



DE ONDERWIJSVISITATIE **Flanders Business School**

Een evaluatie van de kwaliteit van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School.

www.vluhr.be/kwaliteitszorg

Brussel - april 2017

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE
FLANDERS BUSINESS SCHOOL**

Ravensteingalerij 27
1000 Brussel
T +32 (0)2 792 55 00
F +32 (0)2 211 41 99

Het rapport is elektronisch beschikbaar op www.vluhr.be/kwaliteitszorg

Wettelijk depot: D/2017/12.784/7

VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN HET BESTUURSCOMITÉ KWALITEITSZORG

Voor u ligt het rapport van de visitatiecommissie Flanders Business School. Deze visitatiecommissie brengt met dit rapport verslag uit over haar evaluatie van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School. Daarbij geeft zij toelichting bij de oordelen en aanbevelingen die resulteren uit het kwaliteitsonderzoek dat zij heeft verricht bij de bezochte opleiding. Dit initiatief kadert in de opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR) betreffende de externe kwaliteitszorg in het Vlaamse hoger onderwijs.

Het visitatierapport is in de eerste plaats bedoeld voor de betrokken opleiding. Daarnaast wil het rapport aan de maatschappij objectieve informatie verschaffen over de kwaliteit van de geëvalueerde opleiding. Daarom is het visitatierapport ook op de webstek van de VLUHR publiek gemaakt.

Dit visitatierapport geeft een momentopname weer van de betrokken opleiding en vertegenwoordigt daarmee slechts één fase in het proces van blijvende zorg voor onderwijskwaliteit. Immers, al na korte tijd kan de opleiding gewijzigd zijn, al dan niet als reactie op de oordelen en aanbevelingen van de visitatiecommissie.

Graag dank ik namens het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie voor de bestede tijd alsook voor de deskundigheid waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd. De visitatie was ook enkel mogelijk dankzij de inzet van velen die binnen de opleiding betrokken waren. Ook hen willen wij daarvoor onze erkentelijkheid betuigen.

Hopelijk ervaart de opleiding dit rapport als een kritische weerspiegeling van haar inspanningen en als een bijkomende stimulans om de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding te verbeteren.

Petter Aaslestad

Voorzitter Bestuurscomité Kwaliteitszorg

	Voorwoord van de voorzitter van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg	3
	DEEL 1 ALGEMEEN DEEL	
Hoofdstuk I	De onderwijsvisitatie Flanders Business School	9
Hoofdstuk II	Tabel met scores	13
	DEEL 2 OPLEIDINGSRAPPORT EN SAMENVATTING	
	Flanders Business School Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship	19
	BIJLAGEN	
Bijlage I	Personalia van de leden van de visitatiecommissie	47
Bijlage II	Bezoekschema	51

DEEL 1

Algemeen deel

HOOFDSTUK I

De onderwijsvisitatie Flanders Business School

1 INLEIDING

In dit rapport brengt de visitatiecommissie Flanders Business School verslag uit van haar bevindingen over de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School die zij in het voorjaar 2017, in opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), heeft bezocht.

Dit initiatief kadert, conform de decretale opdracht, in de werkzaamheden van de VLUHR met betrekking tot de organisatie en uitvoering van de externe beoordelingen van het onderwijs aan de Vlaamse universiteiten, hogescholen en andere ambtshalve geregistreerde instellingen.

2 DE BETROKKEN OPLEIDING

Ingevolge haar opdracht bezocht de commissie de opleiding Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School op 3 en 4 februari 2017.

3 DE VISITATIECOMMISSIE

3.1 Samenstelling

De samenstelling van de visitatiecommissie Flanders Business School werd bekrachtigd door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg op 23 mei, 23 juni en 17 oktober 2016. De commissie werd vervolgens door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR ingesteld bij besluit van 24 november 2016.

De visitatiecommissie heeft de volgende samenstelling:

- Voorzitter
 - **Prof. dr. ir. em. Koos Krabbendam**, gewezen decaan School of Management Studies, Universiteit Twente

- Leden
 - **Prof. dr. Beate van der Heijden**, hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management, Faculteit der Managementwetenschappen, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen
 - **Prof. dr. ir. André Nijhof**, hoogleraar Sustainable Business and Stewardship, Nyenrode Business Universiteit
 - **drs. J.P. van der Pool**, Partner Van der Pool Consultancy, adviseur bij Dunea Duin en Water, Amsterdam
 - **Jasper Moreels**, Master in de toegepaste economische wetenschappen: handelsingenieur, UGent

Patrick Van den Bosch, stafmedewerker kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen, trad op als projectbegeleider en secretaris van deze visitatie.

Voor korte curricula vitae van de commissieleden wordt verwezen naar bijlage 1.

3.2 Taakomschrijving

Van de visitatiecommissie wordt verwacht dat zij

- gemotiveerde en onderbouwde oordelen geeft over de opleiding aan de hand van het beoordelingskader;
- aanbevelingen formuleert om waar mogelijk te komen tot kwaliteitsverbetering;
- de bredere samenleving informeert over haar bevindingen.

3.3 Werkwijze

3.3.1 Voorbereiding

Ter voorbereiding van de visitatie werd aan de instelling gevraagd een zelfevaluatierapport op te stellen. De Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR heeft hiervoor een visitatieprotocol ter beschikking gesteld, waarin de verwachtingen ten aanzien van de inhoud van het zelfevaluatierapport uitgebreid zijn beschreven. Het zelfevaluatierapport volgt de opbouw van het accreditatiekader.

De commissie ontving het zelfevaluatierapport enkele weken voor het bezoek, waardoor zij de gelegenheid kreeg dit document vooraf zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden. De commissieleden werden bovendien verzocht om elk twee masterproeven grondig door te nemen vooraleer het bezoek plaatsvond.

De commissie hield haar installatievergadering op 29 november 2016. Tijdens deze vergadering werden de commissieleden verder ingelicht over het visitatieproces en hebben zij zich concreet voorbereid op het af te leggen bezoek. Bijzondere aandacht is besteed aan een eenduidige toepassing van het beoordelingskader en het visitatieprotocol. Verder werd het programma van het bezoek opgesteld (zie bijlage 2) en werd een eerste bespreking gewijd aan het zelfevaluatierapport.

3.3.2 Bezoek aan de instelling

Tijdens het in situ bezoek aan de instelling heeft de commissie gesprekken kunnen voeren met de verschillende betrokkenen bij de opleiding. Het bezoekschema voorzag gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de studenten, de docenten, alumni en het werkveld. Tevens was een spreekuur voorzien waarop de commissie bijkomend leden van de opleiding kon uitnodigen of waarop personen op een vertrouwelijke wijze door de commissie konden worden gehoord. De gesprekken die de

commissie heeft gevoerd, waren openhartig en verhelderend en vormden een goede aanvulling bij de lectuur van het zelfevaluatie-rapport.

Ook werd aan de instelling gevraagd – als een derde bron van informatie – om een aantal documenten ter inzage te leggen ten behoeve van de commissie. Tijdens het bezoek is voldoende tijd uitgetrokken om de commissie de gelegenheid te geven om deze documenten te bestuderen. De documenten die ter inzage van de commissie werden gelegd, waren onder meer: verslagen van overleg in relevante commissies/organen, een representatieve selectie van handboeken/studiemateriaal, examenopgaven en indicaties van de competenties van het personeel.

Aan het einde van het bezoek werden, na intern beraad van de commissie, de voorlopige bevindingen mondeling aan de gevisiteerde opleiding meegedeeld.

3.3.3 Rapportering

Als laatste stap in het visitatieproces heeft de visitatiecommissie per standaard haar bevindingen, overwegingen, het oordeel en verbeter-suggesties geformuleerd. Een overzicht van de verbetersuggesties die de commissie doet ten aanzien van de opleiding is achteraan bij het rapport opgenomen.

De opleidingsverantwoordelijken van de betrokken opleiding werden in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren alvorens de tekst ervan definitief werd vastgelegd.

HOOFDSTUK II

Tabel met scores

In de hierna volgende tabel wordt het oordeel van de commissie op de standaarden uit het accreditatiekader weergegeven.

Per standaard wordt in de tabel aangegeven of de opleiding hier volgens de commissie onvoldoende of voldoende scoort. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde tweepuntenschaal.

In het opleidingsrapport is inzichtelijk gemaakt hoe de commissie tot haar oordeel is gekomen. Het is dan ook duidelijk dat de scores in onderstaande tabel gelezen en geïnterpreteerd moeten worden in samenhang met de onderbouwing ervan in het opleidingsrapport.

Verklaring van de scores op de standaarden:

- Voldoende (V)** De opleiding voldoet voor deze standaard aan de basiskwaliteit want zij vertoont een acceptabel niveau over de hele breedte van de onderliggende criteria.
- Onvoldoende (O)** De generieke kwaliteitswaarborg is onvoldoende aanwezig.

Regels voor het bepalen van de scores voor het eindoordeel:

- Voldoende (V)** Het eindoordeel over een opleiding is 'voldoende' indien alle standaarden als 'voldoende' worden beoordeeld.
- Onvoldoende (O)** Het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant - is 'onvoldoende' indien alle standaarden als 'onvoldoende' worden beoordeeld. Het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'onvoldoende' indien na de nieuwe visitatie één of meerdere standaarden nog steeds als 'onvoldoende' zijn beoordeeld.
- Voldoende met beperkte geldigheidsduur (V')** Het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'voldoende met beperkte geldigheidsduur', d.w.z. beperkter dan de accreditatie-termijn, indien bij een eerste visitatie één of twee standaarden als 'onvoldoende' worden beoordeeld.

	Standaard 1 - Beoogd eindniveau	Standaard 2 - Onderwijs- leeromgeving	Standaard 3 - Gerealiseerd eindniveau	Standaard 4 - Interne Kwaliteitszorg	Eindoordeel
Flanders Business School					
Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship	V	V	O	V	V'

DEEL 2

Opleidingsrapport

FLANDERS BUSINESS SCHOOL

Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship

SAMENVATTING

Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship Flanders Business School

Op 3 en 4 februari 2017 werd de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School, in het kader van een onderwijsvisiteatie op haar kwaliteit geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie opgelijst.

Profilering

De Flanders Business School (FBS) opereert sinds 2004 als een niet-ambtshalve geregistreerde instelling voor hoger onderwijs in Vlaanderen. FBS wil een toonaangevend referentiepunt zijn inzake 'Entrepreneurial Education'. FBS wenst met de MBA-opleiding een kwalitatief hoogwaardige opleiding aan te bieden die voldoet aan de academische en professionele vereisten van een master-na-master opleiding, maar die zich eveneens onderscheidt van andere MBA-opleidingen door een sterke focus op entrepreneurship. Entrepreneurship wordt hier ruim geïnterpreteerd: het begrip verwijst zowel naar het creëren en lanceren van nieuwe initiatieven, via het oprichten van een onderneming, als naar de ontwikkeling van innovatieve projecten binnen een bestaande organisatie (intrapreneurship). Deze visie combineert de opleiding met een focus op 'personal education'. Elk jaar schrijven gemiddeld 10 studenten zich in de opleiding in.

Programma

Het programma van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship wordt gespreid over twee studie jaren. Elk van deze twee studie jaren omvatten 30 studiepunten. De studenten in de opleiding zijn werkende studenten. Het programma heeft een modulaire, opbouwende structuur. De modules van beide jaren zijn grotendeels gegroepeerd rond dezelfde thema's. Het betreft: entrepreneurship, decision making, general management/businessplan en research methodologies. De thema's geven de focus van de opleiding weer. Ze bouwen op elkaar voort, zowel qua benadering als qua inhoud.

De opleiding slaagt er in om een degelijk curriculum op te bouwen. De docenten stellen een actueel programma samen. De focus op entrepreneurship is richtinggevend voor de opbouw van het programma én voor de onderwijsbenadering en -leeromgeving. Het programma is goed samenhangend vormgegeven. De verregaande interactie tussen de studenten en talrijke deskundige docenten in combinatie met de grote beschikbaarheid van deze laatste, maakt het voor de studenten mogelijk om een persoonlijk leertraject te ontwikkelen. Ze worden persoonlijk getriggerd en tot het uiterste gedreven. De kleinschaligheid wordt door de studenten expliciet als een troef van de opleiding benoemd. Dit programma is daarom in zijn huidige vorm een best practice in verband met de manier waarop de onderwijs- en werkvormen aansluiten bij de beoogde doelstellingen. Deze leeromgeving is een aanrader voor onder meer bedrijven die ondernemerschap bij talentvolle managers willen stimuleren. Een aandachtspunt hierbij is dat de opleidingsverantwoordelijken de breedte van de opleiding en het academisch gehalte moeten versterken. Deze zijn zonder twijfel voldoende aanwezig, maar kunnen sterker tot uiting komen in het programma. De docenten moeten de studenten bijvoorbeeld meer kennis laten maken met recente internationaal erkende academische publicaties.

Interactieve hoorcolleges zijn de meest gebruikte onderwijsleervorm, maar het aantal uren hoorcollege neemt af van jaar 1 naar jaar 2. Tegelijkertijd neemt het aandeel van individuele coachingsessies sterk toe in jaar 2 en worden groepsdiscussies relatief belangrijker. De opleiding besteedt de nodige aandacht aan internationale aspecten van management en entrepreneurship. De opleiding laat de studenten ook kennis maken met de internationale context van, en internationale verschillen in, entrepreneurship via een intensieve, interactieve en gevarieerde buitenlandse studie-

reis. Om de twee jaar wordt voor beide groepen samen (jaar 1 en jaar 2) een studiereis van één week georganiseerd naar een gerenommeerde buitenlandse universiteit, waar in een gevarieerd weekprogramma diverse aspecten van entrepreneurship aan bod komen. De studenten verwerven tijdens deze week kennis en inzicht in de internationale context van entrepreneurship, leren van de ervaringen en van de gevolgde benadering van daar gevestigde ondernemers en krijgen inzicht in de internationale verschillen in attitude op het vlak van entrepreneurship.

Beoordeling en toetsing

De opleiding maakt gebruik van een brede waaier aan examenvormen waaronder casussen, papers en presentaties. De beoordelingscriteria zijn ongetwijfeld transparant. Per opleidingsonderdeel beschikt de opleiding over een ECTS-fiche. Deze fiches geven aan welke evaluatievormen gebruikt worden voor het opleidingsonderdeel, hoe de totale score wordt bepaald, en of een andere evaluatievorm wordt gebruikt voor de tweede examenkans. De docenten geven in hun eerste college aanvullende informatie bij de fiches. De deadlines voor het inleveren van opdrachten en de planning voor presentaties worden op voorhand meegedeeld om de studenten toe te laten deze taken goed te combineren met hun professionele agenda.

De toetsing, en ook de onderbouwing van het gerealiseerde niveau, met name van de masterproef laat te wensen over. Het academische niveau van de masterproef is beperkt of niet aanwezig. Het is een troef van de opleiding dat de afstudeeropdracht goed aansluit bij de bedrijfsproblematiek waar de individuele student mee geconfronteerd wordt. Echter moet men wel garanderen dat wetenschappelijk bronnenmateriaal en methodologie duidelijk verankerd zijn in de masterproef.

Begeleiding en ondersteuning

Sedert 2011 beschikt Flanders Business School over een volledig uitgeruste eigen campus in het centrum van Antwerpen. De opleiding beschikt hiermee over excellente onderwijsfaciliteiten. Aangezien bijna uitsluitend in kleine groepen gewerkt wordt, werden relatief kleine maar comfortabele ruimtes voorzien met een maximum capaciteit van 12 tot 38 plaatsen. Gezien het belang van interactie en co-creatie zijn al deze lokalen ook bruikbaar als discussieruimtes met, in het geval van de classroom, verplaatsbaar meubilair zodat het lokaal verschillende 'configuraties' heeft. Om coaching en individuele gesprekken te faciliteren, werden op verschillende plaatsen in het gebouw aangepaste zit- en werkplaatsen voorzien.

De opleiding hanteert een model van 'personalized education', waar in beperkte groep intensieve en individuele coaching voorzien wordt, regelmatig tussentijdse feedback op de vorderingen van de studenten gegeven wordt en een sterke interactie met de docent én binnen de groep gestimuleerd wordt. Het is een bewuste keuze van de opleiding dat cases en toepassingen zoveel mogelijk afgestemd worden op de concrete situatie van de studenten. Zo kan een student steeds opteren de balans van zijn eigen bedrijf te bespreken in de lessen. Er wordt niet enkel aandacht besteed aan de professionele maar ook aan de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Enkel in groepen van beperkte omvang kan deze educatieve benadering optimaal worden ingezet, met een sterk positieve impact op het leerproces.

Slaagkansen en beroepsmogelijkheden

De meeste studenten die de opleiding aanvagen slagen binnen de beoogde tijdspanne voor de opleiding. Af en toe stopt een student bij het begin van de opleiding omdat de combinatie met het werk te zwaar is. Door de persoonlijke begeleiding van bijvoorbeeld werkstukken, dienen de studenten hun finale werkstuk pas in wanneer de docent heeft aangegeven dat het zeker boven de minimumscore uitsteekt.

OPLEIDINGSRAPPORT

Executive Master of Business Administration (MBA)

met focus op Entrepreneurship

Flanders Business School

Woord vooraf

Dit rapport behandelt de opleiding Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan de Flanders Business School. De visitatiecommissie bezocht deze opleiding op 3 en 4 februari 2017.

De visitatiecommissie beoordeelt de opleiding aan de hand van de standaarden uit het VLUHR-beoordelingskader. Dit kader is afgestemd op de accreditatievereisten zoals gehanteerd door de NVAO. Voor elke standaard geeft de commissie een gewogen en gemotiveerd oordeel op een tweepuntenschaal: onvoldoende, voldoende. Bij de beoordeling van de standaarden betekent het concept 'basiskwaliteit' dat de generieke kwaliteitswaarborg aanwezig is en de opleiding – of een opleidingsvariant – voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs mag worden verwacht van een bachelor- of masteropleiding in het hoger onderwijs. De score voldoende wijst er op dat de opleiding voor deze standaard voldoet aan de basiskwaliteit en een acceptabel niveau vertoont voor de hele breedte van de onderliggende criteria. De score onvoldoende duidt erop dat de generieke kwaliteitswaarborg onvoldoende aanwezig is.

De oordelen worden onderbouwd met feiten en analyses. De commissie heeft inzichtelijk gemaakt hoe zij tot haar oordeel is gekomen. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel. De oordelen en aanbevelingen hebben betrekking op de opleiding met alle daaronder ressorterende varianten, tenzij anders vermeld.

De commissie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding zoals zij die heeft vastgesteld op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft zich bij haar oordeel gebaseerd op het zelfevaluatierapport en de informatie die voortkwam uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de lesgevers, de studenten, de alumni, vertegenwoordigers van het werkveld en de verantwoordelijken op opleidingsniveau voor interne kwaliteitszorg, internationalisering en studiebegeleiding. De commissie heeft ook het studiemateriaal, de afstudeerwerken en de examenvragen bestudeerd. Tevens is door de commissie een bezoek gebracht aan de opleidings-specifieke faciliteiten, zoals de leslokalen en de bibliotheek.

Naast het oordeel formuleert de visitatiecommissie in het rapport aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief. Op die manier wenst de commissie bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van de opleiding. De aanbevelingen zijn opgenomen bij de respectieve standaarden. Aan het eind van het rapport is een overzicht opgenomen van verbeteringsuggesties.

De MBA-opleiding van Flanders Business School vindt haar oorsprong in de voormalige Handelshogeschool Antwerpen (HHA) en, meer bepaald, in het postuniversitaire MBA-programma dat in 1977 door docenten van de HHA werd opgestart en via de VZW Centrum voor Postuniversitair Avondonderwijs (CPA) werd ingericht. Op het ogenblik dat de HHA in 2000 door een fusie onderdeel werd van de nieuw gevormde Lessius Hogeschool, werd het CPA omgevormd tot de Flanders Business School (FBS).

Sinds 2004 opereert FBS als een niet-ambtshalve geregistreerde instelling voor hoger onderwijs in Vlaanderen. De omvorming van het CPA naar FBS ging volgens het zelfevaluatie-rapport van de opleiding gepaard met het verder verdiepen van de profilering van het MBA-programma en, bij uitbreiding, de hele werking van FBS. De focus werd nog sterker gelegd op 'ondernemerschap', ruim geïnterpreteerd als het succesvol ontwikkelen en uitbouwen van nieuwe organisaties (entrepreneurship) zowel als het creëren van meerwaarde door het stimuleren en uitwerken van nieuwe, omzet-genererende initiatieven binnen bestaande organisaties (intrapreneurship).

FBS wil een toonaangevend referentiepunt zijn inzake 'Entrepreneurial Education'. Daarom biedt de business school naast het MBA-programma ook een aantal flankerende (kortlopende) opleidingen aan voor ondernemers evenals aangepaste in-company opleidingen voor bedrijven en organisaties. Daarnaast wordt onderzoek verricht naar thema's rond ondernemerschap. Dit onderzoek wordt gecoördineerd door de decaan en is organisatorisch volledig ingebed in de Faculteit Economie en Bedrijfs-wetenschappen van KU Leuven.

Het beleid van FBS wordt aangestuurd door de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur. Hierin zetelen zowel vertegenwoordigers van KU Leuven als alumni en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. De realisatie van de doelstellingen is de verantwoordelijkheid van de decaan van FBS die zich laat bijstaan door een team: de MBA-coördinator, de coördinator Executive Programs, een verantwoordelijke voor de communicatie en een

verantwoordelijke voor de financieel/administratieve organisatie en de logistiek. Elk jaar schrijven gemiddeld 10 studenten zich in de opleiding in.

Standaard 1 - Beoogd eindniveau

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als voldoende.

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als voldoende.

FBS wenst met de MBA-opleiding met focus op entrepreneurship een kwalitatief hoogwaardige opleiding aan te bieden die voldoet aan de academische en professionele vereisten van een master-na-master opleiding in het domein, maar die zich eveneens onderscheidt van andere MBA-opleidingen door een sterke focus op entrepreneurship. **Entrepreneurship** wordt hier ruim geïnterpreteerd: het begrip verwijst zowel naar het creëren en lanceren van nieuwe initiatieven, via het oprichten van een onderneming, als naar de ontwikkeling van innovatieve projecten binnen een bestaande organisatie (intrapreneurship).

De opleiding heeft haar visie geconcretiseerd in een set van leerresultaten. Deze resultaten heeft de opleiding **afgestemd op de Vlaamse Kwalificatiestructuur**. De commissie stelt op basis van de documentatie in het zelfevaluatie-rapport en de gevoerde gesprekken tijdens het visitatiebezoek vast dat opleiding een duidelijke visie heeft over wat een afgestudeerde bij het behalen van zijn diploma moet bereikt hebben.

De commissie stelde tevreden vast dat de opleiding ook over de grenzen heen kijkt om zich qua beoogde leerresultaten te toetsten aan andere soortgelijke opleidingen. In deze spiegelt de opleiding zich aan Babson College in de Verenigde Staten. De opleiding toont in haar zelfevaluatie-rapport ook duidelijk dat haar doelstellingen **gestoeld zijn op recente wetenschappelijke onderzoeken omtrent het internationale vakgebied**.

Naast de focus op entrepreneurship beoogt de opleiding te werken met kleine groepen studenten en met docenten die garant moeten staan voor sterke betrokkenheid bij het programma en persoonlijke aandacht voor elke **individuele student** (personal education). Daarnaast wil de opleiding

focussen op '**situated learning**'. Hierin wil de opleiding de wisselwerking bewaken tussen functionele expertise (kennis) en de relevantie voor ondernemerschap. Dit leidt tot een programma dat **een ervaren meerwaarde heeft voor de studenten**.¹ Zowel de gesprekken met de diverse stakeholders van de opleiding als de aangeleverde documenten bevestigen dit beeld. De grote mate waarin de studenten en afgestudeerden deze visie en de doelstellingen van de opleiding mee uitdragen, is een onmiskenbare sterkte van de opleiding. Ook de commissie ondersteunt deze visie en meent dat deze MBA-opleiding met focus op ondernemerschap door deze benadering een unieke positie kan innemen in het West-Europese MBA-landschap.

De commissie vernam tevens dat de opleidingsverantwoordelijken er naar streven de **identiteit van de opleiding verder te versterken**, telkens gebaseerd op de actuele eisen die aan het internationale vakgebied worden gesteld. Concreet willen de opleidingsverantwoordelijken in de nabije toekomst meer accenten aanbrengen inzake innovatie en duurzame en relevante waarde-creatie. Deze profielversterking wordt door de commissie ondersteund.

De opleiding is in vergelijking met andere MBA-opleidingen in Vlaanderen veel minder bekend. Dit is enerzijds gerelateerd aan het bewuste beleid van de opleiding om de studenten op een kleinschalige, persoonlijke manier onderwijs te geven. Anderzijds is dit een zwakte omdat de opleidingsverantwoordelijken blijvend moeten kunnen garanderen dat er een voldoende kritische massa aan studenten in de opleiding instroomt.² In de promotie voor de opleiding spelen de alumni via mond-aan-mond-reclame een belangrijke rol. Ook de andere activiteiten die FBS organiseert³ zouden kunnen bijdragen aan de **bekendheid van FBS** en haar MBA-opleiding. De alumni zijn alvast vragende partij om hun rol als ambassadeur van de opleiding te versterken. De commissie wil de opleidingsverantwoordelijken daarom aanmoedigen om de alumni te gebruiken als **ambassadeurs van de opleiding**. De alumni geven aan dat men niet naar de opleiding moet komen om toegang te krijgen tot een uitgebreid alumnin netwerk zoals wel het geval is in andere MBA-opleidingen. Een bredere bekendheid van de opleiding bij potentiële werkgevers, kan zo dus ook een voordeel opleveren voor de alumni zelf. Daarnaast kan van de reeds voor handen zijnde sociale mediakanalen sterker gebruik gemaakt worden. De commissie

1 Voor concretisering zie standaard 2.

2 De instroom in de opleiding wordt in standaard 2 besproken.

3 Zie woord vooraf.

meent tevens dat de opleiding en haar verantwoordelijken een meer prominente rol kunnen spelen wanneer in het publieke debat het onderwerp 'ondernemerschap' aan bod komt. De commissie meent eveneens dat FBS zich zou kunnen profileren als het kenniscentrum op het gebied van ondernemerschap in Vlaanderen.

Concluderend stelt de commissie dat de opleiding er in slaagt om zich een uniek profiel aan te meten door de focus op ondernemerschap met inbegrip van het creëren en lanceren van nieuwe initiatieven, via het oprichten van een onderneming en de ontwikkeling van innovatieve projecten binnen bestaande organisaties. Dit combineert ze met een focus op 'personal education'. De opleidingsspecifieke leerresultaten voldoen zonder twijfel aan de Vlaamse Kwalificatiestructuur en aan de internationale eisen – zowel vanuit het vakgebied als vanuit het werkveld – met betrekking tot de inhoud, het niveau en de oriëntatie.

Standaard 2 - Onderwijsleeromgeving

De commissie beoordeelt de onderwijsleeromgeving van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als voldoende.

Het programma van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship wordt gespreid over twee studie jaren. Elk van deze twee studie jaren omvatten 30 studiepunten. Het programma heeft **een modulaire, opbouwende structuur**. De modules van beide jaren zijn grotendeels gegroepeerd rond dezelfde thema's. De thema's geven de focus van de opleiding weer. Ze bouwen op elkaar voort, zowel qua benadering als qua inhoud. Het betreft: entrepreneurship (modules 1 en 5), decision making (modules 2 en 6), general management/businessplan (modules 3 en 7) en research methodologies (modules 4 en 8).

Het geheel is zo opgebouwd, dat de modules van het eerste jaar de 'bouwstenen' aanleveren: de kennis, inzichten, vaardigheden en attitudes met betrekking tot de bedrijfswerking en –beslissingen, de voornaamste managementdomeinen en onderzoeksmethodologie. De modules van het tweede jaar bouwen elk op hun manier verder op deze basis. Zij bieden uitbreiding, verdieping en toepassing van de in jaar 1 opgebouwde kennis, inzichten en vaardigheden. **In lijn met de algemene visie en doelstellingen van de MBA-opleiding**, neemt de specifieke aandacht voor ondernemerschap in het tweede jaar toe en ligt de focus sterker op het

ontwikkelen van ondernemerschapgerichte attitudes en vaardigheden, evenals op de integrerende toepassing daarvan op een eigen, concrete case door middel van de masterproef.

De visitatiecommissie heeft het curriculum van de opleiding grondig bestudeerd met inbegrip van het beoordelen van de door de opleiding beschikbaar gestelde cursusmaterialen. De commissie meent dat de opleiding er in geslaagd is om **een degelijk curriculum op te bouwen dat in lijn is met de beoogde leerresultaten**. Het ingekeken cursusmateriaal toont aan dat de docenten er in slagen een actueel programma samen te stellen.

Inhoudelijk besteedt het programma expliciet aandacht aan de diverse aspecten van entrepreneurship, zoals creativiteit, innovatie en toekomstgericht denken, leiderschap en teamwerk, omgaan met risico en ontwikkeling van een ondernemende attitude. Dit uitgangspunt resulteert in een meer diepgaande en integrale benadering van ondernemerschap: **de focus op entrepreneurship is richtinggevend voor de opbouw van het programma én voor de onderwijsbenadering en -leeromgeving**. De commissie is daarom lovend over de wijze waarop entrepreneurship en intrapreneurship in het programma uitgewerkt zijn. Tezamen met de gehanteerde werk- en leervormen (zie infra.) maakt dit het programma uniek. De studenten geven in hun gesprekken aan dat er in het programma **geen overlap aanwezig** is. Wel leggen docenten linken naar andere opleidingsonderdelen.

De commissie ziet in het programma **twee aandachtspunten met name het academisch gehalte en de inhoudelijke breedte van het programma**. Een recurrent aandachtspunt in het programma is het **academische gehalte** in de verschillende opleidingsonderdelen. Dit is voldoende aanwezig in het opzet van elke van de aangeboden opleidingsonderdelen. De commissie meent dat de docenten de studenten meer kennis moeten laten maken met recente internationaal erkende academische publicaties. Dit zou de academische component van de opleiding nog verder kunnen verstevigen, zodat deze ook sterker tot uiting kan komen in de werkstukken van de studenten.⁴ De opleiding zou er eveneens voor kunnen opteren in dit kader een opleidingsonderdeel “wetenschapsfilosofie” in het curriculum in te voeren.

4 Zie standaard 3.

De commissie wenst nog enkele programma-inhoudelijke suggesties te geven: Zo zou 'Design Thinking' mogelijks een plaats kunnen krijgen in het curriculum. Deze aanpak om problemen op een analytische wijze te formuleren en originele en creatieve oplossingen te bedenken die gebaseerd zijn op wetenschappelijke kennis, kan met name een meerwaarde vormen voor de student-ondernemers. Verder zou de opleiding ook kunnen nadenken over de tijdens de gesprekken met de commissie door de alumni geformuleerde vraag om in het curriculum aandacht te schenken aan het behouden van een verantwoorde "work-life balance"

De opleiding hanteert een **didactisch concept** dat gebaseerd is op 'situated learning' en 'personal education'. Het leerproces wordt hier benaderd als inherent sociaal en community-gedreven waarbij naast experts-docenten, ook peers en alumni een belangrijke rol spelen. Het didactisch concept garandeert een aansluiting bij de persoonlijke situatie van de studenten. De opleiding, zo kon ook de commissie vaststellen, houdt in haar onderwijsleervormen rekening met de noden en bekommernissen op het niveau van het persoonlijk traject van de student-ondernemer.

Interactieve hoorcolleges zijn de meest gebruikte onderwijsleervorm, maar het aantal uren hoorcollege neemt af van jaar 1 naar jaar 2. Tegelijkertijd neemt het aandeel van individuele coachingsessies sterk toe in jaar 2 en worden groepsdiscussies relatief belangrijker. De commissie stelt tevreden een overgang naar een meer gepersonaliseerde benadering in jaar 2 vast.

Concreet resulteert dit in een model van '**personalized education**', waar in beperkte groep intensieve en individuele coaching voorzien wordt, regelmatig tussentijdse feedback op de vorderingen van de studenten gegeven wordt en een sterke interactie met de docent én binnen de groep gestimuleerd wordt. Zo kan een student steeds opteren de balans van zijn eigen bedrijf te bespreken in de lessen. Het is een bewuste keuze van de opleiding dat cases en toepassingen zoveel mogelijk afgestemd worden op de concrete situatie van de studenten. Zo wordt niet enkel aandacht besteed aan de professionele maar ook aan de persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Enkel in groepen van beperkte omvang kan deze educatieve benadering optimaal worden ingezet, met een volgens de commissie sterk positieve impact op het leerproces.

De commissie stelt enthousiast vast dat dit didactisch concept de ziel van de opleiding uitmaakt. Het feit dat concepten die in de colleges worden aangebracht steeds worden gelinkt aan een concrete case vindt

de commissie een perfecte werkwijze. Hiermee samenhangend ziet de commissie de **diepgang van het programma** als een aandachtspunt. Het gevaar bestaat immers dat de aangeboden leerstof zich gaat beperken tot de cases van de studenten waardoor de inhoud van het programma in sommige opleidingsonderdelen niet het hele domein van het vakgebied bestrijkt. De opleiding moet er over waken dat de studenten ook voldoende met casussen buiten het eigen bedrijf aan de slag gaan. Aanbevolen wordt het gebruik van speciale opleidingscases zoals b.v. de 'Harvard cases' Het voordeel van deze cases is dat zij ontworpen zijn voor specifieke leerdoelen en dat is bij het gebruik van eigen cases veel minder het geval.

De commissie heeft de studietijd van de studenten bestudeerd. Afhankelijk van het opleidingsonderdeel wordt in sommige gevallen een verschillend aantal studie-uren per studiepoint toegekend. De commissie beveelt de opleiding aan deze schommelingen in het aantal studie-uren in te perken. Het totaal aantal studie-uren toont aan dat de opleiding qua **studieomvang** voldoet aan de eisen van een masteropleiding, maar rekening houdend met de studietijd die studenten aangeven, blijkt toch dat de effectieve belasting lager ligt dan wat dit op papier zou moeten zijn. De studenten, die de opleiding combineren met hun job, ervaren de opleiding eerder als zwaar. Ook het feit dat een lesdag 9u duurt, vinden ze een zware belasting. Voor de meeste studenten is het comprimeren in zware lesdagen echter een noodzaak om de opleiding te kunnen combineren met hun job.

De commissie stelde op basis van de beschikbare cursusmaterialen en de gesprekken met de verschillende stakeholders vast dat de opleiding de nodige aandacht besteedt aan **internationale aspecten** van management en entrepreneurship. Op basis van de cv's van de docenten, kon de commissie ook vaststellen dat velen onder hen over een ruime internationale ervaring beschikken die ze, volgens de studenten waarmee de commissie heeft gesproken, in hun colleges verwerken. De opleiding laat de studenten ook kennis maken met de internationale context van, en internationale verschillen in, entrepreneurship via een intensieve, interactieve en gevarieerde buitenlandse studiereis. Om de twee jaar wordt voor beide groepen samen (jaar 1 en jaar 2) een studiereis van één week georganiseerd naar een gerenommeerde buitenlandse universiteit, waar in een gevarieerd weekprogramma diverse aspecten van entrepreneurship aan bod komen. De studenten verwerven tijdens deze week kennis en inzicht in de internationale context van entrepreneurship, leren van de ervaringen en van de gevolgde benadering van daar gevestigde ondernemers en krijgen inzicht in de internationale

verschillen in attitude op het vlak van entrepreneurship. De studenten kunnen op vrijwillige basis ook deelnemen aan andere buitenlandse studiereizen, die in principe 1 of 2 maal per jaar worden georganiseerd en waar eveneens alumni aan deelnemen.

De opleidingsverantwoordelijken bekijken op dit ogenblik de mogelijkheid om het opleidingsprogramma ook in een **Engelstalige variant** aan te bieden. De commissie toont zich geen tegenstander van dit idee. Ter overweging geeft ze wel mee dat de Nederlandse taal van deze master door studenten en alumni als een troef wordt ervaren. Een omvorming naar een Engelstalige opleiding lijkt dus minder aangewezen. Een invoering van een nieuw afzonderlijk traject met gemeenschappelijke stam, kan zeker overwogen worden. Dit heeft dan wel tot gevolg dat de capaciteit van de opleiding qua docenten, begeleiding, faciliteiten versterkt moet worden.

Als onafhankelijke, niet-universitaire instelling kan FBS geen eigen **Zelfstandig Academisch Personeel (ZAP)** aanstellen: de eerder beperkte schaal waarop de business school opereert zou dit ook niet toelaten. Daarom wordt uitsluitend gewerkt met gastdocenten. Dit zijn veelal professoren verbonden aan KU Leuven (en/of andere universiteiten) en praktijkdocenten met algemeen erkende expertise in hun respectieve domeinen. De commissie meent dat deze groep docenten evenwichtig is samengesteld uit **experten uit de praktijk en de academie**. Een bijzondere vermelding behoeft het feit dat de commissie kon vaststellen dat docenten ook na de contacturen voor studenten heel goed bereikbaar zijn.

Dat de docenten niet aangesteld zijn aan FBS maakt hun verbondenheid met de opleiding kwetsbaar. De praktijk laat evenwel zien dat de meeste docenten al vele jaren verbonden zijn aan de opleiding en er de facto een **stabiel personeelskader** is. Deze groep docenten kon de commissie charmeren door haar bevologenheid. Deze werd in de gesprekken met studenten en alumni als een troef van de opleiding benoemd. De docenten worden onderwijskundig niet geprofessionaliseerd aan FBS. In lijn met de visie van de opleiding en de eigenheid van een MBA-opleiding vereist het lesgeven aan een kleine groep studenten in een MBA-opleiding aangepast onderwijsleervormen. De commissie vernam in de gesprekken die ze had tijdens het visitatiebezoek dat nieuwe docenten beter op het omgaan met dit didactisch concept voorbereid moeten worden. De commissie beveelt de opleiding aan een helder omschreven inwerktraject voor nieuwe docenten op te stellen om op die manier de kwaliteit van het didactisch concept te borgen. Verder constateert de commissie dat binnen het beschikbare

docentencorps meerdere personen een solide aansluiting met de academische praktijk hebben. Voor de anderen is het evenwel noodzakelijk om voldoende aandacht te blijven houden voor de kennisontwikkeling op het vakgebied. Het **docentenaantal is groot** in vergelijking met het aantal studenten: Er zijn quasi evenveel docenten als studenten.

Studenten die zich wensen in te schrijven in de opleiding worden eerst uitgenodigd op een infoavond. De commissie vernam van studenten en alumni dat naast de algemene informatie over FBS en de MBA-opleiding, er uitdrukkelijk wordt gewezen op de eigenheid van de MBA-opleiding met focus op entrepreneurship, en op het belang van een goede aansluiting van het profiel en de interesses van de kandidaat bij deze visie, doelstellingen en de specifieke benadering van FBS. In een persoonlijk **intakegesprek** wordt verder gepeild naar de kennis, de professionele maturiteit en de motivatie van de kandidaat om een MBA-opleiding te starten, de interesse in ondernemerschap, de verwachte resultaten en de bereidheid tot extra inspanning hiervoor. De commissie vernam dat op basis van dit gesprek verschillende studenten wordt afgeraden de opleiding te starten. Kandidaten kunnen na het gesprek **een aanvraagdossier** indienen. De commissie meent dat door elke student die wordt toegelaten een kopie van het diploma van de vooropleiding aan een studentendossier moet worden toegevoegd. Op heden worden niet systematisch kopieën gearhiveerd die aangegeven welk vooropleidingsniveau daadwerkelijk is behaald. Ongeveer 20% van de studenten die starten aan de opleiding, voldoen niet aan de formele toelatingseisen, met name het bezitten van een masterdiploma. Zij worden, mits vijf jaar relevante werkervaring toegelaten tot het programma. Deze studenten ontvangen bij het slagen voor de opleiding een certificaat van FBS.

Sedert 2011 beschikt Flanders Business School over **een volledig uitgeruste eigen campus in het centrum van Antwerpen**. De commissie meent dat de opleiding hiermee beschikt over excellente onderwijsfaciliteiten. Aangezien bijna uitsluitend in kleine groepen gewerkt wordt, werden relatief kleine maar comfortabele ruimtes voorzien met een maximum capaciteit van 12 tot 38 plaatsen. Gezien het belang van interactie en co-creatie zijn al deze lokalen ook bruikbaar als discussieruimtes – met, in het geval van de classroom, verplaatsbaar meubilair zodat het lokaal verschillende ‘configuraties’ heeft. Om coaching en individuele gesprekken te faciliteren, werd op verschillende plaatsen in het gebouw aangepaste zit- en werkplaatsen voorzien.

De opleiding beschikt over verschillende mogelijkheden om **e-learning** te faciliteren. Op dit ogenblik wordt van deze middelen bewust beperkt gebruik gemaakt omdat de opleiding wenst te focussen op het persoonlijk contact met de studenten. De commissie meent dat het toch zinvol is om de toepassing van de vele mogelijkheden van e-learning te onderzoeken, met respect voor het didactisch concept van de opleiding. e-learning eventueel wel kan aangewend worden om bijvoorbeeld een opleidingsonderdeel ‘wetenschapsfilosofie’ te faciliteren waarbij de focus op kennisoverdracht en academische vaardigheden komt te liggen.

De campus is ook toegankelijk buiten de lesuren en wordt courant gebruikt voor ontmoetingen, besprekingen, groepswerken enz. Het onderwijs wordt verder ondersteund door een **digitaal leerplatform** (Moodle). De commissie kon vaststellen dat dit platform vooral gebruikt wordt om lesmaterialen (handouts, readers, cases...) ter beschikking te stellen van de studenten. De commissie adviseert dat ook andere functionaliteiten van het leerplatform verder geëxploreerd worden. De commissie denkt hierbij – zoals geopperd in het zelfevaluatie-rapport – onder meer aan geïndividualiseerde kalenders, discussiefora voor online samenwerking, afnemen van tests.

Waar FBS tot 2013 gebruik maakte van een eigen lidmaatschap van het Vlaams Overlegorgaan inzake Wetenschappelijk Bibliotheekwerk (VOWB, nu Elektron vzw) om studenten en docenten toegang te bieden tot een breed en kwalitatief hoogstaand pakket van wetenschappelijke publicaties, heeft FBS nu toegang tot nagenoeg **het volledige pakket van publicaties en databanken** dat beschikbaar is in de studeercentra van KU Leuven. De samenwerking met KU Leuven op de campus zorgt er tevens voor dat de opleiding ook van de bibliotheek en de ICT-faciliteiten van KU Leuven kan gebruik maken. Deze voor de opleiding zeer gunstige samenwerking met KU Leuven wordt door de commissie geprezen.

De **praktische organisatie** van de opleiding liep in het verleden meermaals mank. Studenten en alumni geven aan dat met name de communicatie aangaande praktische zaken waaronder lesverplaatsingen en inleverdata van werkstukken voor hen het grootste pijnpunt van de opleiding is. De commissie hoopt dat met het aantreden van de nieuwe beleidsploeg in academiejaar 2016-2017 deze pijnpunten niet meer recurrent zijn of dat deze spoedig worden aangepakt.

Concluderend stelt de commissie dat de opleiding beschikt over een gedegen programma met een uniek onderwijsconcept. Het programma

is goed samenhangend vormgegeven. De verregaande interactie tussen de studenten en talrijke deskundige docenten in combinatie met de grote beschikbaarheid van deze laatste, maakt het voor de studenten echt mogelijk om een persoonlijk leertraject te ontwikkelen. Ze worden persoonlijk getriggerd en tot het uiterste gedreven. De schaalgrootte wordt door de studenten expliciet als een troef van de opleiding benoemd. Dit programma is daarom in zijn huidige vorm een best practice in verband met de manier waarop de onderwijs- en werkvormen aansluiten bij de beoogde doelstellingen. Een aandachtspunt hierbij is dat de opleidingsverantwoordelijken de breedte van de opleiding en het academisch gehalte moeten versterken. Deze zijn zonder twijfel voldoende aanwezig, maar kunnen sterker tot uiting komen in het programma. Docenten vormen in de praktijk een solide, ervaren team. De materiële voorzieningen van de opleiding zijn sterk uitgebouwd en de begeleiding van de studenten verloopt heel persoonlijk. Dit alles maakt dat het programma, personeel en voorzieningen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving vormen. Deze leeromgeving is een aanrader voor onder meer bedrijven die ondernemerschap bij talentvolle managers willen stimuleren.

Standaard 3 - Gerealiseerde eindniveau

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als onvoldoende.

De opleiding beschikt niet over een expliciet **toetsbeleid**. Verschillende richtlijnen omtrent examinering zijn wel opgenomen in het onderwijs- en examenreglement van de opleiding. Per opleidingsonderdeel beschikt de opleiding over een ECTS-fiche. Deze fiches geven aan welke evaluatievormen gebruikt worden voor het opleidingsonderdeel, hoe de totale score wordt bepaald, en of een andere evaluatievorm wordt gebruikt voor de tweede examenkans. De commissie constateert op basis van de gesprekken met studenten en het ingekeken cursusmateriaal dat de docenten in hun eerste college aanvullende informatie geven bij de fiches. De deadlines voor het inleveren van opdrachten en de planning voor presentaties worden op voorhand meegedeeld om de studenten toe te laten deze taken goed te combineren met hun professionele agenda. De studenten en alumni geven aan dat de praktische organisatie van de opleiding in het verleden meermaals minder gestructureerd verliep.⁵

5 Zie hieromtrent ook standaard 2.

De opleiding maakt gebruik van een **brede waaier aan examenvormen**. De commissie meent dat deze examenvormen goed aansluiten bij de in de opleiding gehanteerde onderwijsleervormen.

Evaluatievorm	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Tot
Eindexamen			1						1
Casus	1	3	4	1					9
Presentatie	1	1	3	1	3		1		10
Paper	2	3	6	1	1	1	1	1	16
Verdediging/ discussie		1	2		4	1	1		9

Toch heeft de commissie **twijfels bij de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de toetsen**. De commissie kreeg en vond onvoldoende garanties dat in alle opleidingsonderdelen alle opleidings specifieke leerresultaten worden getoetst. De opleidingsverantwoordelijken kunnen eventuele lacunes ook niet uitsluiten aangezien het eigenaarschap van de feitelijke examinering bij de individuele docent ligt. Het bewaken van de leerdoelen is immers de taak van de individuele docent. Door de opleidingsverantwoordelijken wordt geen borging voorzien.

Verschillende opleidingsonderdelen evalueren via casussen. Dit gebeurt via toepassingen van enkele in het opleidingsonderdeel aangeleerde concepten op de persoonlijke werksituatie van de student. Doordat deze uitgaan van de persoonlijke werksituatie van de student, bestaat het risico bestaat dat de beoogde leerdoelen in sommige opleidingsonderdelen **niet volledig afgetoetst** worden. De commissie meent op basis van de ingekeken stukken en de gesprekken tijdens het visitatiebezoek, dat niet alle positief beoordeelde werkstukken een weerspiegeling zijn van de in dat opleidingsonderdeel beoogde leerresultaten.

Daarnaast stelt de commissie zich ook de vraag hoe de opleiding de **objectiviteit van de beoordelingen** garandeert. Doordat de studenten en docenten nauw met elkaar samenwerken, ontstaat er een persoonlijke band. Dit is enerzijds een troef van de opleiding, anderzijds kan dit een belemmering vormen voor een objectief toetsgebeuren. Temeer daar docenten ook het groeiproces van de studenten meenemen in hun evaluatie. De opleiding dient in het kader van deze evaluatievorm duidelijke richtlijnen op te stellen en vervolgens te borgen dat deze ook gehanteerd worden.

De commissie stelde vast dat voorgaand aspect ook een aandachtspunt is bij de **masterproef**. Deze wordt aangevangen bij de start jaar 2. Dan dienen de studenten een voorstel voor een nieuw ondernemerschapproject in. Dit voorstel wordt geëvalueerd en eventueel bijgestuurd. Dit voorstel dient als basis voor de toewijzing van een geschikte promotor. Tijdens het daarop volgende semester wordt dit projectvoorstel verder uitgewerkt in domeinspecifieke individuele coachingsessies. Bij de aanvang van het tweede semester van jaar 2 wordt deel 2 van de Business Plan Coaching Academy (BPCA) georganiseerd, waarin elke student het meer uitgewerkte projectvoorstel en de aanzet tot businessplan presenteert voor een ruimere jury van experts. Dit resulteert in een pass/fail beoordeling, waar in het laatste geval een herwerking en herkansing wordt voorzien.

De **onderzoekcomponent van de masterproef** wordt volgens het zelf-evaluatierapport op een gelijkaardige wijze beoordeeld, met een go/no go voor verdere afwerking van het eindwerk als resultaat. De masterproef wordt op het einde van jaar 2 ingediend en gepresenteerd voor een jury met interne leden met name de promotor en een eerste assessor, en minimaal één extern lid. Drie medestudenten wonen de presentatie bij als discussant.

Bij de globale **beoordeling van het eindwerk** wordt rekening gehouden met het eindrapport (60%), de presentatie en verdediging van het businessplan (20%) en de deelname aan de discussie bij presentaties van andere eindwerken (20%) Het is het opzet van de opleiding om bij de beoordeling zowel rekening te houden met de academisch georiënteerde criteria als meer toepassingsgerichte criteria. De commissie heeft het masterproefreglement doorgenomen en meent dat dit document een duidelijk overzicht biedt van de doelstelling van de masterproef, de werkwijze, de begeleiding, de beoordeling, en de procedure voor plagiaat en confidentialiteit. De commissie is ervan overtuigd dat het opzet van de masterproef sterk is opgebouwd met **veel interactie tussen studenten en docenten**. Lovenswaardig noemt de commissie ook het betrekken van de medestudenten bij de beoordeling van de masterproef.

De commissie heeft ter voorbereiding van het visitatiebezoek 10 masterproeven gelezen. Aanvullend heeft de commissie tijdens het visitatiebezoek nog enkele masterproeven ingekeken. De commissie is van oordeel dat de kwaliteit van de masterproeven niet aansluit bij wat men volgens de Codex Hoger Onderwijs alsook volgens de door de opleiding vooropgestelde leerresultaten en masterproefreglement mag

verwachten. In bijna alle ingekeken masterproeven was **het academisch niveau onderbelicht**.

Een sterkere wetenschappelijke onderbouwing van de masterproeven is noodzakelijk. De businessplannen zijn redelijk goed uitgewerkt maar het wetenschappelijke fundament waarop de plannen zijn gebaseerd ontbreekt. De commissie doelt er niet op dat de masterproeven meer statistisch uitwerken zouden worden. Wel meent de commissie dat in de masterproeven de link met de **hedendaagse academische inzichten** meer moet gelegd worden.

Minimaal verwacht de commissie dat elke assumptie die gemaakt wordt in de masterproef kan gekoppeld worden aan een bron. Dit is nu niet het geval. De commissie meent dat de opleidingsverantwoordelijken bij de studenten de nadruk moeten leggen op het goed formuleren van de probleemstelling, het stellen van duidelijke kennis- en handelingsvragen, explicatie van de validatie en de betrouwbaarheid van de verworven informatie, een kritische analyse en een evaluatie van de gevonden oplossingen. Daarnaast raadt de commissie aan dat de studenten een melding maken van wat volgens hen de waarde van hun masterproef is voor de verdere kennis- en theorieontwikkeling. De commissie stelde tevens vast dat in de meeste masterproeven een accurate literatuurlijst ontbreekt.

De door de opleiding geformuleerde criteria voor de masterproef vereisen al dat studenten relevante onderzoeksvragen formuleren; dat ze de masterproef uitvoeren volgens een wetenschappelijke methode en situering in de academische literatuur. Het is echter niet transparant hoe hier op wordt **beoordeeld** aangezien deze elementen in de praktijk soms summier naar voren komen of soms helemaal afwezig zijn. Dit maakt dat de onderbouwing van het eindcijfer van de masterproef niet altijd even duidelijk is. De criteria zelf zijn duidelijk maar de reden waarom een bepaald eindcijfer wordt gegeven is dat niet altijd. Het is daarom belangrijk dat er ook aandacht wordt geschonken aan het grondig invullen van de beoordelingsformulieren door de examinatoren.

De opleiding ambieert een academisch denkniveau te bereiken bij haar studenten. Echter op basis van zowel de gesprekken als de aangeleverde documenten blijkt dat deze ambitie niet volledig wordt waargemaakt. Uit een studentenevaluatie en de gesprekken van de commissie met de studenten blijkt dat studenten dit niet als een behoefte zien. Dit wekt

de indruk dat studenten en docenten de **academische vorming van de opleiding in de praktijk niet als een prioriteit** beschouwen. Ook bij de wijze waarop de toetsing van de andere opleidingsonderdelen is vormgegeven blijkt een (te) beperkte nadruk op academische vorming. De commissie raadt aan om de toetsing van de academische component in de opleiding te versterken. Dit kan bijvoorbeeld onder de vorm van een examen met essayvragen.

De meeste studenten die de opleiding aanvangen **slagen binnen de beoogde tijdsperiode** voor de opleiding. Af en toe stopt een student bij het begin van de opleiding omdat de combinatie met het werk te zwaar is. Door de **persoonlijke begeleiding** van bijvoorbeeld werkstukken, dienen de studenten hun finale werkstuk pas in wanneer de docent heeft aangegeven dat het zeker boven de minimumscore uitsteekt.

Concluderend stelt de commissie dat enerzijds de opleiding niet beschikt over een adequaat systeem van beoordeling, toetsing en examinering en dat anderzijds de beoogde leerresultaten niet volledig worden gerealiseerd. In dit laatste geval is het vooral het academische niveau van de masterproef dat beperkt of niet aanwezig is in de masterproeven tot de opleiding. De beoordelingscriteria zijn ongetwijfeld transparant. De toetsing, en ook de onderbouwing van het gerealiseerde niveau, met name van de masterproef laat te wensen over. Het is een troef van de opleiding dat de afstudeeropdracht goed aansluit bij de bedrijfsproblematiek waar de individuele student mee geconfronteerd wordt. Echter moet men wel garanderen dat een systematische literatuurstudie alsook het doorlopen van de empirische cyclus binnen de masterproef duidelijk verankerd zijn.

Standaard 4 - Interne Kwaliteitszorg

De commissie beoordeelt de interne kwaliteitszorg van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship als voldoende.

De opleiding beschikt over een intern kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem werd de afgelopen jaren vereenvoudigd. Het oorspronkelijk opgezette systeem was door zijn logheid weinig efficiënt voor de beperkte omvang van de opleiding wat betreft haar studentenaantallen. In het huidige systeem worden zowel docenten, als alumni en studenten betrokken.

Elk eerste semester wordt een **docentenvergadering** georganiseerd. Op deze vergadering wordt onder meer feedback gevraagd over belangrijke

verbeteracties die worden overwogen en worden suggesties van docenten voor mogelijke aanpassingen of nieuwe initiatieven besproken. De kleinschaligheid van de opleiding bevordert daarnaast meer informeel tussentijds contact tussen de docenten en de opleidingsverantwoordelijken. Om die reden worden meer formele **functioneringsgesprekken** in principe om de 5 jaar georganiseerd, maar sneller indien hier bijzondere redenen voor zijn zoals de wijziging van een onderwijsopdracht of een verandering van de professionele situatie van de docent. Voorafgaand aan de deliberatie op het einde van het academiejaar wordt een tweede docentenvergadering belegd, waar de werking van het afgelopen jaar en aandachtspunten voor het volgende academiejaar kunnen worden besproken.

Alumni worden om de 3 jaar schriftelijk bevraagd. Hierin wordt onder meer gepeild naar de tevredenheid van de alumni, de impact die het volgen van de opleiding heeft gehad op hun ondernemerschapinstelling en carrière, en de sterke punten en verbeterpunten van de opleiding. De commissie vernam in haar gesprekken dat zowel de opleidingsverantwoordelijken als de alumni vragende partij zijn om de inbreng van alumni nog te versterken. De commissie ondersteunt de idee om de alumni nog meer bij de opleiding en haar kwaliteitszorg te betrekken. De commissie beveelt daarnaast ook aan om het afnemend beroepenveld, de werkgevers van de studenten-intrapreneurs, ook sterker bij het programma te betrekken door met hen in gesprek te gaan.

Gezien de kleinschaligheid van de instelling en het meer direct en informeel contact tussen de **studenten** en de FBS-medewerkers, kon de commissie vaststellen dat er een grote openheid en verbeteringsgerichtheid aanwezig is bij studenten en docenten. De studenten worden na elke semester door een medewerker van FBS bevraagd in een **groeps gesprek** over alle opleidingsonderdelen. Het voordeel van deze methode is dat meer diepgaande informatie kan worden verkregen. Het nadeel is dat deze kwaliteitszorgvorm zich beperkt tot de studententevredenheid van de opleiding(sonderdelen).

De evaluatieresultaten worden binnen de opleidingsverantwoordelijken besproken en als input meegenomen voor de bijsturing van het beleidsplan en het formuleren van voorstellen voor **verbeteracties**. De voorstellen voor beleid en de voornaamste verbeteracties worden voorgelegd aan de Raad van Bestuur van FBS, waarvan ongeveer de helft bestaat uit externe leden vanuit het werkveld. De commissie stelde vast dat klachten over opleidingsonderdelen en matige evaluaties van docenten snel worden

opgelost. Docenten die niet functioneerden in het concept van FBS werden in het verleden reeds vervangen. Dit bewijst dat het systeem in de praktijk doelgericht en efficiënt is.

De **uitkomsten van de huidige kwaliteitszorgsystematiek** leiden zeker tot aantoonbare verbetermaatregelen. De commissie kon vaststellen dat de opleiding heel wat verbeteracties genomen heeft naar aanleiding van de vorige visitatie onder meer met betrekking tot het beschikbaar maken van ECTS-fiches, het opzetten van een efficiënt Elektronisch leerplatform en de studentenvoorzieningen. Ook heeft de opleiding zorg besteed aan de masterproef, al heeft dit tot op heden nog niet tot het gewenste resultaat geleid.⁶

De effectiviteit van de **informele kwaliteitszorgmechanieken** die de opleiding kent, mag niet onderschat worden. De commissie snapt dan ook dat de opleiding heeft geopteerd voor focusgesprekken in plaats van grote bevragingen in het kader van de onderwijskwaliteit. De validiteit van formele bevragingen in kleine studentengroepen kan immers betwist worden. Toch beveelt de commissie aan om meer structuur te brengen in het kwaliteitszorgsysteem. In het huidige systeem worden sommige zaken niet systematisch getoetst. De belangrijkste lacune werd reeds in standaard 3 besproken: De vraag hoe de opleiding de link tussen de opleidingsdoelstellingen en de inhouden van de onderwezen opleidingsonderdelen waarborgt. Dit valt buiten de mazen van het kwaliteitszorgsysteem.

De opleiding dient in haar bevragingen hetzij schriftelijk, hetzij in de focusgesprekken systematisch aandacht te hebben voor onder andere het studentenoordeel over de beginkwalificaties, het bereiken van de leerdoelen, de verhouding tussen theorie en praktijk, de overlap met andere vakken, het (relatieve) belang in het curriculum, het belang voor de toekomstige beroepsuitoefening de aard en het niveau van de toetsing en de onderwijsbelasting zowel in het totaal als verdeeld over de tijd.

Concluderend stelt de commissie dat de opleiding beschikt over een operationeel kwaliteitszorgsysteem dat qua opzet geënt is op de kleinschaligheid van de opleiding. Deze werkwijze levert aantoonbare verbetermaatregelen op en werkt naar tevredenheid van studenten, docenten en alumni die allen bij de kwaliteitszorg betrokken worden. De commissie meent dat de betrokkenheid van het beroepenveld versterkt kan worden.

6 Zie standaard 3.

De commissie ziet nog een mogelijkheid om het kwaliteitszorgsysteem te versterken door nog systematischer en breder de stakeholders te bevragen.

Integraal eindoordeel van de commissie

Standaard 1 – Beoogd eindniveau	V
Standaard 2 – Onderwijsleeromgeving	V
Standaard 3 – Gerealiseerd eindniveau	O
Standaard 4 – Interne kwaliteitszorg	V'

Vermits Standaard 1 als voldoende wordt beoordeeld, Standaard 2 als voldoende, Standaard 3 als onvoldoende en Standaard 4 als voldoende, is het eindoordeel van de opleiding Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship, conform de beslisregels, voldoende met beperkte geldigheidsduur.

Samenvatting van de aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief

Standaard 1 – Beoogd eindniveau

- Maak het bestaan de opleiding breder bekend.

Standaard 2 – Onderwijsleeromgeving

- Versterk de academische component van de opleiding.
- Onderzoek de mogelijkheden van e-learning.
- Overweeg 'Design thinking' in het curriculum te implementeren.
- Schenk aandacht aan 'work-life balance' in het curriculum.
- Versterk de diepgang van het programma.
- Laat studenten gebruik maken van casussen van buiten het eigen bedrijf.
- Remedieer de schommelingen in het aantal studie-uren per studiepunt.
- Geef docenten onderwijskundige ondersteuning.
- Zorg dat alle docenten op de hoogte zijn van de recente ontwikkelingen in het vakgebied.
- Versterk het gebruik van de elektronische leeromgeving.
- Verbeter de praktische omkadering van de opleiding.

Standaard 3 – Gerealiseerd eindniveau

- Garandeer dat de elke opleidingsonderdeel haar beoogde leerresultaten toetst.
- Garandeer de objectiviteit van beoordeling.
- Versterkt de academische componenten in de toetsing.
- Versterk het academisch gehalte van de masterproef.
- Onderbouw het eindcijfer van de masterproef beter.
- Borg het academisch niveau van de opleiding.

Standaard 4 – Interne Kwaliteitszorg

- Betrek het beroepenveld sterker bij de opleiding.
- Zorg dat het kwaliteitszorgsysteem systematisch diepgaander en structureel werkt.

BIJLAGEN

BIJLAGE I

Personalia van de leden van de visitatiecommissie

Koos Krabbendam (1946) is emeritus hoogleraar Operations Management aan de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences van de Universiteit Twente, Nederland. Hij is gepromoveerd op een studie over de organisatorische impact van industriële automatisering en publiceerde diverse artikelen over dit onderwerp. Professor Krabbendam had verschillende bestuurlijke functies bij de universiteit. Zo was hij van 1993 tot 1999 decaan van de School of Management Studies van de Universiteit Twente, van 2004 tot 2011 voorzitter van de vakgroep Operations, Organization and Human Resources en in 2013 tijdelijk de voorzitter van de afdeling Business Administration. In de periode van zijn decanaat ontwikkelde hij een nieuw opleidingsprogramma op het gebied van technologie en management van de gezondheidszorg en startte een onderzoeksprogramma op dat gebied. De focus van dat onderzoeksprogramma was operations management in de gezondheidszorg met name gericht op het ontwikkelen van methoden om wachttijden en doorlooptijden in ziekenhuizen te reduceren. Hij adviseerde diverse grote ziekenhuizen in Nederland. Hij is associate editor van het International Journal of Health Care Technology and Management en lid van de redactie van het International Journal of Electronic Healthcare. Professor Krabbendam heeft een nogal brede interesse in het onderwijs. Al in een zeer vroeg stadium was hij betrokken bij het implementeren van e-learning en ontwikkelde hij een aantal op e-learning gebaseerde cases die tot op heden nog steeds gebruikt worden door verschillende universiteiten in binnen- en buitenland. Sinds 2000 was hij gasthoogleraar aan de Hunan

University, China en deed onderzoek naar technologische innovatie in de Chinese staatsbedrijven. Tevens was hij een aantal jaren gasthoogleraar bij de Universiteit van Curaçao. Professor Krabbendam is sinds 2011 met pensioen, maar hield een parttime functie bij de Universiteit. Sinds die tijd heeft hij zich verbonden aan PUM Netherlands Senior Experts als een onderwijsexpert voor zowel beroepsonderwijs als hoger onderwijs. Op dit moment adviseert hij twee scholen voor beroepsonderwijs in Indonesië en één hoger onderwijsinstelling in Albanië. Sinds 2011 is hij ook voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Attendiz, scholen voor basis- en voortgezet speciaal onderwijs in Hengelo, Nederland

André Nijhof (1969) heeft een Master's degree in Business Administration van de Universiteit Twente. Hij begon zijn werkzame leven als onderzoeker van organisatorische verandering in multinationale bedrijven zoals Akzo Nobel, Asito, Shell, Stegeman Sara Lee en Vredestein. Op basis van zijn onderzoek voltooide hij zijn doctoraat aan de Universiteit Twente vlak voor het begin van de nieuwe eeuw (1999). Vervolgens werd hij senior consultant bij Q-Consult, waar hij zich specialiseerde in maatschappelijk verantwoord ondernemen en de implementatie van managementsystemen. Sommige van zijn projecten waren bij grote bedrijven zoals Tata Steel, ABN Amro en KPN. Vele andere projecten waren in kleine en middelgrote ondernemingen in de bouwsector, reïntegratiesector en buitensportsector. Tijdens zijn werkzame jaren bij Q-Consult had hij ook een functie als assistant professor aan de Universiteit Twente.

Sinds 2007 is André universitair hoofddocent aan de European Institute of Business Ethics, deel van de Nyenrode Business Universiteit. Vanaf 2010 werd hij de programmadirecteur van de Master of Science in Management opleiding van Nyenrode naast zijn rol als universitair hoofddocent. Sinds januari 2016 is hij hoogleraar op het gebied van "Sustainable Business and Stewardship" aan het Center for Entrepreneurship, Governance en Stewardship van Nyenrode. Veel van zijn recente werk is gericht op het inbedden van duurzaam ondernemen in de kernprocessen van een organisatie. Hij is vooral geïnteresseerd in hoe het creatieve potentieel van organisaties kan worden gebruikt als een bron van innovatie van duurzame producten, processen en business modellen.

Naast zijn aanstelling bij Nyenrode is André lid van het panel van deskundigen van de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken. Ook is hij visiting professor bij de University for Peace (Costa Rica) en Chang Gung University (Taiwan). André leidt executive education programma's zoals de MVO Expeditie en diverse vakken voor de MSc en MBA programma's op Nyenrode Business Universiteit. Hij is ook de

projectleider voor een meerjarig programma over duurzaam ondernemen en innovatief leiderschap in de Ready Made Garment Sector in Bangladesh.

Beatrice van der Heijden (1967) is hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategic Human Resource Management bij de Faculteit der Managementwetenschappen, Institute of Management Research, aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is Vakgroepvoorzitter van het Departement Strategic HRM. Daarnaast is ze hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit Nederland en bij Kingston University, London, UK. Beatrice van der Heijden studeerde Psychologie van Arbeid en Organisatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en voltooide de opleiding in 1990. In 1998 promoveerde ze aan de Universiteit Twente op een onderzoek naar het meten en de ontwikkeling van professionele expertise gedurende de loopbaan. Een retrospectieve studie onder hoger opgeleide Nederlandse werknemers. De dissertatie werd bekroond met de NITPB-prijs 1998 (Noordelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie en Bedrijfspsychologie). Zij coördineerde twee Europese cross-culturele onderzoeken op het gebied van loopbaansucces. Haar expertise concentreert zich met name rond loopbaanontwikkeling, employability en ouder worden in het werk. Beatrice is Associate Editor van het European Journal of Work and Organizational Psychology en van het Tijdschrift Gedrag en Organisatie. Ze is Co-Editor van het German Journal of Human Resource Management. Beatrice heeft gepubliceerd in, onder andere, Journal of Vocational Behavior, HRM, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Work and Stress, and Career Development International. Zij bekleedt diverse bestuurs- en adviesfuncties in wetenschappelijke en maatschappelijke organen.

Han van der Pool (1953) is een zeer ervaren Management Development professional. Zijn expertise is te herleiden tot kennis uit de vakgebieden arbeids- en organisatiepsychologie, organisatiekunde en projectmanagement, aangevuld met ruim vijf en dertig jaar ervaring als talentmanager, trainer/coach en adviseur in het bedrijfsleven. Na zijn middelbare school in Californië en zijn studie Klinische en Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam is hij o.a. werkzaam geweest bij de Nationale Kruisvereniging, KSG-Berenschot, Koninklijke Ahold, Heineken en TNT International. Sedert juli 2011 is hij werkzaam als Partner bij Vanderpool Consultancy, associé bij de Wissema Group en Adviseur bij Dunea. Tevens is hij docent bij de RINO GGZ opleidingen en de Hogeschool van Amsterdam. Han van der Pool is lid van de redactie van het Tijdschrift MD, tijdschrift voor talent- en managementontwikkeling en is regelmatig gastspreker bij universiteiten en internationale congressen op het gebied

van Leiderschapsontwikkeling, Corporate Universities, Design Thinking en E-learning. Zijn missie is een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van organisaties door het mobiliseren van het menselijk potentieel.

Jasper Moreels (1994) is student Handelsingenieur (operations management) aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Naast zijn studies is hij al drie jaar actief in de studentenraad van de faculteit (STUVECO), dit jaar als voorzitter. Vanuit de hoedanigheid als studentenvertegenwoordiger zetelt Jasper in diverse raden en commissies, waarvan de Faculteitsraad en de Opleidingscommissie de belangrijkste twee zijn. Verder is Jasper een actief lid van twee Harmonieorkesten in Oost-Vlaanderen. Binnen het Gents Universitair Harmonie Orkest is hij verantwoordelijk voor het organiseren van concerten.

BIJLAGE II

Bezoekschema

Flanders Business School

Dag 1

11:00–13:30	intern beraad visitatiecommissie + middagmaal
13:30–15:00	opleidingsverantwoordelijken
15:00–15:15	intern beraad
15:15–16:15	studenten
16:15–16:30	intern werkoverleg
16:30–17:30	docenten
17:30–18:00	intern werkoverleg
18:00–19:00	gesprek met afgestudeerden van de opleiding + werkveld
19:00	avondmaaltijd visitatiecommissie

Dag 2

9:30–10:00	bezoek faciliteiten
10:00–11:00	ondersteuners (met focus op kwaliteitszorg en internationalisering)
11:00–12:00	spreekuur en aanvullende gesprekken op uitnodiging van de commissie
12:00–13:00	middagmaal
13:00–13:30	gesprek met de opleidingsverantwoordelijken
13:30–15:30	intern beraad van de commissie, voorbereiding mondelinge rapportering
15:30	mondelinge rapportering