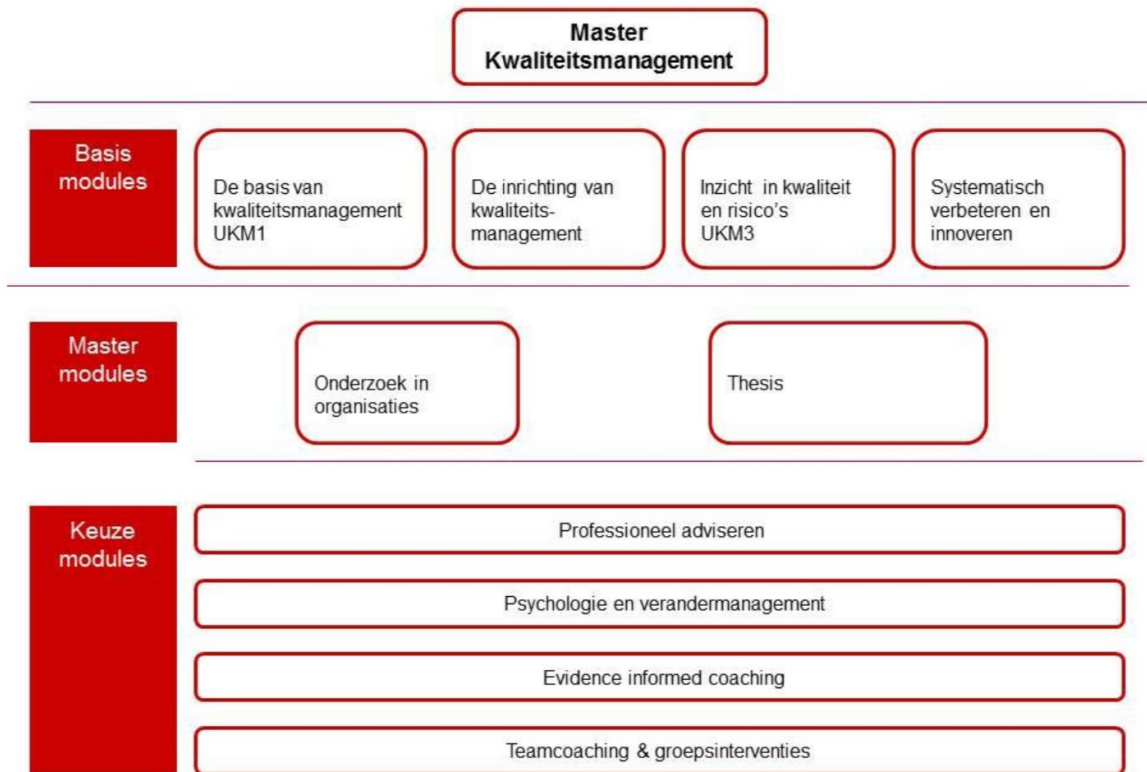
Datum en tijd	Onderwerp	Aanwezig
09.00u - 09.30u	Aankomst commissie	Drs. Evelien Piels (programmamanager) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC)
09.30u – 10.30u	Discours	Prof. dr. ir. Olaf Fisscher (wetenschappelijk coördinator + lid OC) Ing. Ben de Backker MKM Ir. Jos Groenendijk (inhoudelijk verantwoordelijke + lid OC) Ir. Desiree Meijer (programmamanager + lid OC) Drs. Janneke Schenning (directeur SU en vertegenwoordiger instellingsbestuur)
10.30u - 11.15u	Studenten + alumni	Studenten Jojanneke Hobert Willemien Roenhorst Alumni Ing. Ben de Backker MKM Jeroen Vaartjes MKM Ing. Diederik van Putten MKM

11.15u – 11.30u	Koffie	
11.30u – 12.15u	Aansluiting werkveld	Cees Beek MKM (NNK) Ir. Aad van Dorp (NLR / DAQ) Wicher Meijer MME (NHTV Breda University of Applied Sciences) Drs. Annechien Lubbers (SU)
12.15u – 13.30u	Lunch en documentenbeoordeling, inloopspreekuur	Drs. Evelien Piels (programmamanager) Ir. Désirée Meijer (programmamanager)
13.30u – 15.30u	Aanvullend onderzoek, formuleren conclusies	Drs. Evelien Piels (programmamanager) Ir. Désirée Meijer (programmamanager)
15.30u – 16.00u	Terugkoppeling resultaten, afsluiting van de visitatie	Prof. dr. ir. Olaf Fisscher (wetenschappelijk coördinator + lid OC) Ir. Desiree Meijer (programmamanager SU) Drs. Janneke Schenning (directeur SU en vertegenwoordiger instellingsbestuur) Drs. Evelien Piels (programmamanager SU)

Bijlage 3 Leerresultaten

1. De afgestudeerde heeft kennis en inzicht in de concepten en theorieën van kwaliteitsmanagement, en is in staat en gemotiveerd zich nieuwe kennis op die gebieden eigen te maken, te identificeren, te volgen en toe te passen.
2. De afgestudeerde heeft kennis van organisatiekundige, veranderkundige en gedragsmatige concepten en theorieën en is in staat deze toe te passen binnen organisaties.
3. De afgestudeerde is zich bewust van zijn rol/plaats binnen organisaties, is in staat zijn persoonlijke gedrag af te stemmen op de specifieke context en de kwaliteitsvraagstukken die zich daarbinnen aandienen en houdt rekening met zijn eigen normatieve positie en de integriteit van de organisatie.
4. De afgestudeerde heeft kennis van theorieën met betrekking tot adviseren en communiceren en is in staat om deze kennis toe te passen in een professionele dialoog met andere functionele groepen binnen de organisatie.
5. 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.
6. De afgestudeerde heeft kennis van de verschillende benaderingen en technieken, waarmee resultaten uit meting- en monitoringsactiviteiten gebruikt kunnen worden ten behoeve van continue verbetering en innovatie en het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsconcepten.
7. De afgestudeerde heeft een opbouwende-kritische houding ten aanzien van het vakgebied kwaliteitsmanagement en weet deze toe te passen voor duurzame en innovatieve oplossingen binnen de organisatie.
8. De afgestudeerde heeft kennis van de verschillende benaderingen en theorieën op het gebied van risicomanagement.
9. De afgestudeerde is in staat door samenwerking met relevante belanghebbenden kwaliteitsbewustzijn te bevorderen.
10. De afgestudeerde is in staat zelfstandig (onder begeleiding) een onderzoek te doen:
 - Heeft kennis van en inzicht in de methoden en technieken van onderzoek en ontwerp (zowel technisch als organisatorisch).
 - Kan een goede vraagstelling voor onderzoek ontwikkelen.
 - Is in staat de juiste methode en technieken te selecteren en toe te passen.
 - Is in staat complexe situaties te analyseren in termen van oorzaak-gevolg-verbanden.
11. De afgestudeerde reflecteert op zijn eigen kennis, vaardigheden en houding met het oog op continu leren in zijn rol als professioneel kwaliteitsmanager.

Bijlage 4 Programmaoverzicht



Bijlage 5 Bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie
- Toetsen
- Verslagen examencommissie, werkveldcommissie, en opleidingscommissie
- Literatuur en studiemateriaal
- 17 Eindwerkstukken