

Master Kwaliteitsmanagement Schouten University of Applied Sciences

Verslag van de uitgebreide opleidingsbeoordeling
14 mei 2024

Utrecht
Juli 2024
www.AeQui.nl

Evaluatiebureau voor het hoger onderwijs

Colofon

Instelling en opleiding

Schouten University of Applied Sciences
Zaltbommel

Opleiding: Master Kwaliteitsmanagement

Locatie: Zaltbommel

Variant: Deeltijd

Croho-nummer: 70078

Visitatiepanel

Ronald Stevens, voorzitter

Schelke Beltman, deskundige

Sandra Henke, deskundige

Luc Goos, student-lid

Yvet Blom, secretaris

Het panel is vooraf voorgelegd aan de NVAO.

Het NVAO kader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling 2018 is gebruikt

AeQui Nederland

Postbus 5050

3502 JB Utrecht

www.AeQui.nl

Samenvatting

Op 14 mei 2024 is de Master Kwaliteitsmanagement van Schouten University of Applied Sciences (SUAS) gevisiteerd. Het totaaloordeel van het panel is **positief**.

Beoogde leerresultaten

SUAS leidt met de deeltijdopleiding Master Kwaliteitsmanagement (60 ECTS) professionals op die complexe kwaliteitsvraagstukken binnen organisaties willen oplossen. Tijdens de master leren studenten deze kwaliteitsvraagstukken integraal en interdisciplinair te benaderen en op te lossen door middel van praktijkgericht onderzoek.

De master heeft een helder omschreven beroeps- en opleidingsprofiel opgesteld met bijhorende eindkwalificaties. De eindkwalificaties zijn in lijn met het masterniveau van de Dublin descriptoren en sluiten aan op de actuele eisen van het werkveld.

SUAS onderhoudt goede contacten met het werkveld en het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK). De werkveldvertegenwoordigers zijn enthousiast over de master. Onder meer vanwege de integrale blik die hun medewerkers gedurende de master ontwikkelen en de kennis die ze opdoen om processen te beheersen, verbeteren en waarborgen. Ook de interprofessionele en communicatieve vaardigheden die studenten tijdens de master ontwikkelen zijn door werkveldvertegenwoordigers genoemd.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Programma

De Master Kwaliteitsmanagement is een helder, praktijkgericht programma dat goed aansluit op de behoeften van het werkveld. Zowel studenten

als het werkveld vinden de ratio praktijk en theorie goed. Studenten ontwikkelen vaardigheden om complexe kwaliteitsvraagstukken op te lossen met behulp van praktijkgericht onderzoek. Studenten bestuderen vak- en wetenschappelijke literatuur en ontwikkelen professionele competenties en onderzoeksvaardigheden.

De deeltijd master is modulair opgebouwd, met programmonderdelen die per module zijn te volgen. Het curriculum bestaat uit vier verplichte kwaliteitsmanagementmodules, een keuzemodule en twee masteronderdelen (de afstudeerfase). SUAS besteedt naar aanleiding van de opleidingsvisiteatie in 2018 in elke module aandacht aan de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden.

De afstudeerfase bestaat uit de masteronderdelen Onderzoek in organisaties en de Thesis. De masteronderdelen zijn onder meer gericht op het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden, en het schrijven van een onderzoeksvoorstel en thesis.

De master beschikt over een uitgebreide literatuurlijst die het leerproces van de studenten ondersteunt. Studenten en alumni beschouwen de inhoud van de modules als relevant en waardevol.

De master heeft proactieve adviesorganen die verantwoordelijk zijn voor het up-to-date houden van het curriculum. Mede dankzij de adviesorganen heeft SUAS veel actuele en relevante thema's aan het curriculum toegevoegd.

Studenten kunnen kiezen uit drie keuzemodules van 8 ECTS.

Studenten zijn enthousiast en tevreden over de leeromgeving. Ze waarderen de kleine groepen, de

interactie binnen de groepen, de persoonlijke begeleiding die SUAS biedt, en de flexibiliteit waarmee de master te volgen is. Het programma sluit goed aan bij mensen die naast hun werk een studie willen volgen.

Studenten mogen aan de Master Kwaliteitsmanagement deelnemen als ze in het bezit zijn van een hbo- of wo-bachelordiploma, of wanneer ze 21 jaar of ouder zijn en aantoonbaar beschikken over kennis, inzicht en vaardigheden op hbo- of wo-bachelorniveau. Voor iedereen die deel wil nemen aan de master geldt een minimumeis van twee jaar relevante werkervaring en het hebben van een relevante werkplek. De voorlichting die SUAS (toekomstige) studenten biedt is goed. SUAS organiseert online proeverijen en doelstellende gesprekken met de studiebegeleider.

Het aantal studenten dat sinds 2019 is afgestudeerd is relatief laag. Het panel adviseert SUAS om na te denken over verbeteringen die kunnen bijdragen aan een hoger afstudeerpercentage.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan de standaarden 2, 3, 4 en 5.

Personeel

Het onderwijsteam van de Master Kwaliteitsmanagement bestaat uit 26 docenten. Docenten hebben een mix van academische, professionele en didactische kennis en ervaring. Studenten en alumni zijn enthousiast over de docenten en waarderen het feit dat docenten veel actuele ontwikkelingen binnen hun eigen beroepspraktijk delen.

SUAS heeft door het frequent organiseren van docentoverleggen en professionaliseringsactiviteiten, en het introduceren van voortgangsformulieren goede inspanningen verricht om elke docent betrokken te houden bij de master.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 6.

Voorzieningen en begeleiding

De huisvesting en voorzieningen die SUAS aanbiedt zijn toereikend. De locatie in Zaltbommel beschikt over voldoende onderwijsruimten en plekken waar studenten kunnen samenwerken en overleggen. SUAS heeft ook locaties in Amsterdam en Amersfoort waar studenten desgewenst keuzemodules kunnen volgen. Ter ondersteuning van het onderwijs biedt SUAS een digitale leeromgeving. De leeromgeving geeft studenten onder andere toegang tot praktische en module specifieke informatie.

Studenten worden uitstekend begeleid door docenten, studiebegeleiders en thesisbegeleiders. Zowel studenten als alumni zijn zeer tevreden over de beschikbare begeleiding. Studenten vinden de begeleiders benaderbaar en behulpzaam.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan de standaarden 7 en 8.

Kwaliteitszorg

SUAS heeft een adequaat kwaliteitszorgsysteem. SUAS maakt gebruik van een cyclisch proces bestaande uit systematische evaluaties, aangevuld met (informele) individuele gesprekken met docenten, studenten en het werkveld. De verzamelde informatie en daaruit voortvloeiende verbeterpunten worden goed gedocumenteerd en de aanbevelingen worden naar ieders tevredenheid opgevolgd.

Het panel waardeert de wijze waarop SUAS de afgelopen jaren zichtbaar in de kwaliteit van het onderwijs heeft geïnvesteerd. Het introduceren van een kwaliteitskalender en het aanstellen van een kwaliteitsmanager zijn goede initiatieven die bijdragen aan het kwaliteitszorgsysteem.

Het panel merkte op dat SUAS nog geen wrakingsprocedure heeft vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Een wrakingsprocedure is erop gericht de objectiviteit en onpartijdigheid van de examencommissie te waarborgen. Het panel beveelt SUAS aan om een formele wrakingsprocedure op te nemen in het OER, zodat studenten precies weten hoe zij een dergelijk verzoek kunnen indienen en welke stappen daarbij horen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 9.

Toetsing

Het toetsprogramma is gebaseerd op de eindkwalificaties en bijhorende leeruitkomsten per module, met gebruikmaking van de Taxonomie van Bloom. De leeruitkomsten per module zijn volgens het panel nog te abstract geformuleerd. Het panel adviseert om de leeruitkomsten te concretiseren en de herziene formuleringen ook door te voeren in de toetsing en de beoordelingsformulieren. Het is daarbij raadzaam om voor elke module een toetsmatrijs te maken met daarin de leeruitkomsten en de onderliggende kennis en vaardigheden die studenten moeten beheersen om een module met goed gevolg af te ronden.

SUAS biedt een goede ondersteuning van het leerproces door middel van formatieve toetsing. De extra ingevoerde feedbackmomenten tijdens de afstudeerfase ter voorbereiding op het afstuderen zijn positief.

SUAS waarborgt de kwaliteit van toetsing met behulp van onder meer certificering, het vier-ogen principe bij het opstellen van toetsen en het organiseren van kalibratiesessies. De examencommissie functioneert op onafhankelijke wijze en ziet toe op de kwaliteit van toetsing. De examencommissie heeft de master de afgelopen jaren van

constructieve feedback voorzien en daarmee de toetsing naar een hoger niveau getild.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 10.

Gerealiseerde leerresultaten

Studenten worden op passende wijze op de praktijk voorbereid. De theses die het panel heeft bestudeerd zijn op masterniveau en behandelen complexe praktijkvraagstukken die relevant zijn voor de organisaties waar studenten werkzaam is.

De relatie met kwaliteitsmanagement in de theses kan nog verder versterkt worden. Het panel vraagt SUAS te overwegen de criteria van de thesis aan te passen door een sterkere relatie te creëren met het vakgebied.

Werkveldvertegenwoordigers en alumni zijn tevreden over de master. SUAS bereidt studenten adequaat voor op het oplossen van complexe kwaliteitsvraagstukken en het doorvoeren van verbeteringen. Alumni zeggen het geleerde dagelijks in hun werkzaamheden toe te passen.

Het panel stelt op grond van de gesprekken en de onderliggende documentatie vast dat de opleiding voldoet aan standaard 11.

Aanbevelingen

Met het oog op de toekomst geeft het panel volgende suggesties ter overweging:

- Leeruitkomsten per module: Concretiseer de formuleringen van de leeruitkomsten per module en voer de herziene formuleringen ook door in de toetsing en de beoordelingsformulieren.
- Wrakingsprocedure: Leg de mogelijkheid tot wraking formeel vast in het Onderwijs- en Examenreglement (OER).

De visitatie is uitgevoerd op basis van NVAO-kader 2018, volgens het programma dat in bijlage 2 is weergegeven. Bij de vorige visitatie zijn aanbevelingen voor verdere ontwikkeling gemaakt. De opleiding heeft daarop actie ondernomen (zie bijlage 3). Het panel heeft deze opvolging integraal betrokken in haar overwegingen bij de huidige beoordeling.

Het panel heeft de beoordeling in onafhankelijkheid uitgevoerd; het panel heeft de benodigde informatie gekregen om tot een beoordeling te komen. Aan het einde van de visitatie is de opleiding in kennis gesteld van de bevindingen en conclusies.

Alle standaarden van het NVAO-kader zijn positief beoordeeld. Op die grond geeft het panel een **positief advies** inzake accreditatie van de Master Kwaliteitsmanagement.

Namens het voltallige visitatiepanel,
Utrecht, juli 2024

Ronald Stevens
Voorzitter

Yvet Blom
Secretaris

Beoogde leerresultaten

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

Schouten University of Applied Sciences (SUAS) richt zich met de deeltijdopleiding Master Kwaliteitsmanagement op professionals die binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn praktijkgericht onderzoek willen doen naar complexe kwaliteitsvraagstukken. Masteropgeleide kwaliteitsprofessionals zijn in staat de kwaliteit van producten (goederen en diensten), processen, projecten, systemen en de organisatie als geheel te verbeteren. De (keten)samenwerking tussen verschillende organisaties behoort ook tot het werkgebied van kwaliteitsprofessionals.

Masteropgeleide kwaliteitsprofessionals adviseren en begeleiden organisaties bij verbeterprocessen, veranderingen en innovatieve initiatieven. Ze benaderen vraagstukken integraal en interdisciplinair, door bedrijfskundige kennis te combineren met inzichten uit de organisatiepsychologie, organisatiecultuur en organisatieverandering. Gedurende de Master Kwaliteitsmanagement wordt veel aandacht besteed aan praktijkgericht onderzoek, projectmanagement, interprofessioneel samenwerken en communicatieve vaardigheden. Studenten onderzoeken complexe kwaliteitsvraagstukken uit de praktijk, bedenken innovatieve oplossingen en geven goed onderbouwde adviezen. Tevens leren studenten op ethisch en integer handelen te reflecteren en wordt het empathisch vermogen aangescherpt.

Eindkwalificaties

SUAS is de enige onderwijsinstelling in Nederland die een geaccrediteerde master in kwaliteitsmanagement aanbiedt. SUAS heeft daarom in nauwe samenwerking met het werkveld een eigen beroeps- en opleidingsprofiel ontwikkeld, dat elke twee à drie jaar wordt geactualiseerd in overleg met de werkveldraad. Het profiel beschrijft het beroep van kwaliteitsprofessionals en de competenties die in de praktijk nodig zijn. De competenties zijn vertaald naar een opleidingsprofiel met elf eindkwalificaties. De elf eindkwalificaties zijn gebaseerd op de professionele masterstandaard van de Vereniging Hogescholen (2019) en afgestemd op de internationale certificeringseisen van de European Organisation for Quality. De eindkwalificaties zijn als volgt:

1. De afgestudeerde kan complexe concepten van kwaliteitsmanagement begrijpen, analyseren en uitleggen, en kan deze kennis toepassen in verschillende contexten.
2. De afgestudeerde kan organisatiekundige, veranderingkundige en gedragsmatige concepten toepassen om effectief bij te dragen aan organisatorische verbeteringen en veranderingen.
3. De afgestudeerde kan de eigen rol en positie binnen een organisatie identificeren, bewust handelen in overeenstemming met de context en ethische overwegingen en effectief bijdragen aan het oplossen van kwaliteitsvraagstukken.
4. De afgestudeerde kan effectief communiceren en adviseren door gebruik te maken van theoretische kaders, wat resulteert in professionele en constructieve dialogen met verschillende belanghebbenden binnen de organisatie.
5. De afgestudeerde kan verschillende benaderingen, niveaus en technieken van meting en

monitoring toepassen om kwaliteitsmanagement-processen effectief te beheren en te optimaliseren.

6. De afgestudeerde kan effectief gegevens interpreteren en beschikt over de datageletterdheid om data-gedreven beslissingen te nemen en zo bij te dragen aan continue verbetering, innovatie en de ontwikkeling van nieuwe bedrijfsconcepten.

7. De afgestudeerde kan een opbouwend-kritische houding aannemen ten opzichte van kwaliteitsmanagement, wat resulteert in het identificeren en implementeren van duurzame en innovatieve oplossingen binnen de organisatie.

8. De afgestudeerde kan effectief gebruikmaken van kennis over risicomanagement en informatie-management om organisatorische risico's te beheren en informatiestromen te optimaliseren.

9. De afgestudeerde kan samenwerken met belanghebbenden om een cultuur van kwaliteitsbewustzijn te bevorderen, wat leidt tot een positieve impact op de organisatie.

10. De afgestudeerde kan zelfstandig (onder begeleiding) onderzoek uitvoeren door een effectieve onderzoeksvraag te formuleren, de juiste onderzoeksmethoden te selecteren en toe te passen, en complexe situaties te analyseren om oorzaak-gevolg-verbanden te begrijpen.

11. De afgestudeerde kan systematisch reflecteren op de eigen kennis, vaardigheden en houding, wat leidt tot voortdurende verbetering en versterking van de eigen professionele rol.

Adviesorganen

SUAS heeft zowel een werkveldraad als een curriculumcommissie aangesteld om ervoor te zorgen dat het beroeps- en opleidingsprofiel en bijhorende eindkwalificaties actueel en relevant blijven. De werkveldraad bestaat uit ervaren professionals op het gebied van kwaliteitsmanagement, werkzaam in uiteenlopende sectoren zoals zorg, overheid en onderwijs. Enkele leden van de werkveldraad zijn alumni van de Master Kwaliteits-

management. De curriculumcommissie bestaat uit docenten, de opleidingsmanager en de wetenschappelijk coördinator (zie standaard 9). Zowel de werkveldraad als de curriculumcommissie komen ten minste twee keer per jaar bijeen.

Werkveldvertegenwoordigers

De werkveldvertegenwoordigers zijn positief over de master en enthousiast over het effect dat de master binnen de organisatie heeft. Medewerkers van bedrijven die het programma volgen, laten al snel gedragsveranderingen zien. Sinds deelname aan de master hebben medewerkers meer zelfvertrouwen. Medewerkers zijn beter in staat integraal naar kwaliteitsvraagstukken te kijken, en processen te beheersen, verbeteren en waarborgen. Daarnaast ontwikkelen medewerkers nog betere interprofessionele en communicatieve vaardigheden.

Aansluiting vakgebied

SUAS heeft een jarenlange samenwerking met het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK). Het opleidingsmanagement is actief betrokken bij het NNK Platform HO (Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement Platform Hoger Onderwijs). Dit platform richt zich op de professionalisering van kwaliteitszorg en kwaliteitsmedewerkers in het hoger onderwijs. Het NNK Platform organiseert periodieke bijeenkomsten waar aangesloten onderwijsprofessionals kennis en praktijkervaringen uitwisselen over relevante en actuele ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg, onderwijs en onderzoek in het hoger onderwijs. Tijdens het panelgesprek merkten studenten en alumni op dat het NNK een beroepsregistratie biedt, die helaas vanuit de Europese beroepsorganisatie (European Organisation for Quality, EOQ), niet door SUAS mag worden meegegeven. Ze gaven aan het positief te vinden als deze beroepsregistratie ook aan de Master Kwaliteitsmanagement verbonden zou zijn.

Positionering

Uit het panelgesprek met het opleidingsmanagement en docenten, evenals uit het informatie-dossier, blijkt dat er minder studenten deelnemen aan de master vanwege de naam 'Kwaliteitsmanagement'. De term lijkt met een imago probleem te kampen. SUAS overweegt de naam van de master te veranderen naar een naam die de inhoud goed weergeeft en aantrekkelijk is voor potentiële studenten. De opleidingsvertegenwoordigers zullen de komende periode verder nadenken over hoe ze de master beter kunnen positioneren.

Internationalisering

Er wordt binnen de master aandacht aan internationalisering gegeven door middel van het raadplegen van internationale literatuur en het werken aan internationale casuïstiek. Docenten van de master hebben een (inter)nationaal netwerk en zijn verbonden aan hogescholen en universiteiten in binnen- en buitenland. De docenten gebruiken hun netwerk en (internationale) praktijkervaring tijdens de lesdagen. Docenten gaven aan dat er steeds meer aandacht uitgaat naar internationalisering. Zo is er een docent aangetrokken met een sterke internationale oriëntatie, en vinden er steeds vaker discussies plaats over internationale ontwikkelingen. Discussies die volgens docenten ook een plek krijgen in het onderwijs. De studenten gaven echter in het panelgesprek aan (nog) meer over internationale ontwikkelingen te willen weten.

Overwegingen

SUAS biedt met de deeltijd Master Kwaliteitsmanagement een breed en praktijkgericht programma aan. De master is bedoeld voor professionals die complexe kwaliteitsvraagstukken binnen organisaties willen oplossen. Tijdens de master leren studenten deze kwaliteitsvraagstukken integraal en interdisciplinair te benaderen en op te lossen door middel van praktijkgericht onderzoek.

De master heeft een helder omschreven beroeps- en opleidingsprofiel met bijbehorende eindkwalificaties. De eindkwalificaties zijn in lijn met het masterniveau van de Dublin descriptor en de internationale certificeringseisen van de European Organisation for Quality. De eindkwalificaties sluiten, dankzij periodieke bijeenkomsten met de werkveldraad, goed aan op de actuele eisen van de beroepspraktijk. De werkveldvertegenwoordigers zijn enthousiast over de master en zien positieve gedragsveranderingen bij medewerkers die deelnemen aan de master.

Het panel vindt het positief dat SUAS met het partnerschap met het NNK een goede connectie heeft met het vakgebied. De connectie met het vakgebied kan mogelijk ook worden versterkt door samenwerkingen aan te gaan met andere (internationale) hogescholen en universiteiten. Het panel raadt SUAS aan om te onderzoeken of dergelijke samenwerkingen mogelijk zijn.

Zowel het opleidingsmanagement als docenten hebben bij het panel aangegeven de master beter te willen positioneren in de markt. De term kwaliteitsmanagement kampt met een imago probleem, met lage instroomcijfers als gevolg. Het opleidingsmanagement en het panel hebben tijdens de opleidingsvisite verschillende mogelijkheden besproken om de master beter te positioneren. Het panel adviseert SUAS om zich vooral te richten op het uitwerken en uitdragen van een duidelijke en bondige visie waartoe de master opleidt.

SUAS besteedt aandacht aan de ontwikkeling van het vak kwaliteitsmanagement in de (inter)nationale context. Studenten raadplegen internationale literatuur en werken aan internationale casussen. Daarnaast delen docenten internationale praktijkvoorbeelden. Studenten gaven aan meer kennis op te willen doen over internationale ontwikkelingen. Het panel is het met de studenten eens dat SUAS meer aandacht dient te schenken aan het ontwikkelen van een breed internationaal perspectief. Het panel adviseert SUAS om na te gaan hoe studenten een beter en breder begrip ontwikkelen

van actuele internationale trends en ontwikkelingen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Programma

Oriëntatie

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

Bevindingen

Het doel van de master is professionals de vaardigheden bij te brengen om complexe kwaliteitsvraagstukken op te lossen. SUAS focust daarbij op het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Studenten bestuderen vak- en wetenschappelijke literatuur en ontwikkelen professionele competenties en onderzoeksvaardigheden.

De deeltijd master bestaat uit modulair opgebouwde programmonderdelen en is per module te volgen. Studenten kunnen zich zowel voor individuele modules inschrijven als voor de gehele master. Studenten die ervoor kiezen om de gehele master te volgen dienen alle programmaonderdelen te doorlopen. Het programma bestaat uit vier verplichte modules, keuzemodules en masteronderdelen. De verplichte kwaliteitsmanagementmodules gaan in op kwaliteit(smanagement), risico's en systematisch verbeteren en innoveren. De keuzemodules gaan over adviseren, verandermanagement, teamcoaching en groepsinterventies en de masteronderdelen zijn gericht op praktijkgericht onderzoek, het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het schrijven van de thesis.

Beroepsvaardigheden

Tijdens het programma staat het direct toepassen van verworven kennis in de praktijk centraal. Studenten voeren praktijkopdrachten uit op basis van input van de organisatie waar ze werkzaam zijn. De praktijkopdrachten zijn erop gericht om studenten beroepsvaardigheden te laten ontwikkelen op het gebied van regievoeren, communiceren, (interprofessioneel) samenwerken, (strategisch) adviseren en systeemdenken. Daarnaast leren studenten beheers- en waarborgingsprocessen te

optimaliseren, risicogestuurd te werken en innovatie te stimuleren. Tevens leren studenten te reflecteren op de eigen kennis, vaardigheden en houding, ter verbetering en versterking van de eigen professionele rol.

Docenten aan de Master Kwaliteitsmanagement hebben relevante praktijkervaring en delen tijdens collegedagen regelmatig interessante voorbeelden uit de praktijk met studenten. Naast praktijkvoorbeelden van docenten, leren studenten tijdens collegedagen ook veel van hun medestudenten. Studenten en alumni gaven bij het panel aan dat het leren van elkaar een grote meerwaarde heeft.

Onderzoeksvaardigheden

SUAS leidt studenten op tot professionals die complexe kwaliteitsvraagstukken oplossen door middel van praktijkgericht onderzoek. Tijdens het programma verwerven studenten onderzoeksvaardigheden en passen die toe bij de uitvoering van het praktijkgericht onderzoek. Ze leren kritische vragen stellen, (bedrijfs)kritische situaties analyseren, literatuuronderzoek doen en wetenschappelijke inzichten gebruiken in hun eigen onderzoek. Studenten initiëren en evalueren op systematische wijze veranderingen, trekken conclusies uit de onderzoeksresultaten en formuleren goed onderbouwde adviezen. Daarnaast leren studenten samenwerkingen aan te gaan met professionals binnen en buiten de organisatie waar ze werkzaam zijn. Een sterk netwerk draagt bij aan het creëren van een sterke doorwerking van het onderzoek en dus meer impact.

De afgelopen jaren heeft SUAS onderzoeksvaardigheden een prominenter rol in het programma gegeven. Het aanscherpen kwam met name door een advies van een onafhankelijk panel van de NVAO in 2018, dat de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden versterkt diende te worden. In de verplichte kwaliteitsmanagementmodules wordt nu aandacht besteed aan het raadplegen

van literatuur, het vermelden van bronnen, en het onderbouwen van adviezen en conclusies. Daarnaast heeft SUAS de module 'Onderzoek in organisaties' doorontwikkeld. Tijdens de module Onderzoek in Organisaties werd al aandacht besteed aan het opstellen van een probleemstelling, literatuurstudie, onderzoeksmodellen, dataverzamelingstechnieken en beschrijvende en toetsende statistiek. Evenals aan het ontwikkelen van schrijfvaardigheden, en thema's als steekproeven, validiteit, betrouwbaarheid en interviewtechnieken. De herziening van de module is er onder meer op gericht om studenten tijdens de module meer begeleiding te bieden en extra feedback te geven op hun onderzoeksvorstel. De module wordt afgerond door middel van een goedgekeurd onderzoeksvorstel. Studenten waar het panel mee sprak gaven aan dat ze het schrijven van de thesis moeilijk vinden en willen dat SUAS (nog) meer aandacht aan het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden besteedt.

Overwegingen

Het panel vindt dat SUAS een helder, praktijkgericht masterprogramma heeft ontwikkeld dat goed aansluit op de behoeften van het werkveld. Zowel studenten als het werkveld vinden de ratio praktijk en theorie goed. Docenten hebben bij het panel aangegeven dat ze hun kennis en ervaring verwerken in het onderwijs en er alles aan doen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen. De praktijkgerichte opzet van het programma en de voorbeelden die docenten uit de praktijk en wetenschap met studenten delen, stimuleren studenten om hun beroepscompetenties en academische vaardigheden (verder) te ontwikkelen.

Studenten zijn tevreden over de extra focus op het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden. Sommige studenten geven aan gebaat te zijn bij extra ondersteuning om de thesis te kunnen schrijven. Ze willen dat SUAS al vroeg in het programma, in de verplichte kwaliteitsmanagementmodules, aandacht besteedt aan het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden. Het panel adviseert SUAS om

de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden nog meer te integreren in de kwaliteitsmanagementmodules.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Inhoud

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

Bevindingen

De beoogde eindkwalificaties van de deeltijd Master Kwaliteitsmanagement (60 ECTS) zijn uitgewerkt in leeruitkomsten per module. Het curriculum bestaat uit vier verplichte kwaliteitsmanagementmodules, een keuzemodule en twee masteronderdelen (de afstudeerfase).

De verplichte kwaliteitsmanagementmodules (8 ECTS per module) zijn Basis van Kwaliteitsmanagement, Inrichting van Kwaliteitsmanagement, Inzicht in kwaliteit en risico's en Systematisch verbeteren en innoveren. De module Basis van Kwaliteitsmanagement richt zich op het ontwikkelen van een academische basis in kwaliteitsmanagement. Studenten maken kennis met actuele ontwikkelingen van kwaliteitsmanagement, onderbouwd vanuit het historisch perspectief van het vakgebied. Aan bod komen verschillende kwaliteitsmodellen, nieuwe organisatievormen, ISO-normen, certificatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). SUAS besteedt in deze module tevens aandacht aan ethiek en integriteitsdilemma's.

In de module Inrichting van Kwaliteitsmanagement staat het leren toepassen van kwaliteitsmanagement binnen de dagelijkse werkpraktijk van studenten centraal. Studenten krijgen theoretische handvatten aangereikt om inzicht te ontwikkelen in de specifieke kenmerken en methoden van kwaliteitsmanagement. Dit gebeurt binnen de

verschillende bedrijfsfuncties en organisatorische contexten.

De module Inzicht in kwaliteit en risico's is gericht op het monitoren van kwaliteitsprocessen en het managen van risico's. Studenten leren processen te beheersen zodat zij op een efficiënte, effectieve en consistente manier de organisatiedoelen bereiken waar kwaliteit een rol speelt. Studenten maken kennis met de theorie en technieken over het monitoren en meten van kwaliteit en passen de geleerde technieken toe in de praktijk. Ze leren kwalitatieve en kwantitatieve data-analyse methoden te gebruiken met als doel de organisatie en de bijbehorende processen te verbeteren. SUAS besteedt in de module Inzicht in kwaliteit en risico tevens aandacht aan het ontwikkelen van datageletterdheid, zoals kennis over Big Data.

De module Systematisch Verbeteren en Innoveren is gericht op het efficiënt en effectief optimaliseren van processen. Studenten doen kennis op over theorieën inzake verbetermanagement en innovatie en hoe en wanneer deze toegepast kunnen worden in de beroepspraktijk. Studenten leren aandacht te besteden aan zowel de interne aspecten van een organisatie, zoals processen en business continuity management, als aan de externe aspecten van een organisatie. Te denken valt aan marktontwikkelingen, en klantbehoeften. Studenten leren deze interne en externe aspecten te analyseren en werken samen met collega's en management om te reflecteren op duurzame en innovatieve verbeteringen.

Studenten kiezen één van de drie keuzemodules (8 ECTS): Professioneel Adviseren, Psychologie en Verandermanagement en Teamcoaching en Groepsinterventies. De keuzemodules worden aangeboden aan studenten van zowel de master Kwaliteitsmanagement als Human Development Management. Studenten merkten op dat ze ook graag de mogelijkheid zouden hebben om keuzemodules van de in 2022 ontwikkelde Master Bedrijfskunde te kunnen volgen. Dit is echter niet

mogelijk omdat de ECTS van de modules niet op elkaar zijn afgestemd: de keuzemodules van de master Kwaliteitsmanagement zijn 8 ECTS, terwijl die van de Master Bedrijfskunde 5 en 10 ECTS zijn. Hierdoor zijn de modules niet uitwisselbaar. Studenten willen graag dat SUAS het aantal ECTS van de keuzemodules van de masterprogramma's Bedrijfskunde en Kwaliteitsmanagement op elkaar afstemt.

Afstudeerfase

De afstudeerfase is onderverdeeld in twee masteronderdelen. De afstudeerfase bestaat uit de module Onderzoek in organisaties (8 ECTS) en de thesis (12 ECTS). De module Onderzoek in organisaties is specifiek ontwikkeld ter voorbereiding op het afstuderen (zie standaard 2). Tijdens de module werken studenten toe naar een onderzoeksvoorstel. Zodra het onderzoeksvoorstel is goedgekeurd starten studenten met de thesis. Studenten gaven in het panelgesprek aan over het algemeen tevreden te zijn met de opzet van de module Onderzoek in organisaties. Ze ervaren het schrijven van het onderzoeksvoorstel als een goede voorbereiding op het schrijven van de thesis. Studenten vinden het prettig dat ze de onderwerpen die ze overwogen goed kunnen bespreken met docenten. De opzet van de module zou volgens studenten nog beter zijn als SUAS al vroegtijdig aandacht schenkt aan het kiezen van een goed afstudeeronderwerp.

De thesis bestaat uit een afstudeeronderzoek dat toepasbaar is binnen de organisatie waar studenten werkzaam zijn. Studenten moeten een probleemstelling formuleren voor een kwaliteitsvraagstuk. Studenten moeten voor de thesis verschillende kennisgebieden binnen het vakgebied kwaliteitsmanagement met elkaar combineren en aantonen in staat te zijn om kwaliteitsvraagstukken integraal te benaderen. Het onderzoek voor de thesis kan gebaseerd zijn op kwalitatief of kwantitatief (veld)onderzoek, explorerend of toetsend onderzoek, of op eigen en/of bestaande bestanden (secundaire analyse). Welke keuze

studenten ook maken, ze moeten aan kunnen tonen een onderzoekscyclus of een groot deel daarvan doorlopen te hebben. De onderzoekscyclus bestaat uit het verrichten van een literatuurstudie, conceptueel model, opstellen van werkhypothesen, opzetten van een design, kiezen van meetwijzen, invoeren en bewerken van (kwalitatieve en/of kwantitatieve) data, het trekken van conclusies en het samenvatten van de resultaten.

Literatuur

De verplichte literatuur die SUAS in de modules gebruikt sluit aan op de leeruitkomsten per module. SUAS heeft een uitgebreide literatuurlijst opgesteld met relevante en actuele Nederlandstalige en Engelstalige boeken en academische artikelen.

Up-to-date curriculum

SUAS houdt het curriculum up-to-date door middel van bijeenkomsten met de werkveldraad en curriculumcommissie. Deze adviesorganen evalueren onder andere de relevantie en actualiteit van het curriculum. De curriculumcommissie buigt zich over vragen zoals: welke thema's zijn echt relevant en moeten aan het curriculum worden toegevoegd, en welke thema's kunnen uit het curriculum? De werkveldraad en curriculumcommissie zijn verantwoordelijk geweest voor het opnemen van actuele thema's zoals ethiek, integriteitsdilemma's, business continuity management, en verdere uitbreiding van werken aan datageletterdheid. De werkveldraad hoopt dat SUAS in de nabije toekomst nog de thema's duurzaamheid en Artificial Intelligence in het curriculum opneemt. In de praktijk wordt duurzaamheid steeds belangrijker. In toenemende mate integreren organisaties duurzaamheid in hun bedrijfsstrategieën en operationele processen, zowel vanwege maatschappelijke verwachtingen als regelgeving. Het integreren van Artificial Intelligence in het curriculum bereidt studenten voor op de uitdagingen en mogelijkheden van geavanceerde technologieën in hun vakgebied.

Studenten en alumni waarderen dat SUAS inspeelt op relevante ontwikkelingen. Ze vinden dat het curriculum van de master goed aansluit op de praktijk. Alumni merkten op dat SUAS nog meer nadruk zou mogen leggen op de ontwikkeling van de adviesrol van de kwaliteitsprofessional om ook op bestuursniveau advies te kunnen geven en draagvlak te kunnen creëren voor voorgestelde veranderingen.

Overwegingen

Het panel constateert dat SUAS de beoogde eindkwalificaties heeft vertaald naar leeruitkomsten per module.

In de modules verwerven studenten kennis en vaardigheden die ze toepassen op complexe kwaliteitsvraagstukken in de organisatie waar ze werkzaam zijn. De master beschikt over een uitgebreide literatuurlijst die het leerproces van de studenten ondersteunt. Studenten en alumni beschouwen de inhoud van de modules als relevant en waardevol. De inhoud en opzet van de master geven studenten de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot hbo-masteropgeleide kwaliteitsprofessionals.

De afstudeerfase begint met de module Onderzoek in organisaties. De module bereidt studenten adequaat voor op het schrijven van hun thesis. Studenten hebben bij het panel aangegeven behoefte te hebben aan betere begeleiding als het gaat om de onderwerpkeuze van de thesis. Het panel adviseert SUAS om na te gaan hoe er in de module meer aandacht uit kan gaan naar het kiezen van een thesisonderwerp dat relevant is voor de organisatie en voldoet aan de eisen van de master.

Het panel constateert dat de master proactieve adviesorganen heeft die verantwoordelijk zijn voor het up-to-date houden van het curriculum. Mede dankzij de adviesorganen heeft SUAS veel actuele en relevante thema's aan het curriculum toegevoegd. In gesprek met leden van de curriculumcommissie werd duidelijk dat SUAS voortdurend afweegt welke thema's relevant zijn en welke niet. Het panel vindt het goed dat de curriculum-

commissie zich proactief en kritisch opstelt ten opzichte van de invulling van het curriculum. Het panel adviseert om na te gaan of SUAS bepaalde thema's zoals duurzaamheid en Artificial Intelligence SUAS-breed kan aanbieden, bijvoorbeeld in de vorm van studiedagen.

Uit het panelgesprek met studenten is gebleken dat studenten graag keuzemodules van de Master Bedrijfskunde zouden willen volgen. Studenten gaven aan dat het aantal ECTS niet overeenkomt met dat van de keuzemodules van de Master Kwaliteitsmanagement, waardoor deze optie niet mogelijk is. Het panel adviseert SUAS te onderzoeken hoe zij aan deze behoefte kan voldoen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

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 leeromgeving is gebaseerd op het document Opleidingsbeleid SUAS. Dit document beschrijft de visie op leren en opleiden en bestaat uit vier uitgangspunten: toepassing in de werkcontext, individueel en sociaal leren, persoonlijke kwaliteiten en persoonlijk onderwijs.

Toepassing in de werkcontext

Collegedagen (opleidingsbijeenkomsten) zowel op de campus als in de praktijk vormen gezamenlijk een krachtige, hybride leeromgeving. De hybride leeromgeving zet studenten aan om te leren binnen de eigen werkcontext. Tijdens de modules werken studenten aan opdrachten die relevant en van waarde zijn voor zichzelf en voor de organisaties waar ze werkzaam zijn. In de praktijkgerichte opdrachten leren studenten (academische)

theorieën en literatuur toe te passen en te reflecteren op de uitkomsten van hun bevindingen. Docenten beschikken over ruime praktijkervaring om adequaat in te spelen op de ervaringen en vragen van studenten.

Individueel en sociaal leren

SUAS zet studenten aan om zowel individueel als in samenwerking met anderen te leren. Individueel leren bestaat uit zelfstudie en voorbereidende opdrachten. Sociaal leren bestaat uit gesprekken en discussies met docenten en medestudenten. SUAS stimuleert studenten te reflecteren op verschillende perspectieven en werkwijzen in de beroepspraktijk alsook op hun eigen aannames en vooroordelen. Binnen elke module discussiëren studenten en docenten over de door zowel docenten als studenten aangereikte kennis en inzichten uit de dagelijkse beroepspraktijk.

Persoonlijke kwaliteiten

SUAS ondersteunt studenten bij het ontdekken van hun sterke eigenschappen en vaardigheden. Daarnaast stimuleert SUAS studenten om het leren zelfstandig invulling te geven. SUAS doet dat met behulp van feedback van docenten en medestudenten op geleverde prestaties en reflectieopdrachten.

Persoonlijk onderwijs

SUAS biedt een leeromgeving waar studenten in kleine groepen onderwijs volgen en persoonlijke begeleiding ontvangen. Modules worden door maximaal 15 studenten tegelijk gevolgd, waardoor er veel persoonlijke aandacht is vanuit docenten. Naast persoonlijk klassikaal onderwijs worden studenten persoonlijk begeleid door de studiebegeleiders van SUAS bij het doorlopen van hun leerroute (zie standaard 8).

Studiebelasting en werkvormen

De totale studiebelasting is 16 uur per week. Elke module (behalve de thesis) duurt 14 weken met in totaal 7 collegedagen van 8 uur. Tijdens collegedagen wordt gebruikgemaakt van hoor-colleges,

praktijkcases en praktische oefeningen. Studenten besteden ongeveer 12 uur per week aan zelfstudie, voorbereidingen op collegedagen en het maken van opdrachten.

Digitale leeromgeving

Studenten hebben tijdens de master toegang tot de digitale leeromgeving van SUAS. Hier vinden studenten module specifieke informatie zoals verplichte lesstof, opdrachten, groepsinformatie, presentaties, artikelen en toetsinformatie. Onderdeel van de digitale leeromgeving is een digitaal forum waar studenten en docenten kunnen discussiëren en kennis kunnen uitwisselen. Het forum is bedoeld om het leerproces van studenten te bevorderen, maar wordt nog niet optimaal door studenten en docenten gebruikt. Studenten gaven aan eerder te kiezen voor communicatie via WhatsApp. Ze maken zelf WhatsApp-groepen aan, waarin ze alle studenten en docenten van de betreffende module toevoegen. In deze WhatsApp-groepen wordt goed contact onderhouden, waarbij studenten regelmatig vragen stellen en kennis met elkaar delen. In 2024 stapt SUAS over naar een nieuwe digitale leeromgeving die meer mogelijkheden biedt op het gebied van samen leren, werken, en discussiëren. SUAS wil met de nieuwe leeromgeving studenten een aantrekkelijke centrale plek bieden waar studenten regelmatig digitaal samenkomen om van elkaar te leren.

Flexibel onderwijs

Een veelgenoemde reden om voor de master Kwaliteitszorg van SUAS te kiezen is het flexibel te volgen onderwijs. Alle modules worden op meerdere momenten in het jaar aangeboden. Dit zorgt ervoor dat studenten zelf de volgorde en het tempo van hun leerroute kunnen bepalen. Door de modulaire opbouw en de verschillende startmomenten kunnen studenten de modules volgen wanneer het hen uitkomt. Het programma is in tweeënhalft jaar af te ronden, maar studenten mogen vijf jaar over het programma doen. De gemiddelde studieduur op dit moment is 3 jaar en 9 maanden. De uitloop in studieduur heeft volgens SUAS te

maken met de geboden flexibiliteit. De werkende studenten hebben de mogelijkheid om de master, indien nodig, tijdelijk te onderbreken. Veel studenten maken van deze mogelijkheid gebruik.

Studentervaring

Studenten zijn enthousiast over de leeromgeving van SUAS. Ze waarderen het flexibel te volgen onderwijs, de kleine groepen, de interactie tijdens de collegedagen, en de persoonlijke begeleiding die SUAS biedt. Studenten vinden het daarnaast prettig dat hun medestudenten uiteenlopende professionele achtergronden hebben. Ze geven aan veel te kunnen leren van de kennis en ervaring van hun medestudenten, waaronder het ontwikkelen van een breed perspectief en een kritisch reflectief vermogen.

Netwerk

Studenten gaven bij het panel aan een netwerk met andere kwaliteitsprofessionals op te willen bouwen. Ze willen dat SUAS een studievereniging opricht. Studenten zien graag dat SUAS bij de oprichting van een studievereniging aansluit bij het NNK (zie standaard 1). Via het NNK kunnen studenten van andere aan de master gerelateerde opleidingen zich aansluiten, wat de netwerkmogelijkheden verder zou vergroten.

Overwegingen

Het panel vindt de leeromgeving van de Master Kwaliteitsmanagement een goede hybride leeromgeving. Studenten doen tijdens collegedagen kennis op via interactieve hoorcolleges, praktijkcases en praktische oefeningen en passen het geleerde toe in de praktijk. De praktijkgerichte opzet leidt tot een actieve leerhouding onder studenten.

Studenten zijn enthousiast en tevreden over de leeromgeving. Ze waarderen de kleine groepen, de interactie binnen de groepen, de persoonlijke begeleiding die SUAS biedt, en de flexibiliteit waarmee de master te volgen is. Het programma is per module te volgen en sluit goed aan bij mensen die naast hun werk een studie willen volgen.

Studenten gaven bij het panel aan behoefte te hebben aan contact met andere kwaliteitszorg professionals. Het panel denkt dat het goed zou zijn als SUAS zich inzet op versterken van het netwerk van studenten. Bijvoorbeeld door studenten erop te wijzen dat ze via het NNK in contact kunnen komen met andere kwaliteitszorgprofessionals, of door het opzetten van een studievereniging.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Instroom

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

Bevindingen

De toelatingseisen voor de Master Kwaliteitsmanagement zijn opgenomen in het document "Toelatingsprocedure". Deelname aan de master is mogelijk met een hbo- of wo-bachelordiploma. Professionals van 21 jaar of ouder, die aantoonbaar beschikken over kennis, inzicht en vaardigheden op hbo- of wo-bachelorniveau, mogen eveneens deelnemen aan de Master Kwaliteitsmanagement. Voor iedereen die deel wil nemen aan de master geldt een minimumeisen van twee jaar relevante werkervaring en het hebben van een relevante werkplek.

Voor potentiële studenten die interesse hebben in het volgen van (een deel van) het programma heeft SUAS een online proeverij samengesteld. Online proeverijen zijn vergelijkbaar met een open dag. Tijdens de online proeverij krijgen mensen informatie over de inhoud en opzet van de Master Kwaliteitsmanagement.

Toelatingsprocedure

Om toegelaten te worden tot de master moeten aspirant-studenten een digitaal portfolio aanleveren. Het portfolio bevat onder meer het diploma

en de cv van de aspirant-student. SUAS stelt een aanvullende eis aan aspirant-studenten die niet Nederlands of Vlaams zijn: zij moeten voldoen aan de taaleis NT2, CNaVT PAT of PTHO. De ingeleverde portfolio's worden door de afdeling Studentzaken beoordeeld. Bij twijfel schakelt de afdeling Studentzaken de toelatingscommissie in.

Inschrijvingen

SUAS maakt een onderscheid tussen modulestudenten en masterstudenten. Modulestudenten volgen over het algemeen maximaal twee kwaliteitsmanagementmodules. Masterstudenten beginnen vaak met één module, volgen daarna nog een module en besluiten gaandeweg om de hele master te doen. In de periode 2019 tot en met 2023 heeft SUAS onderwijs verzorgd aan in totaal 98 studenten. Daarvan hebben 33 studenten aangegeven de hele Master Kwaliteitsmanagement te willen afronden. Op het moment van de opleidingsvisite hebben 7 van de 33 masterstudenten (21%) het programma afgerond. Van de resterende 26 masterstudenten staan nog 24 studenten ingeschreven, waarvan ongeveer de helft (12) zich nu in de afstudeerfase bevindt.

Studenten die zich inschrijven voor de gehele master, én studenten die zich inschrijven voor een tweede module worden benaderd door de studiebegeleider voor een 'doelstellend gesprek'. Dit gesprek is gericht op het vaststellen van het beoogde doel van studenten en het vormgeven van de leerroute. Het gesprek geeft de student aanvullende informatie over de master en de studiebegeleider inzicht in de leerbehoefte van de student. Op deze wijze kunnen zowel de studiebegeleider als de student nagaan of de leerdoelen aansluiten bij de opzet en inhoud van de master.

Vrijstellingen

De voorwaarden waaronder studenten vrijstellingen kunnen krijgen zijn vastgelegd in de vrijstellingsprocedure van SUAS. Studenten kunnen vrijstellingen aanvragen voor modules van 8 ECTS. Het is aan de examencommissie om te beoordelen

of een student in aanmerking komt voor vrijstellingen. Vrijstellingen worden verleend op basis van examenresultaten van aantoonbaar relevant voltooid onderwijs (maximaal 5 jaar oud) op master-niveau met een studielast van minimaal 8 ECTS.

Excelcursus

SUAS heeft voor studenten die de module Inzicht in kwaliteit en risico's volgen online Excel-cursussen beschikbaar. Van studenten wordt verwacht bij aanvang van de module een gevorderden-niveau Excel te hebben.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat SUAS realistische toelatingscriteria hanteert. De toelatingscriteria sluiten aan op de beoogde eindkwalificaties en zijn door SUAS vastgelegd in de toelatingsprocedure. De toelatingsprocedure omvat het aanleveren van een portfolio, een portfoliocontrole en een doelstellend gesprek met de studiebegeleider. SUAS

biedt studenten die zich inschrijven voor een tweede module eveneens de mogelijkheid aan om een doelstellend gesprek met de studiebegeleider te voeren. De voorlichting die SUAS toekomstige studenten biedt is goed. Studenten die meer informatie over de master (of modules) willen kunnen deelnemen aan de online proeverijen van SUAS.

Het panel vindt het aantal studenten dat sinds 2019 is afgestudeerd laag. Het panel adviseert SUAS om na te denken over verbeteringen die kunnen bijdragen aan een hoger afstudeerpercentage.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Personeel

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

Bevindingen

Het onderwijsteam van de Master Kwaliteitsmanagement bestaat uit 26 docenten. Docenten hebben een mix van academische, professionele en didactische kennis en ervaring. Studenten en alumni zijn enthousiast over de docenten van SUAS. Vrijwel alle docenten zijn niet alleen werkzaam als docent aan SUAS, maar ook actief in de beroepspraktijk of academische wereld. Zij voorzien het programma met hun relevante kennis, ervaring, casuïstiek en praktijkvoorbeelden. Het docententeam krijgt ondersteuning van de opleidingsmanager, evenals administratief personeel.

In totaal zijn 5 docenten aangesteld als 'inhoudelijk verantwoordelijken'. Deze docenten zijn elk verbonden aan één module en verantwoordelijk voor de inhoud van de specifieke module waaraan zij verbonden zijn. Zij onderhouden het contact met de (veelal freelance) (vak)docenten die in de module worden ingezet om een of meer colleges te verzorgen.

Voor de start en na het afronden van elke module organiseert de desbetreffende inhoudelijk verantwoordelijke een docentoverleg met de docenten die de module verzorgen. De docentoverleggen zijn erop gericht om de samenhang binnen en tussen de modules te bevorderen. SUAS geeft aan dat deelname van docenten aan de docentoverleggen verbeterd kan worden. Het aantal colleges dat een docent per jaar geeft verschilt per docent. Dat leidt ertoe dat docenten die minder vaak colleges verzorgen minder betrokken zijn bij de master. Sinds 2019 dienen docenten, na afloop van het college, een voortgangsformulier in te vullen. Het voortgangsformulier heeft als doel dat docenten elkaar

informerend over het leerproces van een lopende groep studenten voor wie zij gezamenlijk de colleges verzorgen. Docenten gaven aan dat het voortgangsformulier effectief is gebleken.

Professionalisering

SUAS biedt docenten diverse mogelijkheden voor professionalisering. Ze kunnen bijvoorbeeld een BKE-certificering behalen, deelnemen aan docentendagen en themabijeenkomsten bijwonen. Daarnaast kunnen ze deelnemen aan modulebijeenkomsten die gericht zijn op zowel inhoud als didactiek. Docenten kunnen ook profiteren van een korting op het volledige trainings- en opleidingsaanbod van SUAS.

Diversiteit

Tijdens de opleidingsvisite van 2018, stelde het panel vast dat de samenstelling van het docententeam niet erg divers was. Sinds 2018 heeft SUAS actief nieuwe docenten aangetrokken om de diversiteit binnen het docententeam te vergroten. Docenten gaven bij het panel aan dat het docententeam sinds 2018 diverser is voor wat betreft gender en leeftijd, maar dat het aantrekken van een diverse groep docenten nog steeds een aandacht- en verbeterpunt is.

Overwegingen

Het panel vindt dat SUAS een bevoegen en deskundig docententeam heeft samengesteld, bestaande uit een goede mix van academici en praktijkexperts. Studenten en alumni zijn enthousiast over de docenten en waarderen het feit dat docenten veel actuele ontwikkelingen binnen hun eigen beroepspraktijk delen.

Het panel stelt vast dat de docentoverleggen, de voortgangsformulieren en de verschillende professionaliseringsactiviteiten goede inspanningen van SUAS zijn om elke docent betrokken te

houden bij de master. Naast het bestaande aanbod van professionaliseringsactiviteiten, suggereert het panel om docenten aan te moedigen om onderling bij elkaar mee te kijken. Dit kan de samenwerking en kennisuitwisseling tussen docenten versterken, wat bijdraagt aan het optimaliseren van de onderwijskwaliteit.

Het panel stelt vast dat SUAS ten opzichte van de opleidingsvisitatie in 2018 een meer diverse samenstelling van het docententeam heeft. Het panel is het met SUAS eens dat de diversiteit nog

verder kan worden bevorderd. Een diverse groep docenten zal naar verwachting van het panel bijdragen aan het aantrekken van een meer diverse groep studenten, en mogelijk ook meer studenten.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Voorzieningen en begeleiding

Voorzieningen

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

Bevindingen

Onderwijsdagen voor de Master Kwaliteitsmanagement vinden plaats in Zaltbommel. Studenten geven aan tevreden te zijn over de huisvesting en voorzieningen van SUAS. De locatie in Zaltbommel beschikt over voldoende onderwijsruimten en plekken waar studenten kunnen samenwerken en overleggen. SUAS heeft ook locaties in Amsterdam en Amersfoort. Daar kunnen studenten desgewenst keuzemodules volgen.

Via de in standaard 4 besproken digitale leeromgeving hebben studenten toegang tot praktische en modulespecifieke informatie, literatuur en een forum dat interactie tussen studenten en docenten mogelijk maakt. Daarnaast hebben studenten via de leeromgeving toegang tot de EBSCO-database. Studenten gaven aan het jammer te vinden dat sommige artikelen van de database niet kosteloos toegankelijk zijn.

In 2020 was SUAS vanwege de Corona-pandemie genoodzaakt om tijdelijk over te stappen op digitaal onderwijs. Op het moment dat fysieke colleges weer toegestaan waren, werden de colleges weer op locatie verzorgd. Op dit moment bestaat het onderwijs voor de Master Kwaliteitsmanagement uit 25% contactonderwijs en SUAS is niet voornemens dat percentage te verlagen. Studenten hebben via de studentenraad en bij het panel aangegeven graag de mogelijkheid te hebben om fysieke colleges online te volgen. Het opleidingsmanagement geeft aan meerwaarde te zien in sociaal leren en meent dat digitaal deelnemen aan fysiek georganiseerd onderwijs, die mogelijkheid beperkt. Daarom heeft SUAS besloten het online volgen van fysieke colleges niet mogelijk te

maken. Vanaf 2024-2025 wil SUAS voor alle masterprogramma's blended onderwijs aanbieden dat zal bestaan uit zowel online als fysiek onderwijs.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de huisvesting en voorzieningen die studenten geboden wordt toereikend is voor de realisatie van het programma. De opleidingslocatie in Zaltbommel is prachtig en wordt goed beoordeeld door studenten. De digitale leeromgeving biedt studenten toegang tot praktische informatie en geeft studenten de mogelijkheid zich voor te bereiden op de modules. Studenten hebben ook toegang tot de digitale EBSCO-database.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Begeleiding

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

Bevindingen

Tijdens de master worden studenten begeleid door docenten, studiebegeleiders en thesisbegeleiders. Docenten ondersteunen studenten bij de modules en zijn het aanspreekpunt voor vakinhoudelijke vragen. Studiebegeleiders fungeren als persoonlijk aanspreekpunt voor studenten bij het maken van leerroutekeuzes. Daarnaast bieden studiebegeleiders ondersteuning bij studiegerelateerde problemen, zoals vertragingen. De studiebegeleider is op lesdagen aanwezig in Zaltbommel met als doel vragen van studenten te beantwoorden waar nodig. Studenten kunnen op eigen initiatief voortgangsgesprekken aanvragen bij de studiebegeleider. Deze gesprekken zijn specifiek

gericht op het individuele leerproces en het koppelen van de inhoud van modules aan de individuele leerwensen van studenten. Voor studenten met een functiebeperking is een maatwerkprogramma mogelijk.

Studenten krijgen in de module Onderzoek in Organisaties, tijdens het schrijven van het onderzoeksvoorstel, een thesisbegeleider toegewezen. SUAS heeft een lijst samengesteld van thesisbegeleiders en hun expertise, waaruit studenten hun voorkeur kunnen aangeven. De studiebegeleider koppelt thesisbegeleiders aan studenten en houdt daarbij zo veel mogelijk rekening met de expertise van de thesisbegeleider en eventuele persoonlijke voorkeuren van studenten. Niet elke thesisbegeleider is als docent aangesteld om onderwijs te verzorgen. SUAS stuurt periodiek nieuwsbrieven specifiek voor thesisbegeleiders om hen van de laatste informatie te voorzien.

Studiebegeleiders gaven in het panelgesprek aan dat SUAS naar aanleiding van studentevaluaties in 2023 drie intervisiemomenten heeft toegevoegd voor studenten tijdens het afstudeertraject. Studenten vinden dit positief. Ze verwachten dat de intervisiemomenten zullen bijdragen aan het succesvol doorlopen van de afstudeerfase. Ze adviseren SUAS om proactief studenten te benaderen, zodra de studie- en/of thesisbegeleider ziet dat vertraging optreedt.

Studenten en alumni vinden de begeleiding van docenten, studiebegeleiders en thesisbegeleiders uitstekend. De goed georganiseerde, intensieve

begeleiding vanuit SUAS wordt door studenten en alumni omschreven als 'warm bad'. Studenten ervaren naar eigen zeggen geen drempel bij het vragen om hulp of extra begeleiding. Studenten en alumni ervaren de sfeer binnen de modules die ze volgen als goed.

Studenten geven aan dat SUAS alle nodige inhoudelijke en praktische informatie beschikbaar stelt, onder andere via de digitale leeromgeving, modulebeschrijvingen en tijdens collegedagen.

Overwegingen

Het panel is positief over de persoonlijke begeleiding en de adequate informatieverstrekking die SUAS biedt. Zowel studenten als alumni zijn zeer tevreden over de beschikbare begeleiding. Studenten vinden de begeleiders benaderbaar en behulpzaam. Het toevoegen van intervisiemomenten is volgens het panel een sterke maatregel om studenten te stimuleren om af te studeren.

SUAS voorziet studenten van alle nodige informatie, onder andere via de digitale leeromgeving, modulebeschrijvingen en tijdens collegedagen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Kwaliteitszorg

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

Bevindingen

De kwaliteitszorg van de Master Kwaliteitsmanagement is vastgelegd in het document Kwaliteitsbeleid geaccrediteerd onderwijs. In dit document wordt het kwaliteitszorgsysteem uiteengezet. Het kwaliteitszorgsysteem van de Master Kwaliteitsmanagement bestaat uit een systematisch en cyclisch proces (de PDCA-cyclus). Dit proces zorgt ervoor dat de onderwijskwaliteit voortdurend wordt geëvalueerd en indien nodig aangepast.

Kwaliteitsinstrumenten

Om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren, meten en waarborgen, gebruikt SUAS diverse formele en informele instrumenten, zoals schriftelijke en mondelinge evaluaties onder studenten, docenten, en werkveldvertegenwoordigers. De resultaten van de evaluaties, en de daaruit voortvloeiende verbeterpunten worden goed gedocumenteerd. De verbeterpunten worden adequaat opgevolgd en adequaat gecommuniceerd met alle betrokkenen.

De bevindingen uit kwaliteitsmetingen en evaluaties vormen de basis voor jaarverslagen ten behoeve van de onderwijskwaliteit. Zowel de opleidingsmanager, als de examencommissie en de kwaliteitsmanager stellen elk een jaarverslag op. De jaarverslagen bevatten onder meer de belangrijkste ontwikkelingen van het voorgaande collegejaar en de doelstellingen en verbeterpunten voor het komende collegejaar.

SUAS heeft in 2022 een kwaliteitskalender geïntroduceerd en een kwaliteitsmanager aangesteld. De kwaliteitskalender vormt een praktisch overzicht van taken van de opleidingsmanager, inclusief frequentie, gewenst resultaat, en verantwoordelijkheden, per maand. De kwaliteitskalender wordt

tweewekelijks door de opleidingsmanagers van bachelor- en masterprogramma's besproken om ervoor te zorgen dat de taken worden opgevolgd. Voorbeelden van taken zijn het inplannen van vergaderingen met de curriculumcommissie en studentenraad, het uitvoeren van toetsanalyses, en het versturen van nieuwsbrieven aan docenten en studenten. De kwaliteitsmanager werkt opleidingsoverstijgend aan de kwaliteit van interne processen van de bachelor- en masterprogramma's van SUAS. De primaire focus van de kwaliteitsmanager is het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijs en studeerbaarheid.

Waarborging kwaliteit

De zorg voor de kwaliteit van het onderwijs valt onder eindverantwoordelijkheid van het instellingsbestuur van SUAS. De kwaliteit van het onderwijs wordt gewaarborgd en waar nodig verbeterd met behulp van de curriculumcommissie, examencommissie, wetenschappelijke adviesraad, werkveldraad en studentenraad. De adviesorganen hebben elk een specifieke rol en verantwoordelijkheid binnen het onderwijsproces.

De curriculumcommissie bestaat uit de inhoudelijk verantwoordelijken, de opleidingsmanager en de wetenschappelijk coördinator en beslist over grote ontwikkelingen en wijzigingen. De examencommissie waarborgt de kwaliteit van toetsing en examinering, studieduur en het gerealiseerde eindniveau. De wetenschappelijke adviesraad, bestaat uit wetenschappelijk coördinatoren, en adviseert over het onderwijs in praktijkgericht onderzoek op hbo-masterniveau. De werkveldraad, bestaande uit alumni en werkveldvertegenwoordigers, evalueert de inhoud van het gehele masterprogramma en de aansluiting op de praktijk. De studentenraad geeft advies over onderwerpen die gevolgen hebben voor studenten.

Wrakingsprocedure

Tijdens het panelgesprek met de examencommissie bleek dat een van de leden een dubbele rol

vervult, namelijk die van examencommissielid en docent. Het panel merkte op dat een dubbele rol bij studenten die door de docent beoordeeld worden, twijfels kan oproepen over de onafhankelijkheid. Het betreffende lid gaf aan in staat te zijn deze twee rollen strikt van elkaar te scheiden. Het panel heeft naar aanleiding van het gesprek met de examencommissie geen twijfels over de wijze waarop het betreffende lid de rol vervult. Het is echter wel van belang dat SUAS de mogelijkheid tot wraking formeel heeft vastgelegd. SUAS had op het moment van het locatiebezoek nog geen wrakingsprocedure vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Een formele wrakingsprocedure biedt studenten de mogelijkheid om bezwaar te maken tegen de betrokkenheid van een examencommissielid waarvan zij menen dat deze niet onafhankelijk kan handelen. Mocht een student van mening zijn dat een lid van de examencommissie niet onafhankelijk is, dan kan de student een verzoek tot wraking indienen.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat SUAS een adequaat kwaliteitszorgsysteem heeft. SUAS maakt gebruik van een cyclisch proces bestaande uit systematische evaluaties, aangevuld met (informele) individuele gesprekken met docenten, studenten en het werkveld. De verzamelde informatie en daaruit

voortvloeiende verbeterpunten worden goed gedocumenteerd en de aanbevelingen worden naar ieders tevredenheid opgevolgd.

Het panel waardeert de wijze waarop SUAS de afgelopen jaren zichtbaar in de kwaliteit van het onderwijs heeft geïnvesteerd. Het introduceren van een kwaliteitskalender en het aanstellen van een kwaliteitsmanager zijn goede initiatieven die bijdragen aan het kwaliteitszorgsysteem.

Het panel merkte op dat SUAS nog geen wrakingsprocedure heeft vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement (OER). Een wrakingsprocedure is erop gericht de objectiviteit en onpartijdigheid van de examencommissie te waarborgen. Het panel beveelt SUAS aan om een formele wrakingsprocedure op te nemen in het OER, zodat studenten precies weten hoe zij een dergelijk verzoek kunnen indienen en welke stappen daarbij horen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding aan deze standaard.

Toetsing

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

Bevindingen

SUAS beschikt over een toetsbeleid dat kaders geeft voor het toetsen en beoordelen in de Master Kwaliteitsmanagement. Het toetsbeleid is uitgewerkt in de documenten 'Toetsbeleid SUAS' en 'Opleidings- en Examenreglement' (OER). Deze documenten bevatten de inhoud van het toetsprogramma en de toetsprocessen.

Toetsprogramma

Het toetsprogramma is gebaseerd op de eindkwalificaties en bijhorende leeruitkomsten per module, met gebruikmaking van de Taxonomie van Bloom. De taxonomie van Bloom onderscheidt zes beheersingsniveaus: onthouden, begrijpen, toepassen, analyseren, evalueren en creëren. Deze taxonomie biedt handvatten voor het bepalen van het niveau van een beoogde leeruitkomst. SUAS heeft aan de hand van de taxonomie van Bloom een toetsprogrammamatrix opgesteld. In de matrix is aan elke leeruitkomst een beheersingsniveau en een toetsvorm gekoppeld. Het toetsprogramma bestaat uit een mix van toetsvormen die gezamenlijk de kennis, vaardigheden en attitudes van de student toetsen.

Elke module wordt op eindniveau getoetst. Bij aanvang van elke module krijgen studenten via de modulebeschrijving een duidelijk beeld over de toetsvormen en de beoordelingscriteria van de betreffende module. Door elke module op eindniveau te toetsen hoeven studenten de aan de modules gekoppelde leeruitkomsten en eindkwalificaties niet in de thesis terug te laten komen. Studenten worden in de thesis getoetst op 4 van de 11 eindkwalificaties. De overige 7 eindkwalificaties worden in de modules getoetst.

SUAS heeft op basis van studentenevaluaties recentelijk een aantal maatregelen getroffen om het

aantal toetsen te verminderen en enkele toetsvormen aan te passen. Een van de maatregelen die recentelijk is getroffen is dat studenten niet meer voor elke module een apart reflectieverlag hoeven te schrijven. Sinds 2022 zijn de reflecties van studenten geïntegreerd in de papers die studenten schrijven. Naar aanleiding van adviezen van de examencommissie, studenten en eerdere visitatiecommissies is de toetsing meer afgestemd op de praktijk door twee schriftelijke tentamens te vervangen door andere toetsvormen (een mondeling tentamen en het schrijven van een paper). SUAS is voornemens de toetsing nog verder op de praktijk af te stemmen door met beroepsproducten te gaan werken. SUAS heeft de afgelopen twee jaar ervaring opgedaan met deze toetsvorm in de onlangs gestarte masters Bedrijfskunde en Educational Leadership. SUAS verkent de mogelijkheden om ook voor de overige bestaande masters beroepsproducten te formuleren.

In gesprek met de examencommissie merkte het panel op dat de leeruitkomsten per module abstract zijn geformuleerd. De examencommissie is het eens met het panel dat de omschrijving van de leeruitkomsten concreter kan.

Toetsing

SUAS maakt zowel gebruik van formatieve (informerende) als summatieve (kwalificerende) toetsing. Formatieve toetsing wordt tijdens het leerproces ingezet om studenten feedback te geven ter ondersteuning en verbetering van hun leerproces. Deze vorm van toetsing geeft SUAS inzicht in de voortgang en behoeften van studenten, zodat het onderwijs hierop kan worden afgestemd. Formatieve toetsing omvat onder andere tussentijdse toetsen, voorbereidingsopdrachten, projectwerk, observaties door docenten, praktische oefeningen, opdrachtbesprekingen in de les en reflectie op het eigen handelen. Summatieve toetsing vindt plaats aan het einde van elke module en richt zich op de beoordeling van de leerresultaten van studenten.

Beoordeling

Studenten worden beoordeeld aan de hand van beoordelingsformulieren. Elk beoordelingsformulier bevat de gehanteerde beoordelingscriteria, eisen ten aanzien van cesuur en ruimte voor een geschreven toelichting. De examencommissie gaf aan dat docenten de ruimte voor toelichting verplicht moeten gebruiken. De schriftelijke toelichting heeft als doel studenten een heldere en navolgbare beoordeling te bieden. Studenten kunnen de beoordelingen, inclusief feedback van de examinerator, terugvinden in de digitale leeromgeving.

De thesis wordt apart beoordeeld door de thesisbegeleider en een tweede beoordelaar. Indien de beoordelingen minder dan 2 punten verschillen en beide voldoende zijn, komen de beoordelaars samen tot een eindbeoordeling. Bij een verschil van 2 punten of meer en/of één onvoldoende beoordeling en één voldoende wordt een derde beoordelaar ingezet.

In het panelgesprek met de examencommissie is uitgebreid gesproken over de rol van de docent van de module Onderzoek in organisaties, de thesisbegeleider en de tweede beoordelaar. De docent van de module Onderzoek in organisaties is de examinerator van het onderzoeksvoorstel. De thesisbegeleider dient in te stemmen met het onderzoeksvoorstel en beoordeelt de thesis. De thesisbegeleider en de tweede beoordelaar geven, onafhankelijk van elkaar, met behulp van het beoordelingsformulier, hun oordeel over de thesis. SUAS heeft naar aanleiding van studentevaluaties en eerdere opleidingsvisitaties twee extra feedbackmomenten ingevoerd om studenten nog beter te ondersteunen bij het schrijven van hun thesis. Studenten krijgen nu naast feedback van de docent Onderzoek in Organisaties op het concept onderzoeksvoorstel, extra feedback van de thesisbegeleider. Ook krijgen studenten halverwege de afstudeerfase een extra feedbackmoment met de tweede beoordelaar. Het panel merkte in gesprek met de examencommissie op dat het betrekken

van de tweede beoordelaar vóór de eindbeoordeling gevolgen kan hebben voor de onafhankelijkheid van de tweede beoordelaar. De examencommissie is dat met het panel eens en heeft toegezegd te onderzoeken hoe SUAS de onafhankelijkheid van de beoordelaar kan blijven waarborgen. Een van de mogelijkheden die werd geopperd is het toevoegen van een derde onafhankelijke beoordelaar, voor een eindbeoordeling.

Waarborging kwaliteit van toetsing

Uit het jaarverslag van de examencommissie en het gesprek met de examencommissie blijkt dat de examencommissie een duidelijk afgebakende en onafhankelijke rol in het waarborgingsproces vervult. De examencommissie voorziet de master van kritische en constructieve aandachts- en verbeterpunten, die naar tevredenheid van de examencommissie worden opgevolgd. Te denken valt aan het advies om de studiebelasting te verminderen door het aantal toetsen terug te brengen en het aanscherpen van de rubrics. Volgens de examencommissie volgt SUAS sinds het aanstellen van de kwaliteitsmanager in 2022 verbeterpunten nog sneller en beter op.

SUAS waarborgt de kwaliteit van toetsing door middel van BKE- en SKE-certificering, het vier-ogen principe bij het opstellen van toetsen en het organiseren van kalibratiesessies. SUAS eist dat zowel examineratoren, opleidingsmanagers als leden van de examencommissie minimaal BKE gecertificeerd zijn. Het vier-ogen principe bij het opstellen van toetsen houdt in dat het construeren of actualiseren van een toets door de inhoudelijk verantwoordelijke van de module wordt gedaan en dat de controle van de toets door de opleidingsmanager gebeurt. Bij het construeren en controleren van toetsen dient rekening te worden gehouden met de kwaliteitscriteria voor toetsing. De kwaliteitscriteria zijn dat toetsen valide, betrouwbaar, transparant en objectief moeten zijn. De examencommissie heeft SUAS geadviseerd om met toetsmatrijzen te werken. Het gebruik van toetsmatrijzen biedt een stevige blauwdruk voor het

construeren van toetsen en daarmee een extra garantie dat toetsen systematisch zijn geconstrueerd. De examencommissie benadrukte overigens dat de toetsen goed geconstrueerd zijn.

De kalibratiesessies worden georganiseerd om de consistentie van beoordelingen te waarborgen. Docenten en examinatoren kalibreren regelmatig met elkaar om de manier van beoordelen en de interpretatie en toepassing van beoordelingscriteria te uniformiseren. Na de beoordeling van de thesis vindt eveneens overleg plaats tussen de thesisbegeleider en de tweede beoordelaar. SUAS voert ook metabeoordelingen uit. Dat zijn kalibratiesessies die elke 6 jaar plaatsvinden om de betrouwbaarheid van de thesisbeoordelingen te vergroten. De laatste metabeoordeling van de master Kwaliteitsmanagement vond plaats in 2023 op basis van een steekproef van 6 theses. De theses zijn door meerdere thesisbeoordelaars beoordeeld. De beoordelingen zijn onderling en met de oorspronkelijke beoordelingen vergeleken. De uitkomsten zijn besproken en hebben geleid tot concrete verbeteracties van het afstudeerproces en de beoordeling van de masterthesis. Voorbeelden van verbeterpunten zijn onder andere het aanpassen van de structuur van het beoordelingsformulier, verduidelijking en uniformering van de rubrics, en het verbeteren van de communicatie over de mastermodule Onderzoek in organisaties met de thesisbegeleiders. Deze maatregelen worden medio 2024 doorgevoerd.

Artificial Intelligence

SUAS werkt aan procedures die gaan over het gebruik van AI-tools. SUAS heeft in 2023 onderzoek gedaan naar de snel ontwikkelende mogelijkheden en risico's van AI en het resultaat hiervan zal worden verwerkt in aangepast beleid. Dit zal in samspraak met de examencommissie gebeuren.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de Master Kwaliteitsmanagement een adequaat toetsbeleid heeft. De eindkwalificaties, leeruitkomsten per module en

verschillende toetsvormen zijn op elkaar afgestemd. De leeruitkomsten per module zijn nog wel te abstract geformuleerd. Het panel adviseert om de leeruitkomsten te concretiseren en de herziene formuleringen ook door te voeren in de toetsing en de beoordelingsformulieren. Het is daarbij raadzaam om voor elke module een toetsmatrijs te maken met daarin de leeruitkomsten en de onderliggende kennis en vaardigheden die studenten moeten beheersen om een module met goed gevolg af te ronden. Het panel is het met de examencommissie eens dat elke module een toetsmatrijs moet krijgen met daarin de leeruitkomsten en de onderliggende kennis en vaardigheden die studenten moeten beheersen om een module met goed gevolg af te ronden. Een toetsmatrijs zorgt ervoor dat nagegaan kan worden of de nodige kennis en vaardigheden voldoende in een toets verwerkt zijn.

Het panel stelt vast dat SUAS streeft naar een goede ondersteuning van het leerproces door middel van formatieve toetsing. Dat blijkt onder meer uit het feit dat SUAS extra feedbackmomenten heeft ingevoerd tijdens de afstudeerfase. Het panel vindt het positief dat de thesisbegeleider al tijdens de module Onderzoek in organisaties bij het afstuderen betrokken wordt. In gesprek met de examencommissie kwam naar voren dat het extra feedbackmoment van de tweede beoordelaar halverwege het afstudeertraject implicaties kan hebben voor de onafhankelijkheid van de tweede beoordelaar. De examencommissie heeft toegezegd te onderzoeken hoe SUAS de onafhankelijkheid van de beoordelaar kan waarborgen.

Het panel is te spreken over de wijze waarop SUAS de kwaliteit van toetsing waarborgt. De examencommissie functioneert op onafhankelijke wijze en ziet toe op de kwaliteit van toetsing. Het panel stelt vast dat de examencommissie de afgelopen jaren van constructieve feedback heeft voorzien en daarmee de toetsing naar een hoger niveau getild.

SUAS waarborgt de kwaliteit van toetsing met behulp van onder meer certificering, het vier-ogen principe bij het opstellen van toetsen en het organiseren van kalibratiesessies.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Gerealiseerde leerresultaten

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

Bevindingen

Aan de Master Kwaliteitsmanagement zijn van de 33 studenten die tussen 2019 en 2023 zijn gestart, 7 studenten afgestudeerd (zie standaard 5). Om het gerealiseerde eindniveau van de master te beoordelen, heeft het panel 21 thesis bestudeerd van studenten die tussen 2019 en 2024 zijn afgestudeerd. Het panel concludeert dat het masterniveau is behaald.

De bestudeerde theses behandelen complexe praktijkvraagstukken die relevant zijn voor de organisaties waar studenten werkzaam zijn. Alle theses die het panel bekeken heeft hebben het vereiste masterniveau. Docenten en studenten gaven aan tevreden te zijn over de eindresultaten. Gemiddeld scoren studenten Kwaliteitsmanagement een 7,5 voor hun masterthesis.

Het panel heeft naar aanleiding van de theses enkele observaties met docenten gedeeld. Het eerste wat het panel opviel was dat het vraagstuk en de deelvragen van bepaalde theses concreter hadden gemogen. Ten tweede kan volgens het panel de reflectie op de literatuur in het onderzoek verbeterd worden. Docenten gaven aan dat SUAS de laatste jaren verschillende maatregelen heeft getroffen om meer aandacht te schenken aan literatuuronderzoek en studenten extra te begeleiden en ondersteunen bij het schrijven van het onderzoeksvoorstel en de thesis. Docenten verwachten dat deze aanpassingen de komende jaren zullen leiden tot verbeteringen in de formulering van de vraagstukken en reflecties op het literatuuronderzoek.

Tenslotte viel het het panel op dat de relatie met kwaliteitsmanagement in enkele theses onderbelicht is. Docenten gaven aan het op dit punt niet met het panel eens te zijn. Studenten dienen 4 van de 11 eindkwalificaties in de thesis aan te tonen en

de docenten vinden dat studenten dat afdoende doen. De overige 7 eindkwalificaties worden afgetoetst in de verplichte kwaliteitsmanagementmodules en de module Onderzoek in organisaties.

De werkveldvertegenwoordigers zijn tevreden over de kennis en vaardigheden van de afgestudeerde kwaliteitsprofessionals van SUAS. De professionals Kwaliteitsmanagement zijn voldoende toegerust om complexe kwaliteitsvraagstukken op te lossen en adequate verbeteringen en innovaties door te voeren. Alumni geven aan het geleerde dagelijks in hun werkzaamheden toe te passen. Ze hebben een brede integrale blik ontwikkeld en vervullen andere rollen dan voor aanvang van de master.

Overwegingen

Het panel is positief over het eindniveau van de master Kwaliteitsmanagement en stelt vast dat de theses op masterniveau zijn geschreven. Het panel ziet echter wel ruimte voor verbetering voor wat betreft de relatie met kwaliteitsmanagement in de theses. De relatie is voldoende, maar kan nog verder versterkt worden. Het panel vraagt SUAS te overwegen de criteria van de thesis aan te passen door een relatie te creëren met (een deel van) de 7 andere eindkwalificaties en modules. Tevens stelt het panel voor om te bepalen of de schriftelijke thesis voldoende dekking biedt van het eindniveau, en of een eindgesprek nodig is, met name voor het reflectieve vermogen van de student.

Werkveldvertegenwoordigers en alumni zijn tevreden over de master. SUAS bereidt studenten adequaat voor op het oplossen van complexe kwaliteitsvraagstukken en het doorvoeren van verbeteringen. Alumni zeggen het geleerde dagelijks in hun werkzaamheden toe te passen.

Deze overwegingen in ogenschouw nemend, beoordeelt het panel dat de opleiding voldoet aan deze standaard.

Bijlage 1: visitatiepanel

Dr. Ronald Stevens, voorzitter
Hoofddocent Auditing bij VU Amsterdam

Dr Schelte Beltman
Hoofddocent Marnix Academie

Drs Sandra Henke
Directeur EIK Certificering

Luc Goos, student-lid
Premaster student M Sociologie UU

Het panel werd ondersteund door Yvet Blom, gecertificeerd secretaris

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

Bijlage 2: bezoekprogramma

| | |
|-------------------|---|
| 08.30 – 09.00 uur | Ontvangst panel |
| 09.00 – 09.45 uur | Directie en opleidingsmanagement |
| 09.45 – 10.30 uur | Studenten MKM |
| 10.30 – 10.45 uur | Besloten paneloverleg |
| 10.45 – 12.15 uur | Docenten, inhoudelijk verantwoordelijken, thesisbegeleiders, inclusief Wetenschappelijke adviesraad (WAR) |
| 12.15 – 13.15 uur | Lunchpauze |
| 13.15 – 13.45 uur | Studiebegeleiders |
| 13.45 – 14.30 uur | Werkveldraad en alumni |
| 14.30 – 14.45 uur | Besloten paneloverleg |
| 14.45 – 15.30 uur | Examencommissie en kwaliteitsmanager |
| 15.30 – 16.00 uur | Gelegenheid tot stellen van aanvullende vragen/verduidelijking |
| 16.00 – 17.00 uur | Besloten paneloverleg |
| 17.00 – 17.15 uur | Terugkoppeling |

Bijlage 3: aanbevelingen vorige visitatie

1. De ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden kan door de hele opleiding heen verder versterkt worden. In de mastermodules is de aandacht voor de onderzoeksvaardigheden en wetenschappelijk schrijven aangescherpt. Diagnose, argumentatie, reflectie en de onderbouwing vanuit wetenschappelijke literatuur met correcte bronverwijzing volgens APA-normen zijn beoordelingscriteria. Studenten ontvangen ook formatieve feedback op de meeste papers.
2. De commissie raadt aan nieuwe docenten aan te nemen vanuit het oogpunt van diversiteit en internationale ervaring. We kijken bij selectie van nieuwe docenten naar het inhoudelijk profiel, maar ook diversiteit van het docententeam. Er zijn nu wel enkele vrouwen bijgekomen als docent, maar culturele diversiteit blijft een aandacht- en verbeterpunt.
3. De commissie raadt de opleiding aan de resultaten van de evaluaties terug te koppelen naar studenten. In de nieuwsbrieven naar studenten en docenten wordt drie keer per jaar een samenvatting van de evaluatieresultaten van de formele evaluaties opgenomen en verslagen en acties van de studentenraad worden gedeeld met alle studenten.
4. Tevens kan de opleiding haar kritische tegenspraak, van buiten het vakgebied, nog meer structureel organiseren. Direct na de vorige opleidingsbeoordeling is de werkveldraad MKM (opnieuw) opgericht en de laatste jaren uitgebreid met de verschillende branches. Kritische tegenspraak organiseren we daarnaast door een versterkte, onafhankelijke examencommissie.

Bijlage 4: bestudeerde documenten

- Zelfevaluatie MKM
- Beroeps- en opleidingsprofiel Kwaliteitsmanagement
- Kwaliteitsbeleid geaccrediteerd onderwijs
- Taken en verantwoordelijkheden (RACI-matrix)
- Opleidingsbeleid SUAS
- Visie op onderzoek SUAS
- Toetsbeleid SUAS
- SUAS_OER_2023-2024
- Toetsprogrammamatrijs MKM 20240115
- Modulebeschrijvingen
- Docenten en inhoudelijk verantwoordelijken
- Overzicht eindwerken
- Inhoudelijke wijzigingen per module 2018-2024
- Jaarverslag_MKM 2022-2023
- Eindwerkstukken van 21 studenten

Bijlage 5: Overzicht beoordeling

De beoordelingen per standaard zijn weergegeven in onderstaande tabel.

| Standaard | Beoorde- ling |
|--|--------------------------|
| 1. Beoogde leerresultaten | Voldoet |
| 2. Oriëntatie van het programma | Voldoet |
| 3. Inhoud van het programma | Voldoet |
| 4. Leeromgeving van het programma | Voldoet |
| 5. Instroom | Voldoet |
| 6. Personeel | Voldoet |
| 7. Materiële voorzieningen | Voldoet |
| 8. Begeleiding | Voldoet |
| 9. Kwaliteitszorg, kwaliteitscultuur en ontwikkeling | Voldoet |
| 10 Toetsing | Voldoet |
| 11 Gerealiseerde leerresultaten | Voldoet |
| Advies | Positief |

