

# MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

NCOI N.V.

UITGEBREIDE TOETS NIEUWE OPLEIDING □ BEOORDELINGSRAPPORT

2 APRIL 2023





1	Samenvattend advies van de commissie.....	4
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....	6
2.1	Vorbereidend overleg 23 maart 2023 .....	6
2.2	Sessie 1 - Gesprek directie en management .....	6
2.2.1	Nabespreking.....	8
2.3	Sessie 2 – Academic Board .....	8
2.3.1	Nabespreking.....	10
2.4	Sessie 3 – Gesprek ontwikkelteam .....	10
2.4.1	Nabespreking.....	12
2.5	Sessie 4: Gesprek docententeam .....	12
2.5.1	Nabespreking.....	13
2.6	Sessie 5 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld.....	14
2.6.1	Nabespreking.....	15
2.7	Toelichting online leeromgeving (OLO) en rondleiding.....	15
2.8	Extra gesprek directie en (opleidings)management.....	15
2.8.1	Nabespreking.....	16
2.9	Terugkoppeling van de commissie aan de opleiding.....	16
3	Oordeel.....	18
4	Beoordelingsproces .....	19
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding.....	20
	Bijlage 2: Opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR).....	21
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie .....	23
	Bijlage 4: Programma .....	24
	Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	25
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen .....	26

## 1 Samenvattend advies van de commissie

De commissie die de kwaliteit van de opleiding Master of Business Administration van NCOI N.V. heeft beoordeeld, brengt een positief advies uit aan de NVAO. Het oordeel voldoende wordt onderbouwd via de positieve en kritische elementen uit het door de commissie gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de nieuwe opleiding.

De opleiding is ingediend als een academische master. NCOI N.V. heeft de master een helder profiel gegeven: een toegankelijke en flexibele MBA-opleiding voor werkende professionals in het midden en hoger management. De opleiding heeft dit profiel uitgewerkt in consistente en coherente leerresultaten. Het programma is gedegen, flexibel van opzet en de opleidingsverantwoordelijken hebben het academisch niveau van de opleiding hierin goed onderbouwd en geborgd. Het curriculum is logisch opgebouwd, inhoudelijk passend bij de MBA-opleiding en van voldoende niveau. Het curriculum bestaat uit een integraal aanbod van kennis en vaardigheden. De studiefiches zijn van goed niveau en ook de literatuur is aan de maat. Internationalisering is naar de mening van de commissie nog wat onderbelicht. De opzet van de masterproef vindt de commissie in orde. De commissie acht het voorbereidingsprogramma zeer belangrijk voor het juiste niveau van instroom en concludeert dat het ontworpen voorbereidingsprogramma daarvoor te mager is. De Academic Board en werkveldcommissie spelen een belangrijke rol in de borging van de kwaliteit van de opleiding. De commissie is overtuigd van het goede kwaliteitszorgsysteem van de opleiding en de instelling.

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de nieuwe opleiding, formuleert de commissie de volgende strikte aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de potentiële kwaliteit van de opleiding.

De commissie beveelt de opleiding aan:

- Veranker de rol van de Academic Board stevig en structureel in de opleiding (en dus de werking van NCOI N.V.) en zorg dat zij de beschreven invloed op het niveau van de instroom, het programma, de masterproeven en het docententeam daadwerkelijk behouden.
- Formaliseer de instroomeis 'minimaal vijf jaar werkervaring'. De opleiding geeft aan dat de doelgroep werkende professionals betreft, maar vooralsnog is dit niet als formele instroomeis opgenomen.
- Werk de professionaliseringslijn van de opleiding nader uit en zorg dat alle gekoppelde leeruitkomsten daarin goed worden gedekt.

Den Haag, 2 april 2023

Namens de commissie ter beoordeling van de opleiding Master of Business Administration van NCOI N.V.,

Koen Vandenbempt  
(voorzitter)

Lisette Meijer  
(secretaris)



## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 2.1 Voorbereidend overleg 23 maart 2023

De commissie heeft tijdens het vooroverleg op 23 maart 2023 in Antwerpen onderling kennisgemaakt en haar eerste indrukken van de Master in Business Administration (hierna: MBA) van NCOI N.V. (hierna: NCOI) besproken. Deze eerste indrukken waren gebaseerd op het informatiedossier en de daarbij horende bijlagen.

De commissie trof een helder opgebouwd en compleet dossier aan. De commissie vond de leerdoelen consistent en coherent en zag een duidelijke focus op beroepsgericht gedrag van professionals voor het verbinden van strategie met operatie in bedrijven. Daardoor dreigt de opleiding zich te positioneren op het grensvlak van academisch werk- en denkniveau en professionele praktijk. Het curriculum is logisch en inhoudelijk compleet en aan de maat. De commissie ziet in het curriculum een integraal aanbod van kennis en vaardigheden. De commissie is enthousiast over de inzet van de Academic Board. De commissie is overtuigd van het goede kwaliteitszorgsysteem van de opleiding en de instelling. De commissie bemerkte hier wel een inslag die deels meer passend is bij het kortdurende opleidingsaanbod.

De commissie heeft op een aantal thema's vragen aan de opleiding. Zo wil de commissie graag wat meer weten over de beweegredenen om in Vlaanderen deze opleiding te starten. Voor wie is de opleiding, welk werkveld wordt bediend? De commissie is, in het verlengde daarvan, benieuwd naar de precieze werking van de structuur van de opleiding. Hoe werkt de modulariteit, hoe flexibel is de opleiding en is die flexibiliteit begrensd? Ook wil de commissie meer weten over de Academic Board en de invloed van dit gremium. De samenstelling van het beoogde docententeam is ook een onderwerp dat de commissie graag wil aansnijden, evenals de instroomeisen van de opleiding. De commissie wil daarnaast graag van de opleiding weten op welke wijze internationalisering in de opleiding terugkomt en ze bespreekt graag de opzet van de masterproef.

Tot slot is de commissie gekomen tot een set van vragen en afspraken over de onderlinge samenwerking tijdens het locatiebezoek. Op 24 maart 2023 vond in Antwerpen het locatiebezoek plaats met vertegenwoordigers van de opleiding.

### 2.2 Sessie 1 - Gesprek directie en management

Het gesprek met de directie en het management van de opleiding startte met een presentatie over de nieuwe opleiding van NCOI, de organisatiestructuur en organisatieonderdelen van NCOI, en een toelichting op de behoefte vanuit het (Vlaamse) werkveld aan erkend onderwijs in een flexibele, modulaire opzet. NCOI vertelt de commissie over de missie om te willen bijdragen aan levenslang leren door opleidingen aan te bieden die goed toegankelijk zijn voor professionals en werkende studenten. De presentatie vervolgde met een toelichting op de MBA. NCOI wil de MBA toegankelijk maken voor professionals in het midden en hoger management. De opleiding schetst haar toegevoegde waarde van de opzet van het programma: 'de focus op de combinatie van opleiden met werk en privé in de vorm van een modulaire, flexibele aanpak voor werkenden'. De opleiding licht ook toe zich er terdege van bewust te zijn wat de Vlaamse context betekent: een academische master. Daarom heeft NCOI voor de MBA een Academic Board ingesteld. Daarnaast focust NCOI op de arbeidsmarktrelevantie en daarvoor is een werkveldcommissie ingesteld. Beide commissies

voeden de opleiding met input. Deze input komt samen in de curriculumcommissie, die besluiten neemt over de grote lijnen binnen de opleiding. De curriculumcommissie vertaalt dat naar een opdracht voor het kernteam van de opleiding. Dit is het team dat verantwoordelijk is voor het ontwerpen van de opleiding en het bewaken van de samenhang, de inhoud, de didactische vormgeving en het (eind)niveau. Zij vertalen de keuzes naar een programma. Daarna volgen de docenten, de uitvoerders van het programma, en de studenten, de deelnemers aan het programma.

De commissie vraagt de opleiding naar de keuze om een master na bachelor aan te bieden (in plaats van een master na master). De opleiding legt uit dat dit deels een pragmatische keuze is geweest. De instelling schetst hoe dit past in langetermijnambities, maar dat zij daarin voorzichtig zijn: eerst deze opleiding goed neerzetten en dan zullen zij mogelijkheden voor een doorlopende leerlijn verder gaan uitwerken. De commissie vraagt naar een vergelijking met andere MBA's. De opleiding vertelt daarover dat zij geen business school zijn. Hun doel is om de MBA toegankelijk te maken, de opleiding zo aan te bieden dat deelnemers deze op een pragmatische manier kunnen behalen. Op het juiste niveau, maar zonder de ingewikkeldheden van bijvoorbeeld internationale studiereizen. De opleiding focust niet op de topgroep in management qua instroom, maar op de brede doelgroep er net onder. De commissie en de opleiding bespreken kort het kostenaspect in relatie tot de instroom. De kosten zijn stevig, maar beduidend minder dan bij business schools die een MBA aanbieden. Het bedrag dat NCOI beoogt te vragen, ligt in lijn met hun bedragen voor andere, vergelijkbare type, opleidingen. De opleiding gaat ervan uit dat een flink deel van de instroom via werkgevers binnenkomt en bekostigd wordt. Voor een inhoudelijk antwoord op de vraag van de commissie over wat het werkveld precies zoekt, welke verrijking werkgevers beogen voor hun medewerkers, verwijst de directie naar het gesprek met het kernteam. In zijn algemeenheid stelt de directie dat het de toegankelijkheid, het niveau en de flexibele opzet zijn die niet alleen instroom, maar ook werkgevers aanspreken.

De commissie vraagt de opleiding de werking van de Academic Board toe te lichten. De opleiding vertelt dat de Academic Board een belangrijke adviserende rol heeft ten aanzien van het niveau van de opleiding. Dit is niet een losstaande taak, maar werkt door in veel aspecten van het programma. De directie geeft als voorbeeld de keuze voor docenten; daarin heeft de Academic Board ook een rol. De Academic Board werkt samen met de Academic Director (de voortrekker van de Academic Board). De Academic Board is ook nauw betrokken geweest bij het opstellen en vaststellen van de academische vaardigheden en de onderzoekscomponent van de opleiding, en de manier waarop die tot uitdrukking moeten komen in de meesterproef. Hun rol hierin is stevig.

De commissie vraagt de opleiding meer te vertellen over de opzet van het programma. Hoe flexibel is de opzet? De opleiding licht toe dat studenten binnen een opleidingsfase keuzes kunnen maken t.a.v. de volgorde, maar niet tussen de fases. Een studietoets begeleidt studenten bij het maken van deze keuzes. Er is vrijheid voor de student, maar ook sturing. De commissie is benieuwd of de duur van de opleiding begrensd is. De opleiding heeft dat vastgesteld op nominaal plus twee jaar. Als studenten, door persoonlijke omstandigheden, lang pauzeren, dan wordt er bij terugkeer opnieuw gekeken naar de aansluiting van de werkervaring en kennis op de modules.

De opleiding licht toe dat het businessmodel van NCOI gericht is op recurrentie (terugkerende studenten). Vakopleidingen en trainingen die reeds in Vlaanderen worden aangeboden zijn een stuk beperkter in omvang en tijd (tussen de halve dag en tien dagen lang). Met de MBA betreden zij dus een nieuwe markt. Ook licht de opleiding toe dat zij elementen van processen van de andere opleidingen gebruiken om deze opleiding in te richten.

De commissie vraagt de opleiding naar de ideale instroomgrootte. De opleiding geeft aan zowel didactisch als bedrijfsmatig een minimale instroom van 6-8 studenten te willen hanteren. De bovengrens ligt rond de 15-16 studenten.

De commissie vraagt de directie tot slot om te reflecteren op wat een Master of Science betekent voor hun personeelsbeleid en de professionalisering van hun docenten. De directie vertelt dat zij vertrouwen op de eigen verantwoordelijkheid van professionele ontwikkeling van docenten. Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor het bewaken van hun academische niveau, dat kan de opleiding/NCOI niet doen. De opleiding moet hier wel op toezien, via de Academic Board. Het uitgangspunt dat NCOI hanteert is dat de docent zelf zorgt voor inhoudelijke bekwaamheid en NCOI voor de didactische bekwaamheid. De opleiding faciliteert dit bijvoorbeeld door vakgroepoverleggen en kalibratiesessies.

### 2.2.1 Nabespreking

De commissie heeft door het gesprek met de directie en het management vragen die zij had grotendeels beantwoord gekregen. Een tweetal onderwerpen komt naar aanleiding van dit gesprek bovendien, waarop de commissie graag in andere gesprekken verdergaat. Het eerste onderwerp betreft de inbedding van de opleiding in de gehele organisatie. Dat is uiteraard heel logisch, maar tegelijkertijd ook een valkuil, omdat dit een heel andersoortige opleiding is dan tot nu toe wordt aangeboden in Vlaanderen. Vlaanderen kent echter een ander onderwijsstelsel dan Nederland, waar wel al vergelijkbare opleidingen worden aangeboden. De commissie vraagt zich af of die stevige inbedding de juiste is. Het tweede onderwerp betreft de professionalisering van docenten. De directie geeft aan dat dit de eigen verantwoordelijkheid van de docenten is. De rol die de Academic Board hierin speelt is de commissie nog niet helder.

## 2.3 Sessie 2 – Academic Board

De commissie opent het gesprek met de Academic Board door hen te vragen naar hun rol in de opleiding. De Academic Board licht toe dat zij een bijzonder sturende rol hebben gehad in het borgen van het niveau van de opleiding; zij bewaken in de eerste plaats het academische niveau. De Academic Board licht toe hoe dat in de praktijk werkt. De Academic Board is een van de twee adviserende gremia van de opleiding. Het andere gremium betreft de werkveldcommissie. Beide hebben een visie en deze komen samen in de curriculumcommissie. In de curriculumcommissie wordt alle input afgewogen en worden besluiten genomen ten aanzien van de opleiding. De Academic Board noemt NCOI zeer leergierig. Zij noemt de werking van NCOI en deze opleiding verbluffend: de Board draagt zaken aan en de opleiding en organisatie verwerken die op een goede manier en laten niets liggen. De commissie is nog benieuwd naar de visie van de Academic Board op de inbedding van de opleiding in NCOI. Waar worden er besluiten in de organisatie genomen en reikt de invloed van de Academic Board ook tot daar? De Academic Board omschrijft NCOI als een commerciële organisatie met onderwijsgericht DNA. De Academic Board heeft contact met de



collega's uit de opleiding en de business manager. Zij ziet haar rol specifiek als het bewaken van het academisch niveau. Mochten er commerciële KPI's zijn die conflicterend zouden kunnen zijn of worden met het academisch niveau, dan is er voldoende ruimte om dit kritisch te bekijken.

De Academic Board heeft een brede, adviserende rol. Zij adviseert niet alleen ten aanzien van de academische vaardigheden en de borging daarvan in het curriculum, maar beïnvloedt ook de keuzes te aanzien van het docententeam. De Academic Board vindt het belangrijk dat docenten actief zijn in het onderzoeksveld. Zuivere academici acht de Board echter niet geschikt voor de doelgroep, de docenten moeten ook praktische ervaring hebben. Om het niveau wel goed te borgen, ligt de focus op gepromoveerde academici.

De commissie vraagt de Academic Board naar haar visie op de keuze voor een master na bachelor in plaats van een master na master. De Academic Board legt uit zorgen te hebben gehad over het academisch niveau van de opleiding, maar dat dit aspect van de opleiding juist is waarom zij er zijn. De Board ziet heel duidelijke verbeteringen in de opleiding: in de leeruitkomsten, in het programma en in de masterproef. Met de nieuwe opzet van de masterproef wordt het academisch niveau en worden de academische vaardigheden goed bewaakt. De opbouw, het traject en ook de handleiding van de masterproef zijn strakker neergezet. De Academic Board zal ook met een steekproef masterproeven beoordelen als onderdeel van de kwaliteitszorg.

De Academic Board geeft aan te verwachten dat het grootste deel van de instroom het voorbereidingsprogramma moet volgen. Dit programma acht de Board van voldoende kwaliteit en omvang. Het voorbereidingsprogramma wordt op maat (individueel) ingericht, afhankelijk van de deficiënties. De Academic Board kijkt hierbij de EVK's en beslist dan over de toelating en het programma.

De commissie vraagt de Academic Board naar het flexibele leerconcept van de opleiding en hoe zich dat verhoudt tot de strakkere keuzes die de opleiding heeft gemaakt, bijvoorbeeld ten aanzien van de masterproeven. De Academic Board ziet die flexibiliteit vooral in tijd, locatie en volgorde en vindt het sterk van de opleiding dat er toch ook een duidelijke integratie in het programma is. Zo ziet de Academic Board de integratie van academische vaardigheden in elke module terug. Daar is de Board ook blij mee: het is geen afzonderlijk thema, maar iets waar elke docent en elke module aan bijdragen. Studenten hebben een gedegen academische basis nodig om dit programma te kunnen volgen. Dat wordt geborgd met de instroomeisen en het voorbereidingsprogramma.

De commissie uit haar zorgen over de scheiding van rollen die zij meende in het dossier te lezen: de commissie maakt op dat de docent mogelijks niet beoordeelt, maar dat daarvoor aparte beoordelaars zijn. De Academic Board geeft aan dat het dossier mogelijks een foute lezing toelaat omdat de docent zeker ook de beoordelaar is. De commissie vraagt de Academic Board naar de onderwijs- en toetservaring van de (beoogde) docenten. De commissie vraagt zich af of dit voldoende geborgd is. De Academic Board licht de verschillende verantwoordelijkheden van docenten en kerndocenten toe. De kerndocent heeft een zeer belangrijke rol; die draagt eindverantwoordelijkheid voor de toetsing. De docent moet meer gezien worden als de (in traditionele opleidingen genoemde) gastdocent.

Het onderwijs wordt volgens de Academic Board aangeboden in een samenspel van werkveldexperts, academici en de kerndocent.

Tot slot deelt de commissie een zorg ten aanzien van de masterproeven: een mogelijke belemmering in de academische kwaliteit is wanneer de student de masterproef bij de eigen organisatie uitvoert. De commissie is benieuwd of de Academic Board deze zorg deelt. De Academic Board geeft aan daar hetzelfde naar te kijken als de commissie en geeft ook aan dit goed op het netvlies te hebben en ideeën te hebben over hoe dit potentiële probleem kan worden voorkomen. De Academic Board bewaakt in die zin de onafhankelijkheid van haar denken.

### 2.3.1 Nabespreking

De commissie heeft een zeer goede indruk van de Academic Board. De uitdagingen die de commissie voorziet voor deze opleiding worden gedeeld door de Academic Board. De Board heeft een duidelijke rol en de geleverde input wordt door de opleiding en de organisatie zeer serieus genomen. Dit geeft de commissie vertrouwen.

## 2.4 Sessie 3 – Gesprek ontwikkelteam

De commissie maakt kennis met de docentontwikkelaars en stelt vast dat dit het kernteam is waar in eerdere gesprekken aan werd gerefereerd. Het kernteam licht de structuur toe zoals de commissie deze eerder ook toegelicht kreeg. Het kernteam is het team dat met de keuzes gemaakt door de curriculumcommissie, op basis van de input van de Academic Board en de werkveldcommissie, aan de slag gaat. Het kernteam vertaalt de keuzes naar concreet onderwijs. Deze structuur is een standaardstructuur voor NCOI. Voor NCOI is erkend onderwijs nieuw in Vlaanderen, maar procesmatig heeft NCOI, vanwege ander opleidingsaanbod, wel ervaring in Vlaanderen.

De commissie is benieuwd naar de rol die het kernteam precies speelt in het maken van keuzes voor de opleiding. Het kernteam licht toe dat zij keuzes maakt ten aanzien van thema's uit bijvoorbeeld het werkveld. Deze thema's moeten voldoende generiek zijn. Ook zorgt het kernteam voor ruimte voor de inbreng van de docent en de student. Het kernteam vertelt de commissie dat de inbreng van zowel de Academic Board als die van de werkveldcommissie heel voelbaar en zichtbaar zijn. Door de opzet van de opleiding is er ook echt ruimte voor de student om zijn/haar eigen organisatie-ervaring in de opleiding mee te nemen. Het is aan de docent om die input te gebruiken in de module. Het kernteam licht ook toe dat de opleiding geen specifieke inhoudelijke focus heeft gekozen binnen het algemene MBA-profiel. De opleiding laat de thema's en onderwerpen binnen de module (en binnen de leeruitkomsten) bottom-up ontploien.

De commissie vraagt het kernteam naar het voorbereidingsprogramma. Het kernteam vertelt dat het academisch bachelorniveau de minimale instroomeis is en dat studenten daar bovenop veelal een voorbereidingsprogramma moeten volgen. Dat programma is ontwikkeld op basis van wat minimaal nodig is. Het voorbereidingsprogramma van 18 EC bestaat uit drie modules van 6 EC: een inhoudelijke module, een module over kwantitatief onderzoek en een module over kwalitatief onderzoek. De commissie vraagt of het kernteam verwacht dat er studenten met een academische bachelor instromen. Het kernteam geeft aan dat het een minimumeis betreft, maar dat zij ook zeker omscholers verwachten, die al een andere

masteropleiding hebben. De markt in Vlaanderen is er nu wellicht nog niet naar, maar de verwachting is dat deze in de toekomst gaat veranderen en de instroomaantallen daardoor zullen stijgen.

Desgevraagd vertelt het kernteam over het profiel van de opleiding. De opleiding is bedoeld voor werkende professionals met een andere opleidingsachtergrond die verder willen komen in hun vak en daar bedrijfsvoering voor nodig hebben. Het zijn vaak professionals die inhoudelijk sterk zijn in hun vakgebied en daarom al ver zijn gekomen en nu de bedrijfsmatige kant willen leren begrijpen en hanteren. De opleiding richt zich niet alleen op de private sector, ook in de publieke sector leeft de vraag naar deze opleiding. Binnen de opleiding zullen, met de keuze voor docenten en casuïstiek, beide sectoren worden bediend.

De commissie vraagt naar het bewaken van het niveau van de opleiding. Het kernteam omschrijft zichzelf als een echt team met sterke drive om samen op te trekken, niet ieder voor zich gericht op eigen modules. Het kernteam streeft ernaar peerreview binnen het team te creëren, zowel academisch als pedagogisch. Signalen over de kwaliteit van de opleiding komen bij het kernteam binnen. Als voorbeeld geeft het kernteam de kwaliteit van docenten. Docenten hebben vaak meerdere rollen: begeleider, ontwikkelaar, beoordelaar. Het kernteam bekijkt data over de invulling van deze rollen, bijvoorbeeld data over beoordelaarseffecten. Het kernteam staat ook dicht bij de examencommissie.

De commissie vraagt het ontwikkelteam naar het kwaliteitszorgsysteem en dan in het bijzonder naar de kort-cyclische evaluatie/beoordeling van docenten. De commissie vraagt zich af of deze inslag niet meer passend is bij het kortdurende opleidingsaanbod. Het ontwikkelteam snapt de vraag van de commissie en geeft aan dat dit kwaliteitszorgsysteem toegepast wordt binnen NCOI en dat zij bij de uitvoering van de opleiding kijken wat werkt voor deze opleiding.

Het kernteam vertelt dat zij ervaren dat alles wat er momenteel in de wereld speelt, de transities en de multidisciplinariteit daarvan, vraagt om een academische master. De praktijk wordt steeds meer gedomineerd door complexe zoekopdrachten en dat vraagt om academische vaardigheden. Academische opleidingen worden daardoor steeds relevanter voor het werkveld. De commissie vraagt hoe het kernteam naar de keuze voor docenten kijkt, in relatie tot het niveau (Master of Science) van de opleiding. Het kernteam geeft aan dat het docententeam van deze opleiding zal afwijken van de reeds bestaande pool van docenten binnen NCOI. Er is naar deze pool gekeken en slechts enkelen kwamen in aanmerking voor het docentschap in deze opleiding. Het kernteam is daarom gesprekken gestart om de docentenpool te vergroten. Het kernteam is niet op zoek naar de fundamentele onderzoekers, maar naar docent-onderzoekers die de vertaling naar de praktijk kunnen maken. Het werkveld en de academische wereld groeien naar elkaar toe: het werkveld vraagt om onderzoeksvaardigheden, maar ook om andere professionele vaardigheden (bijvoorbeeld vaardigheden die nodig zijn voor structurering en ondersteuning van besluitvormingsprocessen rond strategisch management).

Het kernteam vertelt dat zij een groepsgrootte van minimaal 8 tot maximaal 20 ideaal vinden. Dat is voor het kernteam een goede groepsgrootte om voldoende aandacht voor de inhoudelijke breedte van het vak te hebben. De flexibilisering die de opleiding beoogt, heeft voor- en nadelen, wat het kernteam betreft. De instroom heeft verschillende

studieachtergronden en door de modulaire opzet zijn er geen cohorten en doorlopende leerlijnen mogelijk. Daarom krijgen studenten een studiecoach. Deze coach volgt de studenten en begeleidt hen in het maken van keuzes. De commissie vraagt hoe het model van de leercirkels werkt in een opleiding zonder cohorten. Het kernteam geeft aan dat dit binnen de masterclasses (modules) goed werkt en dat dit ook verrijkend is.

Het kernteam vertelt tot slot aan de commissie over de wetenschapscolleges die in de opleiding zijn opgenomen. In deze colleges wordt de vakinhoud gekoppeld aan onderzoek. De opzet van deze colleges is 'het goede voorbeeld geven' op het gebied van onderzoek. Deze colleges zijn een uniek element van deze studie.

#### 2.4.1 Nabespreking

De commissie blikt positief terug op het gesprek met het kernteam. De vragen van de commissie zijn naar tevredenheid beantwoord. De commissie vindt het ook belangrijk dat de Academic Board en het kernteam een duidelijke visie hebben op de docenten die geselecteerd zullen worden voor deze opleiding (en dat dit in grote mate andere profielen zijn dan de bestaande NCOI docenten). De commissie wil in het gesprek met de docenten graag doorpraten over de werking van de verschillende gremia van de opleiding en op welke manier docenten door deze gremia worden gevoed.

### 2.5 Sessie 4: Gesprek docententeam

De commissie vraagt de docenten allereerst naar hun betrokkenheid bij de opleiding. Allen geven aan met name betrokken te zijn bij de Nederlandse MBA-opleiding. De commissie vraagt de docenten naar hun visie op dit voor Vlaanderen nieuwe type opleiding, en daarmee doelgroep. Het docententeam geeft aan jonge managers te verwachten die zich verder willen ontwikkelen. De middenlaag waar talent zit en die de kans krijgt zich verder te ontwikkelen. Voor hen is dat niet een compleet nieuwe doelgroep, maar deze opleiding is wel academischer en meer holistisch. Het docententeam vertelt dat er in Nederland steeds meer gewerkt wordt met beroepsproducten en verantwoordingsdocumenten. In deze Vlaamse opleiding worden dat academische producten. De commissie vraagt hoe een module in deze opleiding er dan uitziet. Het docententeam geeft aan dat dit van het onderwerp en de scope afhangt.

De commissie vraagt het docententeam hoe zij met het kernteam en de Academic Board samenwerken. De docenten geven aan dat deze samenwerking zich nog moet ontwikkelen. Vanuit hun ervaringen in Nederland verwachten zij eenzelfde soort samenwerking, maar dan wat strikter. Het kernteam slaat de brug tussen de docenten en het management. De inbreng van de Academic Board en de werkveldcommissie moet de docent samenbrengen met zijn/haar eigen ervaring. Binnen reeds bestaande opleidingen hebben de docenten regelmatig kalibreersessies, die zij als kritisch omschrijven.

De commissie vraagt hoe de richtlijnen/adviezen van de Academic Board doorwerken in het werk van de docent. Is de board aanwezig bij de kalibreersessies en krijgen de docenten handvatten over het implementeren van de academische vaardigheden in de modules? De docenten geven aan dat deze ervaring er nu nog niet is, omdat het programma nog niet loopt. Hun ervaringen elders leren hen dat kalibraties zeker ook over academische vaardigheden en werkveldrelevantie gaan. De commissie vraagt of er vanuit de Academic Board al randvoorwaarden in de ontwerpfase zijn meegegeven aan de docenten. De docenten geven

aan dat deze gesprekken binnen het kernteam plaatsvinden, waar de essentiële keuzes worden gemaakt en de samenhang bewaakt. Als voorbeeld wordt er gegeven dat er de afgelopen jaren veel discussies binnen NCOI zijn geweest over onderzoeksmethodologie. De uitkomsten van die discussies leveren input op voor de opleidingen en die wordt vertaald naar de masterclasses (modules). De docenten geven aan dat zij zich ervan bewust zijn dat dit hele mechanisme van werken in België nog moet groeien en dat zij met elkaar input vanuit de Academic Board moeten vertalen naar onderwijs. De wetenschapscolleges bieden veel ruimte om de richtlijnen van de Academic Board een plek te geven, maar onderzoek en wetenschap komen ook in de andere modules systematisch aan de orde.

De docenten vertellen desgevraagd dat de literatuur en handboeken goed zijn gescand en gescreend. Het kernteam stelt veelal de literatuur voor, maar docenten hebben daarin wel inspraak. Studenten krijgen een lijst met relevante literatuur en die wordt ook aangevuld, afhankelijk van de groepssamenstelling. Het docententeam geeft aan ook vooral studenten te leren om zelf te zoeken.

De commissie vraagt de docenten naar de begeleiding van de masterproef. Het docententeam beschrijft het proces van de masterproef waarin een aantal momenten van controle op het niveau van het werk van de student zit, te beginnen bij het Plan van Aanpak. Vaak gaat dit bij studenten niet in een keer goed. Wanneer studenten na goedkeuring van het Plan van Aanpak aan de slag gaan met hun scriptie, krijgen ze ook begeleiding. Die begeleiding is met name gericht op de verbreding van het onderzoek. De commissie vraagt naar de onafhankelijkheid van het onderzoek dat studenten doen en hoe dat kan worden geborgd als zij bij hun eigen werkgever onderzoek doen. De docenten vertellen dat studenten worden begeleid om praktijkproblemen te vertalen naar onderzoeksvragen. Die vragen liggen vaak deels buiten de eigen context en daarmee kan de onafhankelijkheid geborgd worden.

De docenten lichten nog toe dat een module van 6 EC bestaat uit acht dagdelen college/les, wetenschapscolleges en zelfstudie. De docenten schatten de contacttijd per module op 25-30 uur.

Tot slot vraagt de commissie naar de tevredenheid van de docenten over de summatieve toetsvormen. De docenten geven aan dat ze tevreden zijn. Een docent geeft als voorbeeld het mondelinge tentamen dat als toetsvorm aan zijn module is gekoppeld. Deze docent heeft daar een stevig reflectieverslag als ingangseis aan toegevoegd. Een ander voorbeeld is de paper als toetsvorm. De docenten geven aan dat deze vorm prima is, dat het echt gaat om de inhoud en de eisen die je eraan stelt.

### 2.5.1 Nabespreking

De commissie blikt wat minder positief terug op dit gesprek. De docenten waarmee de commissie gesproken heeft, zijn niet met zekerheid ook docenten die daadwerkelijk in deze master gaan lesgeven. Deze docenten werken allen al zeer lang voor NCOI. In hun toelichting over het programma, gaven zij veelal een omschrijving van de praktijk in Nederlandse (professionele) masterprogramma's. De gesproken docenten hadden geen ervaring met academisch onderwijs en konden ook de omvang van 6 ETCS niet correct inschatten. De docenten voor de Vlaamse opleiding moeten nog geworven worden buiten het huidige personeelsbestand, zo gaf het kernteam eerder aan. Daardoor was het gesprek wat minder informatief voor de commissie dan wat de commissie had gewild. De commissie heeft na dit

gesprek met name (nieuwe) vragen over de fiche professionalisering en besluit dit onderwerp later met het opleidingsmanagement te willen bespreken.

## 2.6 Sessie 5 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld

In dit gesprek lichten de werkveldvertegenwoordigers hun relatie met de opleiding toe. Vanuit hun expertise geven zij feedback op de opleiding, zowel over de noodzaak van het bestaan ervan als op de invulling ervan. Zij zien zichzelf als potentiële afnemers van de uitstroom van de opleiding. Het werkveld geeft aan mogelijkheden te zien in de toekomst in instroom te kunnen voorzien, maar daar zijn geen afspraken over gemaakt. Een van de werkveldvertegenwoordigers is al langer betrokken bij NCOI, de overige vertegenwoordigers zijn betrokken sinds de start van de ontwikkeling van deze opleiding.

Het werkveld geeft aan dat er nood en behoefte is aan deze opleiding. Het werkveld zit te wachten op professionals met het profiel zoals deze opleiding dat voor ogen heeft. Het werkveld ziet de opleiding als zeer geschikt voor de groep medewerkers in een bedrijf of organisatie, die je wilt laten (door)groeien. Het werkveld omschrijft de MBA als een opleiding met een duidelijk masterniveau, maar niet per se in de klassieke zin. Het werkveld is positief over de modulariteit, de verschillende momenten waarop je kunt starten en ook de mogelijkheid om te pauzeren. Een ander belangrijk positief aspect vindt het werkveld de (financiële) toegankelijkheid. Het werkveld ziet duidelijke waarde van een masterdiploma voor hun medewerkers. Zowel voor de student, die daarmee kan laten zien dat hij/zij een bepaald niveau heeft behaald, maar ook voor het bedrijf dat profiteert van de opdrachten die de student tijdens zijn/haar opleiding voor de organisatie kan uitvoeren en uiteraard ook na de afronding van de opleiding kan oppakken.

De commissie vraagt het werkveld naar de werking van de werkveldcommissie. De werkveldvertegenwoordigers omschrijven hun rol als 'luis in de pels'. De commissie is twee jaar geleden gestart. Het werkveld vertelt input te geven over de trends in de markt en behoeftes van hun organisaties. Bij de gesprekken zijn (bijna) altijd leden van het kernteam en de Academic Board aanwezig. De adviezen zijn niet bindend, maar worden eigenlijk altijd opgevolgd. De commissie kan zich voorstellen dat de Academic Board en de werkveldcommissie soms conflicterende input hebben op inhoudelijk gebied. Het werkveld herkent dat en beschrijft dit als scherpe en verrijkende discussies. Het werkveld legt uit dat het kernteam een belangrijke rol heeft in het filteren van de input naar de opleiding en de modules.

De commissie vraagt het werkveld naar de doorontwikkeling die zij het afgelopen jaar bij de uitwerking van de opleidingsplannen heeft gezien. Het werkveld ziet dat de academische kant van de opleiding is versterkt. Ook ziet het werkveld een sterkere focus op België en de Belgische context. Niet alleen in de structuur van de opleiding, maar ook concreet in het opleidingsmanagement. Het werkveld is ook te spreken over de opzet en het niveau van de masterproef. Het werkveld noemt de eisen zwaarder en hoger dan de eisen in Nederland en heeft vertrouwen in het juiste niveau van uitstroom. Wel geven ze aan dat goede begeleiding vanuit de opleiding van groot belang zal zijn.

De commissie vraagt het werkveld nog naar de instroomverwachting die zij hebben. De werkgevers geven aan dat zij verwachten dat een klein percentage van hun organisaties een hele master zal doen en een groter deel losse modules. De interesse vanuit de werkgevers is in ieder geval groot. Het werkveld omschrijft de investering als lager dan elders, maar nog

steeds fors. De werkgevers constateren echter een trend van sneller wisselen van werkgever en een opleiding is wat hen betreft een mooi instrument om goed personeel langer aan je te binden.

Tot slot vraagt de commissie het werkveld naar de internationale component van de opleiding. Vindt het werkveld dat dit voldoende terugkomt? Het werkveld geeft aan dat dit een belangrijke component is, maar dat dit wat hen betreft niet per se uit studiematerialen en/of theorieën komt. De internationale component moet vooral komen vanuit docenten en studenten, die ervaringen en vraagstukken meenemen de lessen in. Het werkveld vertelt dat een van hun adviezen aan de opleiding ook gericht was op de internationale component en een goede inbedding daarvan.

### 2.6.1 Nabespreking

De commissie blikt positief terug op het gesprek met het werkveld. De werkveldvertegenwoordigers hebben de noodzaak van de opleiding, maar ook hun steun voor de keuzes ten aanzien van de inhoud en didactiek helder overgebracht aan het panel.

Op basis van alle gesprekken van de dag, besluit de commissie het extra gesprek met de directie en het opleidingsmanagement door te laten gaan. De commissie wil dat gesprek gebruiken om meer helderheid te krijgen over het thema professionalisering in relatie tot de opleiding.

## 2.7 Toelichting online leeromgeving (OLO) en rondleiding

Online leeromgeving – Canvas

De opleiding verzorgde een presentatie over het leerplatform Canvas. Daarbij lichtte de opleiding toe waarom zij voor dit systeem heeft gekozen. De commissie concludeerde na afloop van de presentatie dat dit systeem zeer toereikend is als online leeromgeving.

Rondleiding studielokalen

De commissie werd door de opleiding ontvangen in een van de studielokalen die de opleiding zal huren en gebruiken voor de opleiding. Een rondleiding was niet noodzakelijk. De commissie stelde vast dat de locatie van goede kwaliteit is.

## 2.8 Extra gesprek directie en (opleidings)management

De commissie licht toe dat zij in het extra gesprek graag een onderwerp nader willen bespreken. De commissie heeft in het dossier kunnen lezen dat er een drietal DLR's in de leerlijn professionaliseren zijn gekoppeld:

- De Master Handelswetenschappen (HW) kan complexe bedrijfsprocessen op een praktijkgerichte, projectgebaseerde en multidisciplinaire wijze benaderen.
- De Master HW communiceert professioneel en wetenschappelijk correct; vlot en helder schriftelijk en mondeling in de onderwijstaal over bedrijfsproblemen en hun oplossingen, en in minstens een andere taal indien de onderwijstaal niet Engels is.
- De Master HW reflecteert over de maatschappelijke en ethische aspecten van de organisatie- en managementwetenschappen in een globaliserende wereld.

Deze DLR's worden aangeboden in de module 'Professionalisering & visieontwikkeling', waarvan de laatste twee DLR's *alleen* in deze module worden aangeboden (en niet in andere modules). De commissie heeft echter nog niet kunnen vaststellen dat studenten

daadwerkelijk onderwijs krijgen in een tweede taal en er heerst bij de commissie nog onduidelijkheid over het intercultureel werken.

De opleiding geeft aan dat zij dit een heel valide punt vindt. Het doel van de professionaliseringsmodule is om studenten te leren reflecteren en op een ethische manier te leren handelen. De rubrics zijn voor deze module nog niet gemaakt. Op basis van die rubric wordt de module verder uitgewerkt. De module is een intens traject met onder andere individuele coachsessies. Het gaat om het groeitraject dat je gaat monitoren. De commissie concludeert op basis van de toelichting dat de uitwerking zoals de opleiding deze schetst, nog niet in de fiche is geland. Ook ontstaat bij de commissie het beeld dat de module het vooral over zelfreflectie heeft en minder over (sommige) delen van de DLR die nu gekoppeld zijn aan de module.

Dan de kwestie van de tweede taal. De opleiding licht toe dat de focus op taal meer in de studiematerialen (literatuur) zit en niet in de lessen zelf. Het was de opleiding onbekend dat dit er verplicht in moet, maar de opleiding is bereid dit wel toe te voegen aan het programma. De commissie vraagt nog naar de studietoets en de rol, als begeleider van de module. De commissie is benieuwd wat voor soort expertise een studietoets heeft. De opleiding vertelt dat een studietoets iemand is die werkervaring heeft, maar ook didactisch onderlegt is.

De commissie bespreekt ook nog met de opleiding de keuze voor een master na bachelor in plaats van een master na master. De opleiding licht toe dat NCOI bewust heeft gekozen voor een master na bachelor. De commissie houdt de opleiding voor dat een master na master meer vrijheid en ruimte biedt en is benieuwd hoe de opleiding daar tegenaan kijkt. De opleiding geeft aan dat een bacheloropleiding in combinatie met werkervaring de meest passende instroom voor deze opleiding oplevert. De nadruk ligt voor de opleiding echt op de werkervaring. Aan de instroomeisen is niet formeel en expliciet opgenomen dat studenten zo'n tien jaar werkervaring moeten hebben, maar de opleiding handelt daar wel naar. Bij te weinig werkervaring worden studenten doorverwezen naar opleidingen bij de universiteiten. De commissie vraagt de opleiding nog of de docent ook de examinator is of dat deze rollen bij aparte personen zijn belegd. De opleiding geeft aan dat dit dezelfde persoon is en dat dit ook vastgelegd is in het rapport.

### 2.8.1 Nabespreking

De commissie heeft door dit gesprek een helderder beeld gekregen van de opleiding en het ontwikkelproces. De commissie is ervan overtuigd dat er een goede opleiding is ontwikkeld. De oriëntatie van de opleiding (academisch / professioneel) blijft wel een discussiepunt. De commissie legt de inhoud van alle gesprekken en het dossier nogmaals naast elkaar om te kunnen besluiten of zij de academische onderbouwing en inbedding voldoende vindt.

## 2.9 Terugkoppeling van de commissie aan de opleiding

De voorzitter dankt de opleiding voor het gedegen dossier en alle aangeleverde materialen, de open gesprekken en de goede verzorging van de dag. De voorzitter koppelt, namens de commissie, observaties terug aan de opleiding.

- De commissie concludeert dat de opleiding een duidelijke grote sprong voorwaarts heeft laten zien. Dit werd ook door het werkveld beaamd.



- De commissie heeft een interessant, goed gepositioneerd profiel aangetroffen dat in een duidelijke behoefte voorziet in het kader van levenslang leren. De commissie onderstreept hierbij de noodzaak voor instroom om gedegen werkervaring te hebben.
- De commissie omschrijft het programma thematisch als conservatief en gedegen en vindt dat positief. De innovatie zit in de manier van aanbieden en potentieel door wat er door de docenten wordt aangeboden (content) en dat vindt de commissie een goede keuze.
- De commissie spreekt groot vertrouwen uit in de Academic Board en onderstreept daarmee ook het belang van dit gremium in de opleiding.
- De commissie trof een goed uitgewerkte masterproefopzet aan. De uitwerking van sommige andere modules, in het bijzonder de module 'professionalisering' verdient nog aandacht.
- De commissie heeft het gesprek met het docententeam als niet sterk ervaren. De commissie onderschrijft de stellingname van de opleiding dat er docenten moeten worden aangetrokken met een academische achtergrond en een actieve academische loopbaan.
- De commissie constateert dat de internationale component van de MBA weliswaar geen speerpunt van de opleiding zelf is, maar vanwege het wettelijk kader wel goed ingebed dient te zijn in de opleiding. De commissie concludeert dat daar nog aandacht voor nodig is.
- Tot slot vraagt de commissie aandacht voor de manier van evalueren van docenten. Het model dat NCOI daarvoor hanteert, vindt de commissie minder passend bij een masteropleiding (meer passend bij kortdurende trainingen en opleidingen).

### 3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek naar de potentiële kwaliteit van de opleiding Master of Business Administration van NCOI N.V. beoordeelt de commissie de potentiële kwaliteit van de nieuwe opleiding als geheel als voldoende. De commissie brengt een positief advies uit aan de NVAO.

De commissie concludeert op basis van de aangeleverde documentatie en de gevoerde gesprekken dat er een duidelijke noodzaak voor de opleiding is. Het is de commissie helder wat de opleiding beoogt: een toegankelijke en flexibele MBA-opleiding aanbieden aan werkende professionals in het midden en hoger management. De commissie vindt dit een interessante en relevante positionering. De opleiding heeft naar de mening van de commissie deze doelstelling vertaald in adequate opleidings specifieke leerresultaten. De commissie heeft een thematisch conservatief en gedegen, maar via de inbreng van de docenten inhoudelijk potentieel innovatief, programma aangetroffen dat studenten in staat stelt deze leerresultaten te behalen. De flexibele opzet van het programma vindt de commissie goed. De studiefiches zijn van goed niveau en ook de literatuur is aan de maat. Internationalisering is naar de mening van de commissie nog wat onderbelicht. De commissie adviseert de opleiding hier meer op te sturen. De opzet van de masterproef vindt de commissie in orde. De commissie vindt de kwaliteit van het docententeam van groot belang in het realiseren van de doelstellingen en adviseert de opleiding om te investeren in het creëren van een echt team. De commissie acht het voorbereidingsprogramma zeer belangrijk voor het juiste niveau van instroom en concludeert dat het thans voorliggende ontwerp van het voorbereidingsprogramma daarvoor te mager is. De commissie concludeert dat de Academic Board een cruciale rol speelt in het bewaken van het (academisch) niveau van de opleiding, zowel bij het programma als in de instroom en de kwaliteit van het docententeam. De commissie is overtuigd van het goede kwaliteitszorgsysteem van de opleiding en de instelling. De commissie bemerkte hier wel een inslag die deels meer passend is bij het kortdurende opleidingsaanbod en adviseert de opleiding hierbij een integrale blik toe te passen.

Op grond hiervan heeft de commissie drie strikte aanbevelingen die de kwaliteit van de nieuwe opleiding nog kunnen verhogen:

1. Veranker de rol van de Academic Board stevig en structureel in de opleiding (en dus de werking van NCOI) en zorg dat zij de beschreven invloed op het niveau van de instroom, het programma, de masterproeven en het docententeam daadwerkelijk behouden.
2. Formaliseer de instroomeis 'minimaal vijf jaar werkervaring'. De opleiding geeft aan dat de doelgroep werkende professionals betreft, maar vooralsnog is dit niet als formele instroomeis opgenomen.
3. Werk de professionaliseringslijn van de opleiding nader uit en zorg dat alle gekoppelde leeruitkomsten daarin goed worden gedekt.

De commissie concludeert dat de opleiding sterke punten heeft en dat de drie geformuleerde strikte aanbevelingen een positief oordeel van de commissie niet in de weg staan. De commissie heeft alle vertrouwen in de kwaliteit van de opleiding Master of Business Administration van NCOI N.V.

## 4 Beoordelingsproces

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het “Beoordelingskader Uitgebreide Toets Nieuwe Opleiding”, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering.

De commissie heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Voorafgaand aan het voorbereidend overleg heeft elk commissielid de eerste indrukken opgemaakt en werden prioritaire vragen opgesteld.

Tijdens een voorbereidend overleg op 23 maart 2023 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

De dialoog vond plaats op 24 maart 2023 en wel op volgende locatie: Van der Valk, Antwerpen.

Aan de hand van de Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en het voorlopig oordeel geverifieerd en vervolledigd.

Tijdens een besloten nabespreking op 24 maart 2023 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd op 2 april 2023.

## Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	NCOI N.V.
Naam opleiding	Master of Business Administration
Niveau	Master
(Bijkomende) titel	Master of Business Administration (MBA)
Afstudeerrichtingen	Geen
Opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deeltijds</li><li>• Leertraject voor werkstudenten</li></ul>
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mechelen</li><li>• Antwerpen</li><li>• Brussel</li></ul>
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	60 studiepunten
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde

## Bijlage 2: Opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR)

### 1. Wendbaar sturen

De MBA'er leidt wendbaar naar het bereiken van organisatiedoelen en stuurt individuen en teams op het effectief bijdragen aan het ontwikkelen van de organisatie.

#### Beschrijving

Niveau 1 De student evalueert het gedrag van leiders in de organisatie.

De student ontwikkelt leiderschap ten behoeve van strategievorming en -realisatie.

De student valideert organisatieontwikkeling door toepassing van theorie in een praktijksituatie.

#### Eindniveau

De student opereert vanuit leiderschap, waarmee hij draagvlak creëert en impact heeft op zijn organisatie en het werkveld waarin men actief is.

De student faciliteert de wendbaarheid van de organisatie door het ontwikkelen van een toepasbaar concept.

### 2. Professionaliseren

De MBA'er functioneert als startbekwame, reflectieve en lerende professional in de situaties in het werkveld en in het (internationale) netwerk van zijn organisatie.

#### Beschrijving

##### Eindniveau

De student opereert effectief in interculturele omgevingen op basis van ontwikkelde eigen waarden met betrekking tot globalisering.

De student handelt integer door inzicht in de complexiteit van bedrijfsethiek.

De student initieert het voeren van een professionele dialoog in reflectie op geleverde prestaties;

De student internaliseert het concept van levenslang leren.

### 3. Transformeren van de organisatie

De MBA'er draagt bij aan transformatie van de organisatie door de strategische missie en visie van de organisatie en kansen op duurzame innovatie van de business met elkaar in lijn te brengen op een verantwoorde wijze.

#### Beschrijving

Niveau 1 De student beoordeelt de effectiviteit van een strategie op basis van objectieve criteria en beproefde theorie;

De student beargumenteert strategische keuzes.

De student analyseert kansen en risico's van een initiatief voor business development.

De student onderzoekt de invloed van innovatie op de concurrentiekracht van de organisatie.

#### Eindniveau

De student integreert functionele wetenschappelijke kennis in strategisch management in transformaties van de organisatie.

De student ontwerpt strategieën voor groei en waardecreatie

#### 4. Realiseren van groei

De MBA'er optimaliseert processen in de organisatie, stemt deze af op partners en maximaliseert (financiële) middelen om groei te realiseren.

##### Beschrijving

###### Niveau 1

De student beargumenteert beslissingen in verbetering van de financiële resultaten van de organisatie.

De student managet executies van beleid op basis van financiële en niet-financiële informatie.

De student innoveert concepten voor procesoptimalisatie op basis van academische inzichten.

De student evalueert de doelgerichtheid en doelmatigheid van de procesinrichting.

###### Eindniveau

De student synthetiseert op basis van systeemtheoretische wetenschappelijke inzichten de strategische doelstellingen van organisaties aan de inrichting van operationele processen.

De student interpreteert complexe data om inzicht te krijgen in de financiële implicaties ten behoeve van bestuurlijke besluitvorming.

#### 5. Integraal handelen

De MBA'er past academische kennis en vaardigheden integraal toe, conform beroepseigen methoden en met toepassing van onderzoekend vermogen, om tot oplossingen te komen voor complexe organisatievraagstukken.

##### Beschrijving

###### Niveau 1

De student divergeert en convergeert binnen een vraagstuk aan de hand van vigerende analysemethoden.

De student toont onderzoekend vermogen in de methodologische aanpak van complexe organisatievraagstukken.

###### Eindniveau

De student ontwikkelt met toepassingsgericht onderzoek nieuwe kennis om complexe organisatievraagstukken op te lossen.

De student maakt nieuw ontwikkelde kennis bruikbaar voor de beroepssituatie

### Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

**Koen Vandenbempt** (*voorzitter*) Decaan van de Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie van de Universiteit Antwerpen; België.

**Rob van der Heijden**, (*commissielid*) Professor in planning at the Nijmegen School of Management, Radboud University; Nederland.

**Veroniek De Mulder**, (*commissielid*) Senior advisor and board member, C-level executive manager, certified Mediator, Business Owner at Dimples Management, Mediation and Advisory; België.

**Fien Cox**, (*student-commissielid*) Master student in Master Management en beleid in de gezondheidszorg aan de Universiteit Gent, lid studentenpanel ESU; België.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Dagmar Provijn** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Lisette Meijer** (extern secretaris), eigenaar Kolibrie Onderwijsmanagement & advies.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

## Bijlage 4: Programma

- 08.30 – 09.00 uur  
Ontvangst en vooroverleg commissie (besloten)
- 09.00 – 09.45 uur  
Sessie 1 - Gesprek directie en management  
*(Incl. korte presentatie NCOI en opleiding)*
- 10.00 – 10.30 uur  
Sessie 2 – Academic Board
- 10.45 – 11.30 uur  
Sessie 3 – Gesprek ontwikkelteam
- 11.45 – 12.15 uur  
Sessie 4: Gesprek docententeam
- 13.15 – 13.45 uur  
Sessie 5 – Gesprek vertegenwoordiging werkveld
- 14.00 – 14.30 uur  
Sessie 6 – Toelichting online leeromgeving (OLO) en studiebegeleiding
- 14.30 – 15.00 uur  
Extra gesprek directie en (opleidings)management
- 15.00 – 16.30 uur  
Intern overleg commissie (besloten)
- 16.30 – 17.00 uur  
Terugkoppeling door commissie naar directie en management



## Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Informatiedossier opleiding*

- Informatiedossier

### *Verplichte bijlagen bij het informatiedossier*

- Domeinspecifieke referentiekader, profiel van de professional, opleidingsprofiel en leerresultaten van de opleiding
- Curriculum
- Onderwijs- en examenregeling, Master of Business Administration, NCOI
- Overzicht betrokken experts
- Beleidsplan Hoger Onderwijs
- Beleidsplan Kwaliteit
- Beleidsplan voorzieningen
- Samenstelling, CV's en verslagen Academic Board, docenten, examencommissie, kernteam en werkveldcommissie
- Het investeringsplan voor de volledige opleiding.
- Toetsbeleid, docentprofessionalisering (indien beschikbaar inclusief HR-beleid) en studiebegeleiding
- Beleidsplan studenten met een functiebeperking
- De overeenkomstige opleiding(en) in het Vlaams hoger onderwijs

### *Niet-verplichte bijlagen bij het informatiedossier*

- Visie toepassingsgericht onderzoek NCOI Learning
- Voorbereidingsprogramma MBA
- Handleiding en rubric masterproef

### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog*

- NCOI Learning Platform
- Diverse handboeken uit de opleiding

## Bijlage 6: Lijst met afkortingen

AB	Academic Board
DLR	Domeinspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)
ECTS	European Credit Transfer System
EVK	Eerder verworven kwalificatie(s)
MBA	Master of Business Administration
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OER	Onderwijs- en Examenreglement
OLR	Opleidingsspecifieke leerresulta(a)t(en)

## Colofon

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

NCOI N.V. □ VL001U-22

Uitgebreide Toets Nieuwe Opleiding □ Beoordelingsrapport

2 april 2023

Samenstelling: NVAO □ Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)