

OPLEIDINGSBEOORDELING

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

Flanders Business School

Brussel - Mei 2025



OPLEIDINGSBEOORDELING EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)
MET FOCUS OP ENTREPRENEURSHIP

VLUHR Kwaliteitszorg
Ravensteingalerij 27
1000 Brussel

Dit rapport is elektronisch raadpleegbaar via <https://www.kwaliteitszorg.vluhr.be/beoordelingsrapporten>.

Wettelijk depot: D/2025/12.784/1

Inhoud

Voorwoord van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg	4
Opleidingsbeoordeling	5
Situering	5
Panelsamenstelling	5
Beoordelingskader	5
Vorbereiding	6
Bezoek	6
Rapport	6
Opleidingsrapport	7
Situering van de opleiding	7
Wat beoogt de opleiding?	7
Hoe realiseert de opleiding dat?	8
Wat realiseert de opleiding in relatie tot wat ze beoogt?	12
Hoe investeert de opleiding in de ontwikkeling van kwaliteit?	14
Conclusie	15
Samenvatting van de sterke punten	17
Samenvatting van de aanbevelingen	19
Samenvatting van de suggesties ter verbetering	20
Bijlagen	21
Bijlage 1: Administratieve basisgegevens van de opleiding	21
Bijlage 2: Beknopt CV van de panelleden	22
Bijlage 3: Bezoekschema	24
Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde materialen	25

Voorwoord van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg

Beste lezer,

Dit rapport behandelt de opleidingsbeoordeling van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan Flanders Business School. Deze opleidingsbeoordeling werd tussen juni 2024 en mei 2025 uitgevoerd door een onafhankelijk panel van deskundigen.

Het rapport is bedoeld voor alle stakeholders van de opleiding en geeft een momentopname van de kwaliteit volgens de beoordelingsgrond voor opleidingsbeoordelingen in Vlaanderen. Als voorzitter van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van VLUHR hoop ik dat de bevindingen, oordelen en aanbevelingen van het panel een stimulans zijn in de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van de opleiding. Bovendien is dit rapport bedoeld om het breder publiek te informeren. Daarom wordt dit rapport gepubliceerd op de website van VLUHR KZ.

Ik wil alle leden van het panel bedanken voor de tijd die ze geïnvesteerd hebben en de toewijding die ze getoond hebben bij het uitvoeren van deze opleidingsbeoordeling. Tegelijkertijd was deze beoordeling enkel mogelijk dankzij de inzet van alle betrokkenen bij de opleiding. Ik hoop dat dit verslag recht doet aan hun inspanningen.

Mia Sas
Voorzitter Bestuurscomité Kwaliteitszorg van VLUHR

Opleidingsbeoordeling

Situering

In dit rapport brengt het panel van de opleidingsbeoordeling verslag uit van haar bevindingen aangaande de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan Flanders Business School (FBS).¹

Deze opleidingsbeoordeling volgt de VLUHR KZ [handleiding opleidingsbeoordeling](#). Stefanie Van der Jeugt, beleidsadviseur kwaliteitszorg van VLUHR KZ, trad op als projectbegeleider en secretaris van deze opleidingsbeoordeling.

Panelsamenstelling

De voordracht van kandidaat-panelleden werd goedgekeurd door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van VLUHR op 7 oktober 2024 en 12 november 2024. De samenstelling van het panel werd bekrachtigd door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van VLUHR op 16 december 2024.

Het panel heeft de volgende samenstelling²:

- **Prof. Dr. Nijhof André**, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen en Stewardship, Nyenrode Business Universiteit (voorzitter)
- **Prof. Dr. Roijackers Nadine**, Hoogleraar Open Innovatie, Open Universiteit
- **Callens Kenneth**, Personeelsdirecteur, AZ Sint-Jan Brugge AV
- **Oleg Vandeweyer**, student master Bedrijfseconomie, UGent

Beoordelingskader

De kwaliteit van een opleiding wordt aangetoond aan de hand van acht kwaliteitskenmerken. Deze kenmerken zijn de elementen van een kwaliteitsvolle hoger onderwijsopleiding, gedefinieerd door NVAO, en sluiten aan bij de Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG, 2015). Voor elke opleiding waarvan de kwaliteit voldoet, is de aanwezigheid van volgende kwaliteitskenmerken geborgd.

1. De leerresultaten van de opleiding vormen een heldere en opleidingsspecifieke invulling van de internationale eisen met betrekking tot niveau, inhoud en oriëntatie;
2. Het curriculum van de opleiding sluit aan bij de meest recente ontwikkelingen in het vakgebied, houdt rekening met de ontwikkelingen in het werkveld en is maatschappelijk relevant;
3. De voor de opleiding ingezette docenten bieden de studenten optimaal de mogelijkheid om de leerresultaten te behalen;
4. De opleiding biedt de studenten adequate en gemakkelijk toegankelijke voorzieningen en studiebegeleiding;
5. De onderwijsleeromgeving stimuleert de studenten om een actieve rol te spelen in het leerproces en draagt bij tot een vlotte studievoortgang;
6. De beoordeling van studenten weerspiegelt het leerproces en concretiseert de beoogde leerresultaten;
7. De opleiding verstrekt volledige en gemakkelijk leesbare informatie over alle fasen van de studieloopbaan;

¹ De administratieve basisgegevens van de opleiding zijn terug te vinden in bijlage 1.

² De beknopte CV's van de panelleden zijn terug te vinden in bijlage 2.

8. Informatie over de kwaliteit van de opleiding is publiek toegankelijk.

Daarnaast dient een opleiding, in een voortdurend streven naar kwaliteitsontwikkeling, de betrokkenheid van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds externe en onafhankelijke peers en experts te verzekeren. Indien van toepassing, moet een opleiding eveneens voldoen aan de regelgeving voor de toegang tot overeenkomstige ambten of beroepen.

Voorbereiding

Ter voorbereiding van de beoordeling schreef de opleiding een zelfevaluatie rapport conform de VLUHR KZ handleiding opleidingsbeoordeling. Het panel ontving het zelfevaluatie rapport (inclusief ondersteunende materialen) enkele weken voor het bezoek aan de opleiding. Het panel bestudeerde het zelfevaluatie rapport en de bijlagen zorgvuldig om het bezoek voor te bereiden.

Voorafgaand aan het bezoek volgden de panelleden een training op 3 februari 2025. Tijdens de training kregen de panelleden nadere toelichting over het beoordelingsproces. Er werd speciale aandacht besteed aan de eigenheid van de opleiding, kwaliteitszorg in Vlaanderen en Europa, de beoordelingsgrond en gesprekstechnieken. Het panel overliep tevens het beoordelingskader, waarbij werd toegelicht hoe dat zich verhoudt ten opzichte van de European Standards and Guidelines (ESG). Ook het bezoekschema werd besproken en is bijgevoegd in bijlage 3. Tot slot werd tijdens de training een eerste inhoudelijke bespreking gewijd aan het zelfevaluatie rapport.

Bezoek

Het panel bezocht de opleiding op 27-28 februari 2025 op de campus van Flanders Business School te Antwerpen. Tijdens het bezoek aan de opleiding heeft het panel gesprekken kunnen voeren met de verschillende betrokkenen bij de opleiding om inzicht te krijgen in de kwaliteit van de opleiding. Het bezoekschema voorzag gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de studenten, de docenten, de alumni, het werkveld en de opleidingsgebonden ondersteuners. Daarnaast werd ook een bezoek aan de faciliteiten ingepland, alsook een spreekuur waarop het panel bijkomend leden van de opleiding kon uitnodigen of waarop personen op een vertrouwelijke wijze door het panel konden worden gehoord. Aan het einde van het bezoek gingen de panelleden op constructieve wijze in dialoog met de opleidingsverantwoordelijken omtrent hun bevindingen. Na intern beraad, deelde het panel de voorlopige bevindingen mondeling mee aan de opleiding. De gesprekken vonden plaats in een open en constructieve sfeer en verschaften het panel, naast de bestudeerde documenten (zie bijlage 4 voor een overzicht), relevante inzichten over de kwaliteit van de opleiding.

Rapport

In het voorliggende beoordelingsrapport geeft het panel de bevindingen, oordelen en aanbevelingen met betrekking tot de kwaliteit van de opleiding als geheel. Het panel formuleert ook een conclusie aan het einde van het rapport, die leesbaar is voor een breed publiek en een advies voor accreditatie bevat. Een overzicht van de sterke punten die het panel heeft vastgesteld en de aanbevelingen die het panel doet is achteraan 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.

Opleidingsrapport

Situering van de opleiding

Flanders Business School (FBS) is sinds 2004 ingeschreven als niet-ambtshalve geregistreerde instelling voor hoger onderwijs in Vlaanderen. FBS legt inhoudelijk de focus op ondernemerschap.

Deze focus op ondernemerschap is bepalend voor hoe FBS vorm en invulling geeft aan de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship, een master-na-masteropleiding die in totaal 60 studiepunten telt. De MBA-opleiding opereert op kleine schaal, met 5 tot 8 (nieuwe) inschrijvingen per academiejaar.

De instelling ambieert een toonaangevend referentiepunt te zijn inzake '*Entrepreneurial Education*'. Naast het MBA-programma biedt FBS daarom ook een aantal flankerende (kortlopende) postgraduatoren aan voor ondernemers evenals aangepaste in-company opleidingen voor bedrijven en organisaties. Deze andere opleidingstypes maken geen deel uit van de opleidingsbeoordeling, die enkel de kwaliteit van het MBA-programma nagaat.

FBS opereert juridisch en financieel onafhankelijk. De verantwoordelijkheid voor het MBA-programma ligt volledig in handen van FBS. De voorbije jaren werd een nauwe samenwerking met de KU Leuven uitgebouwd. Het beleid binnen FBS wordt bepaald door de Algemene Vergadering en de Raad van Bestuur, waarin vertegenwoordigers van KU Leuven, evenals alumni en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, zetelen. De samenwerking met KU Leuven situeert zich voorts op het vlak van een gedeelde campus en gedeelde faciliteiten op de campus. Tot slot bestaat het docententeam van de opleiding voor ongeveer de helft uit docenten en hoogleraren die naast een hoofdopdracht aan KU Leuven ook een onderwijsopdracht aan Flanders Business School vervullen. De decaan en de programmadirecteur spelen een belangrijke rol wat betreft de dagelijkse aansturing van de opleiding.

Het voorliggende rapport volgt qua indeling de structuur van het zelfevaluatie-rapport en incorporeert alle kwaliteitskenmerken van de beoordelingsgrond.

Wat beoogt de opleiding?

In het zelfevaluatie-rapport geeft FBS aan een kwalitatief hoogwaardige MBA-opleiding na te streven en aan te bieden die voldoet aan de academische en professionele vereisten van een master-na-masteropleiding in het domein en die zich eveneens onderscheidt van andere MBA-opleidingen door een sterke focus te leggen op ondernemerschap. Na het doornemen van de zelfevaluatie en op basis van de gesprekken tijdens het bezoek is het panel overtuigd van de unieke marktpositie die de MBA-opleiding inneemt, dit omwille van haar diepgaande en integrale benadering van ondernemerschap. De keuze om te focussen op ondernemerschap en hier breed invulling aan te geven is een sterk doorleefde en gedragen keuze, wat blijkt uit de getuigenissen van de opleidingsverantwoordelijken, de docenten, de studenten, de alumni en het werkveld tijdens het bezoek. De opleiding geeft zichzelf zo een duidelijke signatuur.

Tijdens de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de docenten en de studenten kwam heel duidelijk het belang van *shared values* en sociaal ondernemerschap in de opleiding en in de opleidingsonderdelen naar boven, wat lovenswaardig is gezien de huidige maatschappelijke context. In het zelfevaluatie-rapport legde de opleiding hier minder nadruk op, doch stelt het panel vast dat de nadruk op *shared values* en sociaal ondernemerschap eveneens onderscheidend is ten aanzien van andere opleidingen en deel uitmaakt van het DNA van de MBA-opleiding. Wat haar DNA betreft verwijst de opleiding in de gesprekken naar haar sterke focus op ondernemerschap en haar 'klavertje vier', bestaande uit vier componenten die mede het DNA van de opleiding weerspiegelen en tijdens infosessies voor nieuwe studenten stevast getoond wordt. Het klavertje vier omvat de academische onderbouw van de opleiding, de nadruk op *shared values*, *situated learning* en persoonlijke ontwikkeling.

De opleiding richt zich grotendeels op studenten die reeds een masterdiploma behaalden en al enkele jaren professioneel actief zijn. Het panel is van mening dat de opleiding een goede intake- en toelatingsprocedure voor studenten hanteert. Kandidaat-studenten doorlopen twee intakegesprekken alvorens inschrijving in de opleiding mogelijk is. Van meet af aan communiceren de opleidingsverantwoordelijken duidelijk over de doelstellingen van de MBA-opleiding, de gestelde verwachtingen ten aanzien van de studenten en de studietijd die de opleiding vraagt. Eveneens gaat de opleiding tijdens de intake na of de verwachtingen van de kandidaat-student matchen met het DNA van FBS en het MBA-aanbod. De opleiding vraagt tot slot aan kandidaten of ze al een concreet ondernemingsidee voor ogen hebben waar ze gedurende de opleiding actief mee aan de slag kunnen. Enkel studenten die al over een masterdiploma beschikken, kunnen het MBA-diploma behalen.

Heel concreet beoogt de opleiding studenten op te leiden tot ondernemers die beschikken over de nodige academische en praktijkgerichte competenties om als *entrepreneur* en/of *intrapreneur* aan de slag te gaan. De opleiding ontwikkelde daartoe een set van achttien leerresultaten die samen vier relevante domeinen omvatten: (1) algemene competenties, (2) analytische competenties, (3) domeinspecifieke competenties aangaande traditioneel bedrijfsmanagement en (4) domeinspecifieke competenties aangaande ondernemerschap. Het leerresultatenkader werd initieel afgeleid uit het EntreComp-model van de Europese Commissie (2016). Om nog duidelijker zicht te krijgen op de vereiste ondernemersschapscompetenties heeft FBS in 2019 zelf een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd, resulterend in een model dat vier kerncompetenties en acht aanvullende competenties omvat. Het literatuuronderzoek herbevestigde de relevantie van de bestaande set van leerresultaten. Het zelfevaluatie-rapport en de bijlagen maakten voor het panel inzichtelijk hoe de leerresultaten zich verhouden tot het EntreComp-model en de eigen literatuurstudie.

De afstemming tussen de leerresultaten en niveau 7 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur staat goed beargumenteerd omschreven in het zelfevaluatie-rapport. Het panel meent dat academische en praktijkgerichte competenties voldoende gebalanceerd aan bod komen in het leerresultatenkader.

De nauwe (informele) contacten met het werkveld en periodieke uitvoering van (internationale) benchmarking ten opzichte van andere opleidingen zorgen er voor dat FBS vinger aan de pols houdt omtrent wat leeft in het werkveld en het vakgebied. FBS vernoemt het Babson College (Massachusetts, USA) uitdrukkelijk als een belangrijk referentiepunt.

FBS communiceert transparant over de leerresultaten naar studenten toe. In de ECTS-fiches van de opleidingsonderdelen vertalen de docenten de leerresultaten naar concrete leerdoelen. Het panel geeft evenwel het advies om telkens ook de relevante leerresultaten in de ECTS-fiche op te nemen. Het door FBS ontwikkelde competentiemodel geldt als verplichte literatuur voor de studenten en dient in verschillende opleidingsonderdelen als bijkomend, belangrijk referentiekader.

Het panel merkt op dat de kenmerkende nadruk op *shared values* nog niet in de leerresultaten is opgenomen. Het verdient daarom de aanbeveling om dit aspect structureel en zichtbaar te verankeren in het leerresultatenkader, waardoor de opleiding doelstellingen hieromtrent sterker kan borgen in het curriculum en kan aftoetsen bij de studenten.

Samenvattend meent het panel dat **de leerresultaten van de opleiding een heldere en opleidingsspecifieke invulling geven aan de internationale eisen met betrekking tot niveau, inhoud en oriëntatie**. De leerresultaten dekken de eisen en verwachtingen die het vakgebied en het werkveld vanuit nationaal en internationaal perspectief stellen. Het leerresultatenkader vindt een evenwicht tussen academische en praktijkgerichte competenties enerzijds en aspecten van *entrepreneurship* en *intrapreneurship* anderzijds.

Hoe realiseert de opleiding dat?

De focus op ondernemerschap - zoals door de opleiding in de zelfevaluatie omschreven als haar bestaansreden - is richtinggevend voor de opbouw van het programma, voor haar onderwijsaanpak en de vormgeving van de leeromgeving. Het panel ziet de focus van de opleiding ook vertaald naar de praktijk, wat hieronder onderbouwd wordt met de bevindingen van het panel.

Gestoeld op de leerresultaten ontwikkelde FBS een modulair curriculum, bestaande uit zes modules rond specifieke thema's, die verder onderverdeeld zijn verschillende opleidingsonderdelen. In het modeltraject van

het curriculum heeft de opleiding de opleidingsonderdelen evenwichtig gespreid over twee opleidingsjaren. De studiepunten van de opleidingsonderdelen staan in verhouding tot de studietijd die studenten eraan spenderen. Het eerste opleidingsjaar legt de bouwstenen in de eerder traditionele managementdomeinen³. Studenten hebben namelijk baat bij een grondig inzicht in en kennis van alle functionele managementdomeinen die relevant zijn voor de meer algemene bedrijfsvoering en -context. Het tweede opleidingsjaar geeft verdieping in ondernemerschap⁴ en bevat het afsluitend opleidingsonderdeel Masterproef, binnen de module Business Plan. Het overzicht van de opleidingsonderdelen, gekoppeld aan de leerresultaten, stelt de opleiding in staat te bewaken en te borgen dat alle leerresultaten aan bod komen in het curriculum. De programmadirecteur speelt daarbij een belangrijke en coördinerende rol.

De studenten en de alumni gaven tijdens de gesprekken aan dat ze een goede opbouw ervaren tussen de opeenvolgende modules en opleidingsonderdelen. Ook waarderen alumni - in retrospect - dat alle afzonderlijke opleidingsonderdelen samen opbouwen richting de masterproef en bruikbaar zijn bij de uitwerking van de masterproef. Op basis van de getuigenissen van de stakeholders stelt het panel vast dat de aspecten van ondernemerschap voldoende in de opleiding aan bod komen. Ook stelt het panel vast dat de opleiding actief werkt aan specifieke ondernemerscompetenties zoals omgaan met risico's, creativiteit en stressbestendigheid. Hun initiële masteropleiding als referentiepunt hanterend, ervaren studenten eveneens dat de opleiding - op academisch vlak - de lat consequent hoog legt en houdt voor elke student.

Wat het curriculum betreft ziet het panel nog mogelijkheden om de samenhang en graduele opbouw te versterken, daarbij steunend op twee (positieve) bevindingen. Ten eerste bleek uit de gesprekken tijdens het bezoek dat docenten vanuit hun eigen expertise, gebaseerd op de leerresultaten en passend bij het DNA van de opleiding op professionele wijze invulling geven aan hun opleidingsonderdeel. Ten tweede bleek uit de gesprekken dat er impliciet verschillende rode draden tussen de opleidingsonderdelen lopen (zoals ondernemerschap en *shared values*), maar deze amper geëxpliciteerd worden. Voortbouwend op deze bevindingen formuleerde het panel tijdens het laatste, co-creatieve gesprek met de opleidingsverantwoordelijken de aanbeveling om binnen het curriculum leerlijnen te expliciteren, zodat de opleidingsverantwoordelijken en de individuele docenten meer inzicht krijgen in hoe ze concreet opbouwen richting specifieke doelen en wat het aandeel van elk opleidingsonderdeel daarbij is. Het panel raadt ten eerste aan om alvast leerlijnen te expliciteren en/of verder te ontwikkelen rond ondernemerschap (de focus van de opleiding), alsook rond *shared values*, persoonlijke ontwikkeling en academische vaardigheden (elementen van het klavertje vier). De opleiding heeft er baat bij om docenten bij de oefening te betrekken, bottom-up in kaart te brengen wat al gebeurt in de opleiding in verband met de genoemde thema's en vervolgens na te gaan of er eventuele hiaten te bespeuren zijn en waar de leerlijnen versterkt kunnen worden.

Sinds een vorige opleidingsbeoordeling en naar aanleiding van feedback die het panel destijds gaf, heeft FBS vier duidelijke verbeteracties ondernomen om het academisch niveau in de MBA-opleiding verder te ontwikkelen. Ten eerste heeft de opleiding ingezet op de aanwerving van meer academici, in functie van een evenwichtige samenstelling van het opleidingsteam dat uit praktijkdocenten én academici bestaat. De academici verwerken actuele onderzoeksresultaten, alsook resultaten van eigen onderzoek, consequent in hun opleidingsonderdeel. Ten tweede werkt de opleiding nu met verplichte literatuurlijsten - met wetenschappelijke artikels rond ondernemerschap - die studenten zelfstandig dienen door te nemen en een basis vormen om op terug te vallen bij opdrachten. De literatuurlijsten worden ieder jaar aangepast en aangevuld met recente referenties. Ten derde integreerde de opleiding in elk opleidingsjaar een opleidingsonderdeel *Research Methodologies*, waarin studenten kennismaken met een waaier aan kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden en data-analyse. Tot slot werd ook het academisch niveau van de masterproef versterkt (zie verder). Het panel is - net als de opleidingsverantwoordelijken - van mening dat de opleiding het juiste pad is ingegaan om de academische onderbouw te versterken. Desondanks zien het panel en de opleidingsverantwoordelijken nog ruimte om verder te groeien. Specifiek denkt het panel aan twee zaken: (1) inzetten op academisch schrijven, omdat de initiële masteropleiding soms al even geleden is en oprissing wenselijk kan zijn voor specifieke studenten en (2) studenten stimuleren om zelf bijkomende literatuur op te zoeken via betaalbare of open databanken voor wetenschappelijke artikels (los van de voorgeschreven literatuurlijst), met als doel dat studenten hun

³ Via de modules (1) *Introduction to Entrepreneurship*, (2) *Decision making* en (3) *General Management*.

⁴ Via de modules (4) *Entrepreneurial Competences*, (5) *Entrepreneurial Skills* en (6) *Business Plan*.

businessplan verder onderbouwen met specifieke literatuur in het domein en/of de sector waar hun ondernemingsidee zich op richt.

Het curriculum van de opleiding sluit aan bij de meest recente ontwikkelingen in het vakgebied, houdt rekening met de ontwikkelingen in het werkveld en is maatschappelijk relevant. Tijdens het bezoek illustreerden de opleidingsverantwoordelijken en docenten aan de hand van voorbeelden hoe ze actueel en maatschappelijk relevant blijven. In de eerste plaats steunt de opleiding op de professionaliteit van de docenten die actief zijn in het werkveld en/of het academische veld. Via hun werk en/of onderzoekspraktijk blijven de docenten op de hoogte van de relevante ontwikkelingen in het domein. Hieraan conform scherpen de docenten de inhoud van hun opleidingsonderdelen en het leermateriaal jaarlijks aan. De theoretische, fundamentele kaders blijven veelal behouden, de verdere uitwerking ervan en bijbehorende voorbeelden volgen steevast de actualiteit (bijvoorbeeld nieuwe theoretische inzichten, nieuwe technologische ontwikkelingen, veranderende wetgeving en actuele bedrijfscases). In de tweede plaats vormen de studenten een kritisch publiek. De (kritische) vragen en opmerkingen van studenten houden een spiegel voor aan de docenten en gelden als graadmeter voor hun noden als (beginnend) ondernemer. Aan de hand van relevante en actuele kennis uit de praktijk en inzichten uit academisch onderzoek kunnen docenten aan de vragen en opmerkingen van de studenten tegemoet komen. In de derde plaats komt FBS - via haar flankerend aanbod aan opleidingen - frequent in contact met het werkveld. Dit biedt eveneens kansen om de vinger aan de pols te houden en kennis uit te wisselen. In de laatste plaats nodigt de opleiding op regelmatige basis gastsprekers uit die lezingen geven rond actuele thema's, recent onderzoek, et cetera. FBS stelt gastlezingen open voor een ruimer publiek (studenten, docenten en alumni), waarbij verdere uitwisseling tussen de deelnemers tot verrijkende gesprekken kunnen leiden.

In de voorbije academiejaren heeft de opleiding - onder coördinatie van de programmadirecteur en in afstemming met de docenten - verschillende wijzigingen aangebracht in het curriculum, goed voor twaalf studiepunten in totaal. De opleiding heeft de wijzigingen in detail omschreven in één van de bijlagen van het zelfevaluatie rapport en ze gaf hierbij verdere toelichting tijdens de gesprekken. De aanpassingen dragen ertoe bij dat het curriculum van de opleiding aansluiting vindt bij recente ontwikkelingen in het vakgebied en het werkveld. Met de introductie van nieuwe opleidingsonderdelen en wijzigingen aan bestaande opleidingsonderdelen toont de opleiding aan dat ze luistert naar input en feedback van haar verschillende stakeholders (vakgebied, werkveld en studenten) en dat ze hier - waar mogelijk - aan tegemoet komt. Studenten, werkveldvertegenwoordigers en alumni geven tijdens de gesprekken ook expliciet aan dat de opleiding steeds openstaat voor feedback en debat. Concrete wijzigingen aan het curriculum worden (eerder informeel) voorgelegd aan werkveldpartners en studenten alvorens de implementatie ervan.

Voor de uitvoering van haar curriculum kiest de MBA-opleiding voor een sterk onderwijsconcept dat de opleiding in staat stelt om de ondernemerscompetenties volop te ontwikkelen en zich laat kenmerken door een zeer gepersonaliseerde benadering, intensieve coaching, interactie tussen de deelnemers en toepassingsgerichte leermethodes. De opleiding gebruikt daarbij een waaier aan onderwijs- en leervormen, die bijdragen tot de realisatie van de leerresultaten. Het panel stelde tijdens het bezoek tevreden vast dat het onderwijsconcept van de opleiding niet uit holle woorden bestaat. Studenten en alumni gaven tal van voorbeelden over de actieve rol die de opleiding van hen verwacht, de individuele coaching, de veelvuldige feedback die ze ontvangen en de aandacht die de opleiding heeft voor hun persoonlijke ontwikkeling. Studenten voelen zichzelf groeien doorheen de opleiding, als mens en als ondernemer. Er heerst eveneens een sterke leercultuur tussen studenten, besluit het panel. Studenten getuigden over de fijne groepsdynamiek in de klas, waarbij ze specifiek de meerwaarde van het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen studenten onderling benadrukten.

Bijzonder is dat vrijwel alle instromende studenten met een concreet ondernemingsidee in de opleiding instromen, een gegeven dat de opleiding tijdens de intake van kandidaat-studenten (zie verder) specifiek aftoetst zodat studenten het maximale uit de MBA-opleiding kunnen halen. Studenten stellen tot hun tevredenheid vast dat de opdrachten die docenten geven telkens toegepast kunnen worden op hun persoonlijke ondernemingsidee. De opleiding creëert zo de ruimte voor studenten om een individueel ondernemerschapstraject te lopen, binnen de contouren van het curriculum. Studenten en alumni spraken daarnaast positief over de verschillende perspectieven en inzichten die de opleiding hen aanleert en die ervoor zorgen dat hun oorspronkelijk ondernemingsidee mee evolueert (en in bepaalde gevallen ook meermaals alterneert). Door het ondernemingsidee van de studenten centraal te stellen, kan de opleiding de professionele ontwikkeling van de student als ondernemer stimuleren, kan ze studenten sterk individueel benaderen en kan ze hun individueel ondernemerschapstraject van nabij opvolgen.

De opleiding kiest bewust voor contactonderwijs in plaats van afstandsonderwijs, omdat ze ook merkt dat de studenten hier vragende partij voor zijn én omdat contactonderwijs de meeste passende keuze is om het onderwijsconcept te realiseren. Het panel meent dat het onderwijsconcept past bij de ambities van de opleiding en realiseerbaar is gezien de beperkte klasgroepen. Als het aantal inschrijvingen zou toenemen, dient de opleiding te waken over de blijvende uitvoerbaarheid ervan.

De lessen gaan door op vrijdag en zaterdag, wat de combinatie tussen werk en opleiding vereenvoudigt. Op de campus is de passende infrastructuur aanwezig, waarbij docenten vooral gebruik maken van kleinere leslokalen. Er zijn uitwijkmogelijkheden naar grotere lokalen in geval de groepsgrootte dat behoeft.

Bij studenten heerst tevredenheid over het les- en studiemateriaal, dat via het leerplatform (Zoho) aan de studenten ter beschikking wordt gesteld. Op basis van een steekproef oordeelt het panel dat het leermateriaal actueel en toegankelijk is. De opleiding heeft gekozen voor Zoho als leerplatform omdat uit studentenfeedback bleek dat de studenten voornamelijk nood hadden aan een archief voor het les- en studiemateriaal. De interactieve functies van het vorige leerplatform werden amper tot niet gebruikt, aangezien de interactie expliciet op de campus plaatsgrijpt.

Uit de bovenstaande voorbeelden meent het panel dat **de onderwijsleeromgeving de studenten stimuleert om een actieve rol te spelen in het leerproces en dat de leeromgeving bijdraagt tot een vlotte studievoortgang.** Het panel heeft daarnaast ook evidenties verzameld - die hieronder verder beschreven staan - waaruit blijkt dat **de opleiding de studenten adequate en gemakkelijk toegankelijke voorzieningen en studiebegeleiding biedt.**

Na screening en inschrijving blijft er een goed contact tussen de studenten, de opleidingsverantwoordelijken en de docenten. De studenten en alumni zijn enthousiast over de goede en persoonlijke studiebegeleiding, de individuele coaching en de aanspreekbaarheid van de opleidingsverantwoordelijken en de docenten. Studenten ervaren de opleiding als een veilige haven, waarin ze hun ondernemingsidee kunnen ontwikkelen en waarin ze groeien als persoon én ondernemer. De opleiding speelt - mede door de kleinschalige context waarin ze opereert - heel flexibel in op vragen van studenten. Het panel merkt daarbij op dat de opleiding hierin mogelijk te flexibel is, bijvoorbeeld naar spreiding van opleidingsonderdelen en verschuiven van lesmomenten, omdat uit de gesprekken blijkt dat het de werk- en planlast bij de opleidingsverantwoordelijken en docenten aanzienlijk verhoogt. De opleiding dient een goede balans te vinden tussen op maat werken enerzijds en de inspanning die dat vergt voor de opleidingsverantwoordelijken en de docenten. De opleiding mag daarbij gerust een duidelijke grens aangeven.

De opleidingsverantwoordelijken blijven contact houden met studenten die afstuderen en studenten die de opleiding (tijdelijk) stopzetten. De begeleiding blijft eveneens voor hen beschikbaar, wat eveneens zorgt voor een hogere werkdruk in het opleidingsteam. Ook hier stuurt het panel aan op het begrenzen van de huidige mogelijkheden. Ook dient de opleiding te onderzoeken of het mogelijk is om life-long coaching aan te bieden aan alumni via een specifieke (en betalende) formule. Dit initiatief kan kaderen in de uitbouw van meer structurele contacten met alumni en een proactief alumninetwerk.

Ondanks de aangepaste, kwaliteitsvol ingerichte leeromgeving, de individuele coaching en de intensieve begeleiding blijkt uit de instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers dat de studievoortgang niet optimaal is. De afgelopen vijf academiejaren stroomden telkens vijf tot acht nieuwe studenten in. Tot hun spijt stellen de opleidingsverantwoordelijken echter vast dat het aantal uitstromende studenten in verhouding tot het aantal instromende studenten zeer laag is (gemiddeld één student per jaar). Voor deze cijfers gaven opleidingsverantwoordelijken en studenten meerdere verklaringen. (1) De studenten combineren de opleiding met werk en/of gezin en kiezen er daarom steeds vaker voor om de opleidingsonderdelen te spreiden. (2) Studenten werken in de opleiding voort op een eigen ondernemingsidee, dat soms nog wat moet rijpen alvorens studenten aan de masterproef beginnen. In de masterproef werken de studenten hun idee namelijk verder uit tot een concreet businessplan. (3) Het gebeurt ook dat studenten hun ondernemingsidee gelanceerd krijgen voor het afronden van de opleiding, waardoor de tijd hen ontbreekt om de opleiding voort te zetten. Ongeacht deze logische verklaringen raadt het panel de opleiding aan om studenten sterk aan te moedigen om de opleiding binnen een bepaald tijdbestek af te ronden (inclusief masterproef), alsook hun inspanningen te laten valideren met het slagen voor de masterproef en het behalen van het MBA-diploma.

De docenten van de opleiding zijn een belangrijke schakel in de uitvoering van het curriculum en de leeromgeving, alsook voor de begeleiding van de studenten. Het panel oordeelt dat **de voor de opleiding ingezette docenten de studenten optimaal de mogelijkheid bieden om de leerresultaten te behalen**. De MBA-opleiding kan steunen op een competent en complementair team van 24 docenten, waarvan de helft een academische achtergrond heeft en de helft vanuit de praktijk komt. Elk van de docenten staat in voor 0,5 tot 5 studiepunten van het programma, gemiddeld 2 studiepunten per docent. De docenten met een academische achtergrond zijn veelal verbonden aan KU Leuven, waar ze vaak een functie vervullen als docent of hoogleraar en eigen onderzoek verrichten. Het panel stelt vast dat de kwaliteit van de docenten hoog is: ze staan met beide voeten in de wetenschap of in de praktijk, ze zijn expert in hun domein en ze professionaliseren zich op regelmatige basis. Het panel vindt het eveneens sterk dat aan specifieke opleidingsonderdelen zowel een academische docent als een praktijkdocent verbonden is, wederom tegemoetkomend aan de balans die de opleiding nastreeft tussen academische en praktijkgerichte doelstellingen. Eventuele hiaten vangt de opleiding op met gastsprekers. De opleiding beroept zich daarbij ook op haar alumni, volgens het panel een goede manier om alumni (opnieuw) bij de opleiding te betrekken.

De docenten zijn gedreven en stralen het DNA van FBS en de MBA-opleiding uit naar de studenten. Studenten ervaren dat de docenten didactisch voldoende tot goed onderlegd zijn om het onderwijsconcept naar de concrete lespraktijk om te zetten. Studenten vinden het een luxe om één-op-één of in de context van de kleine klasgroep te kunnen brainstormen over hun ondernemingsidee met docenten, die samen een veelheid aan expertise afdekken en telkens voldoende linken leggen naar de praktijk. De opleidingsverantwoordelijken en de docenten spreken vol passie en enthousiasme over de opleiding, net als de studenten en de alumni waarmee het panel heeft gesproken.

De aanwerving van nieuwe docenten gebeurt weloverwogen. Wanneer de opleiding een docent - bijvoorbeeld omwille van een nakende pensionering of omwille van ziekte - dient te vervangen, start ze ruim op voorhand aan haar zoektocht. Ze neemt de tijd om een goede opvolger te vinden die aansluiting vindt bij het onderwijsconcept. Mogelijke opvolgers krijgen de kans om - bijvoorbeeld - eerst een gastles te geven, waar gekeken kan worden of er een goede match ontstaat. Ook zorgt de opleiding ervoor dat een eventuele opvolger even dubbel kan lopen, het phase-in-phase-out-principe volgend.

Het panel stelt vast dat de grote meerderheid van de docenten al vele jaren verbonden is aan de opleiding en dat het personeelsverloop beperkt is. Om de continuïteit van de aanwezige drive en passie te waarborgen bij een toekomstige pensioneringsgolf, adviseert het panel de opleiding om geleidelijk aan en proactief in te zetten op een evenwichtige verjonging binnen het opleidingsteam.

Het panel raadt de opleiding ook aan om op geregelde basis samen te komen met het docententeam en docenten via intervisie kennis en inzichten te laten uitwisselen over thema's die leven in de opleiding (ondernemerschap, shared values, AI, enzovoort). Docenten kunnen elkaar zo verrijken en krijgen een beter zicht op wat er in de andere opleidingsonderdelen gebeurt. De opleidingsverantwoordelijken kunnen de intervisie op hun beurt aangrijpen om docenten op één lijn te brengen, de gemeenschappelijke taal in de opleiding te bestendigen en de kwaliteit van de opleiding te versterken (bijvoorbeeld via het in kaart brengen van leerlijnen).

Wat realiseert de opleiding in relatie tot wat ze beoogt?

Uit een vorige opleidingsbeoordeling bleek dat het toetsbeleid een belangrijk aandachtspunt was voor de MBA-opleiding. De opleiding heeft sindsdien stappen ondernomen om het toetsbeleid aan te scherpen en de toetsing te versterken, aldus het panel. Toetsing is sindsdien ook een jaarlijks terugkerend onderwerp tijdens de docentenvergadering.

Wat de validiteit van de evaluatie betreft stelt het panel vast dat de gekozen evaluatievormen goed aansluiten bij de leerresultaten, leerdoelen en onderwijsmethoden van de opleiding. De opleiding evalueert zowel academische als praktische competenties, in aansluiting op de beoogde competenties, en maakt daarbij gebruik van mondelinge en schriftelijke examens, casussen, papers, presentaties en persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Om de betrouwbaarheid van de evaluatie te waarborgen, maakt de opleiding gebruik van diverse evaluatievormen en evalueert ze studenten zowel formatief als summatief. Leerresultaten en leerdoelen worden meerdere keren geëvalueerd, in verschillende opleidingsonderdelen en door verschillende docenten. Dit maakt

de evaluatie minder afhankelijk van één enkel evaluatiemoment en/of één enkele evaluatievorm. Daarnaast werken docenten in verschillende opleidingsonderdelen nauw samen en evalueren ze de studenten ook samen. Cijfers zijn door deze methodiek onderhevig aan collegiale kalibratie. Verder heeft FBS gestandaardiseerde evaluatieformulieren ontwikkeld die in alle opleidingsonderdelen worden gebruikt. Het panel ziet dit als een positieve ontwikkeling, maar beveelt aan om de evaluatiecriteria op de formulieren verder te verfijnen door middel van *rubrics*. Dit helpt docenten bij het expliciteren van wat elke score betekent en het verhoogt de betrouwbaarheid en transparantie van de (eind)scores. Door de criteria verder uit te werken op papier en met studenten te delen, kan de opleiding studenten ook verder ondersteunen en activeren in hun leerproces. Resultaten van studenten worden grondig besproken tijdens de examencommissie, waar alle evaluatoren (docenten) aan deelnemen onder voorzitterschap van de decaan. Zo speelt de examencommissie een belangrijke rol in de kwaliteitsbewaking van de evaluatie.

Het panel heeft tijdens het bezoek aan studenten en alumni gevraagd of ze vooraf voldoende zicht hebben op wat docenten evalueren en welke evaluatievormen ze daarbij zullen hanteren. Studenten en alumni gaven in hun reactie aan dat zij ruim op voorhand op de hoogte zijn van de evaluatiecriteria- en evaluatievormen in elk opleidingsonderdeel (via de ECTS-fiches, bespreking in de eerste les, enzovoort). Daarnaast ontvangen studenten uitgebreide formatieve en summatieve feedback, zowel bij opdrachten als bij examens. De studenten ervaren de feedback als zeer waardevol en bruikbaar, met name in de verdere ontwikkeling van hun businessplan, een essentieel onderdeel van de masterproef.

Om de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de studenten te evalueren, hanteert de opleiding een kwalitatieve benadering van groei. Het panel vindt het alvast positief dat de opleiding een goed zicht houdt op de competentieontwikkeling van studenten doorheen de opleiding. Daarnaast suggereert het panel om aanvullend op de kwalitatieve meting eveneens kwantitatieve metingen met gevalideerde vragenlijsten uit te voeren. Dergelijke metingen kunnen op verschillende momenten in de studieloopbaan uitgevoerd worden, waardoor trends en ontwikkelingen zichtbaar worden. Het maakt competenties zoals 'self-efficacy' meetbaar en biedt een objectieve basis om de impact van de opleiding te evalueren en te versterken.

De masterproef (15 studiepunten) geldt als sluitstuk van de opleiding en toetst alle leerresultaten geïntegreerd af. Studenten en alumni getuigen tijdens het bezoek dat alle voorafgaande opleidingsonderdelen bijdragen tot het uitwerken van de masterproef en dat ze goed geïnformeerd worden over de verwachtingen ten aanzien van de masterproef. Het panel heeft ter voorbereiding van het bezoek negen masterproeven doorgenomen, die studenten hebben opgeleverd tussen 2020 en 2024, en stelt vast dat deze een duidelijke structuur hebben. Ook stelt het panel vast dat de opleiding zowel de praktische als de academische competenties aftoetst op VKS-niveau 7.

Het panel meent dat het opzet van de masterproef goed past bij de doelstellingen van de opleiding. Het panel merkt eveneens dat de masterproef een balans zoekt tussen de praktische businesscomponent en de academische component van de opleiding. Over de praktische component van de masterproef zijn de stakeholders van de opleiding alvast zeer enthousiast. Na afstuderen kunnen de alumni concreet aan de slag met hun uitgewerkt businessplan en ze ervaren de masterproef daarom als een meerwaarde.

Het panel stelt tevreden vast dat de academische component in vergelijking met de vorige opleidingsbeoordeling(en) voldoende werd versterkt, maar dat er ook nog groeimarge is. De opleiding is zich bewust van dat gegeven. Het panel ziet daartoe een viertal mogelijkheden. Ten eerste kan de ontwikkeling van een expliciete leerlijn academische vaardigheden een belangrijk aangrijpingspunt vormen. Wat opgenomen is in de leerlijn kan vervolgens een zichtbare plaats krijgen in de opzet, de uitwerking en de evaluatie van de masterproef. Ten tweede verdient het de aanbeveling om meer samenhang na te streven tussen het literatuur- en onderzoekdeel enerzijds en het businessplan anderzijds, zodat de studenten de theoretische inzichten uit hun literatuur- en onderzoekdeel beter kunnen vertalen naar de praktijk binnen hun businessplan. Dit bevordert niet alleen de integratie van academische kennis en ondernemerschap, maar versterkt ook de onderbouwing en haalbaarheid van hun plan. Door een sterkere wisselwerking tussen beide delen te creëren, ontwikkelen studenten een diepgaander begrip van hoe wetenschappelijke inzichten hun strategische en operationele beslissingen kunnen ondersteunen. Ten derde kan de opleiding studenten uitdagen om zelf actuele literatuur op te zoeken, gerelateerd aan ondernemerschap maar ook aan het domein waarin ze hun business op poten willen zetten. Ten vierde suggereert het panel dat de opleiding - ter voorbereiding op het schrijven van de masterproef

- bootcampsessies organiseert rond onderwerpen zoals literatuur zoeken en academisch schrijven (ter opfrissing van de academische vaardigheden die ze in hun initiële masteropleiding aanleerden).

Wat de begeleiding en evaluatie van de masterproeven betreft neemt het panel verschillende goede praktijken waar. Zo organiseert de opleiding in het tweede opleidingsjaar twee coachingsdagen op de campus. Studenten kunnen bij verschillende docenten, die een rol als coach opnemen, langsgaan om (vak)inhoudelijke, individuele, waardevolle feedback te krijgen op hun businessplan. De promotor van het eindwerk is eveneens goed bereikbaar en aanspreekbaar. Enkele maanden voor de indiendatum last de opleiding een *go/no-go*-moment in, waarbij een jury van verschillende docenten nagaat of de student ver genoeg staat in het leertraject om de masterproef met succes te kunnen afronden. Een *no go* wordt steeds grondig gemotiveerd. Voor de evaluatie van de masterproef stelt de opleiding tot slot een jury aan met interne juryleden en een extern jurylid, veelal een alumnus. De jurywerking komt de betrouwbaarheid van de eindscore ten goede. Medestudenten krijgen eveneens de kans om kritische feedback te geven.

Het panel meent op basis van bovenstaande bevindingen dat **de beoordeling van studenten het leerproces weerspiegelt en dat het de beoogde leerresultaten concretiseert**. Het panel spoort de opleiding evenwel ook aan om te reflecteren op de huidige evaluatiepraktijken, gezien de recente opkomst van artificiële intelligentie, om te blijven waarborgen dat studenten de leerdoelen en leerresultaten daadwerkelijk verwerven en behalen.

Studenten, alumni en werkveld getuigden tijdens het bezoek over de meerwaarde van de MBA-opleiding. Het werkveld ervaart en waardeert de innovatieve en entrepreneuriale mindset bij de alumni. Alumni dragen de *shared values* eveneens zichtbaar mee naar het werkveld. Studenten gaven in het gesprek met het panel aan dat ze doorheen de opleiding groeien als persoon en als ondernemer. Alumni voelen zich na de opleiding ook daadwerkelijk klaar om te ondernemen. Ze beargumenteerden dit door te stellen dat alles wat ze in de opleiding leren, toepasbaar is in hun praktijk. Dankzij de opleiding kijken ze - naar eigen zeggen - vanuit verschillende perspectieven aan naar praktijkproblemen om ze te kunnen oplossen, stellen ze dingen in vraag op basis van academische kaders en kunnen ze terugvallen op een groot menselijk kapitaal.

De opleiding behoudt zicht op wat alumni doen na afstuderen. Uit hun opvolging blijkt dat de meerderheid van de alumni in de eerste jaren na de opleiding belangrijke wijzigingen in hun loopbaan ondervinden (via het doorgroeien naar een andere functie, binnen hetzelfde of een ander bedrijf). Ook startten verschillende alumni een eigen bedrijf op.

Hoe investeert de opleiding in de ontwikkeling van kwaliteit?

De opleiding toont via het zelfevaluatie rapport dat ze voortdurend streeft naar kwaliteit en verbetering. In de gesprekken met het panel namen de opleidingsverantwoordelijken voorts een reflectieve houding aan en stonden ze open voor feedback en dialoog. De opleiding is zich bewust van haar (unieke) sterktes, alsook van de werkpunten. Aanbevelingen uit eerdere opleidingsbeoordeling zijn opgevolgd, met positieve impact op de kwaliteit van de opleiding. De opleidingsverantwoordelijken kunnen rekenen op een gedreven docententeam.

In een voortdurend streven naar kwaliteitsontwikkeling, verzekert de opleiding de betrokkenheid van interne en externe stakeholders. De opleiding blijkt evenwel nog zoekende in hoe ze haar kwaliteitsprocessen kan formaliseren, passend bij haar kleinschalige context. In deze zoektocht heeft de opleiding kwaliteitszorgtools - zoals gebruikt bij KU Leuven - proberen te implementeren in de eigen instelling. Zo heeft de opleiding geprobeerd om opleidingsonderdelen formeel en systematisch te bevragen via een gestandaardiseerde vragenlijst. De respons op dit initiatief was laag, waardoor de opleiding ervoor gekozen heeft deze methodiek niet meer te hanteren. Daarom worden studenten jaarlijks uitgenodigd voor een formeel feedbackgesprek, dat voor beide opleidingsjaren afzonderlijk georganiseerd wordt, om systematisch input en feedback te verzamelen over de opleiding en de opleidingsonderdelen. Daarnaast creëert de opleiding een open sfeer waarin de studenten spontaan feedback kunnen geven aan de opleidingsverantwoordelijken en de docenten, alsook een sfeer waarin studenten eventuele problemen rechtstreeks kunnen aankaarten. De keuze voor Zoho als leerplatform en de keuze voor maximaal contactonderwijs maakte de opleiding op basis van de input van de studenten. Werkveldcontacten en studenten voelen zich gehoord door de opleiding. Alumnivergaderingen - om input te verzamelen - vinden enkel plaats naar aanleiding van fundamentele wijzigingen in de opleiding, zo staat ook te lezen in het zelfevaluatie rapport. De opleiding toetst tot slot ideeën en wijzigingen consequent af bij haar nauwe contacten met het werkveld.

Het panel ziet dat er een kracht schuilt in de kleinschaligheid van de opleiding. Opleidingsverantwoordelijken, docenten en studenten vormen een hechte community. Ze omschrijven de opleiding allen als een veilige, warme omgeving, waarin iedereen aanspreekbaar en gelijkwaardig is. Tussentijdse bijsturing gebeurt vaak door directe communicatie tussen studenten en docenten.

De kleinschaligheid zorgt er echter ook voor dat de meeste contacten met het werkveld en de studenten eerder in een informele sfeer plaatsvinden. Het panel moedigt de opleiding aan om een evenwicht te zoeken tussen informeel en formeel verzamelen van feedback bij stakeholders. Een evenwicht tussen formele en informele feedbackmechanismen zorgt er namelijk voor dat de opleiding haar sterke, laagdrempelige en persoonlijke aanpak behoudt, terwijl zij tegelijkertijd een duurzaam en transparant kwaliteitszorgsysteem opbouwt waarin waardevolle inzichten en beslissingen systematisch worden vastgelegd en opgevolgd.

Het panel beveelt de opleiding ook aan om een proactieve alumniwerking op te richten, zodat alumni structureel en op regelmatige basis betrokken blijven bij de opleiding. Op dit moment onderhoudt de opleiding wel contact met haar alumni, wat positief is, maar dit gebeurt vooral op een reactieve basis en ad hoc (bijvoorbeeld alumni die een gastles geven of deelnemen aan een jury). Een meer georganiseerde en systematische alumniwerking kan de verbondenheid met en tussen alumni versterken en tegelijkertijd waardevolle input opleveren voor de verdere ontwikkeling van de opleiding. De opleiding hoopt overigens een (kleine) groei in studentenaantallen te realiseren en alumni kunnen daarbij ingeschakeld worden als ambassadeur van de opleiding.

De opleiding stelde zich ter voorbereiding van het bezoek en tijdens het bezoek zeer open op ten aanzien van het panel. Die hoge mate van transparantie trekt de opleiding ook door naar haar studenten. **De opleiding verstrekt namelijk volledige en gemakkelijk leesbare informatie over alle fasen van de studieloopbaan.** Dit gebeurt op verschillende manieren en middels verschillende kanalen, bijvoorbeeld via de websites, tijdens de intake, in de lessen, via Zoho, enzovoort. Studenten en alumni zijn unaniem over de correctheid van de informatie die de opleiding geeft. De opleiding creëert heldere verwachtingen ten aanzien van de studenten en lost deze verwachtingen ook consequent in.

Informatie over de kwaliteit van de opleiding is publiek toegankelijk. Het rapport van de vorige opleidingsbeoordeling is raadpleegbaar op de website van FBS.

Conclusie

Rekening houdend met alle positieve vaststellingen in het rapport komt het panel tot de conclusie dat de kwaliteit van de Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship aan Flanders Business School op basis van de beoordelingsgrond verifieerbaar kan worden aangetoond.

Het panel maakte tijdens het bezoek kennis met een reflectieve, gedreven opleiding die vanuit haar passie voor ondernemerschap een kwaliteitsvolle invulling geeft aan het MBA-programma. De leerresultaten, het curriculum, de leeromgeving en de evaluatie zijn goed op elkaar afgestemd, met de uitgesproken focus op ondernemerschap als rode draad. De opleiding situeert zichzelf op niveau 7 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur, waarbij ze in de leerresultaten en in het curriculum een evenwicht heeft gevonden tussen academische competenties en praktijkgerichte competenties, tussen theorie en praktijk. Het curriculum is logisch en samenhangend opgebouwd, alsook actueel en relevant.

De opleiding streeft zichtbaar naar kwaliteitsverbetering en laat zich daarbij leiden door aanbevelingen uit eerdere beoordelingen en input van stakeholders, zoals studenten en werkveldcontacten. Het panel merkt dat de opleiding voornamelijk feedback verzamelt via frequente, veelal informele contacten. Studenten en werkveld voelen zich gehoord door de opleiding, omdat ze zien dat de opleiding met hun feedback aan de slag gaat. Gezien de kleinschaligheid van de opleiding is de huidige aanpak eentje die voor de opleiding prima werkt. Doch beveelt het panel aan om enkele kwaliteitszorgprocessen formeel te verankeren, zodat het verzamelen van input en feedback systematischer kan verlopen en zodat de input en feedback ook formeel vastgelegd en opgevolgd kan worden.

Verschillende sterke punten van de MBA-opleiding, waaruit de kwaliteit van de opleiding blijkt, springen volgens het panel in het oog. Meer concreet:

- De nadruk op shared values en sociaal ondernemerschap geven een onderscheidende signatuur aan de opleiding. De alumni laten zich ook kenmerken door hun innovatieve en entrepreneurial mindset en de aandacht voor shared values, getuige het werkveld en de alumni.
- De academische onderbouw van de opleiding werd zichtbaar versterkt, in opvolging van aanbevelingen uit een vorige beoordeling.
- De MBA-opleiding hanteert een sterk onderwijsconcept om de ondernemerscompetenties volop te kunnen ontwikkelen bij de studenten en ze slaagt erin haar onderwijsconcept om te zetten naar de dagelijkse (les)praktijk.
- Studenten lopen binnen de contouren van het curriculum een individueel ondernemerschapstraject. Ze krijgen geïndividualiseerde en bruikbare feedback die ze frequent en op verschillende tijdstippen in het academiejaar van hun docenten ontvangen, om hun competenties als ondernemer en hun ondernemingsidee verder te kunnen ontwikkelen. In het kader van de masterproef werken ze een businessplan uit voor hun persoonlijke ondernemingsidee.
- Studenten ervaren de opleiding als een veilige haven, gekenmerkt door een goede en persoonlijke studiebegeleiding en individuele coaching.
- De opleiding communiceert duidelijk en transparant over waar ze voor staat, wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de studenten en de studeerbaarheid van het curriculum in combinatie met werk en gezin.

Voorts stelde het panel diverse verbeterpunten vast die geleid hebben tot specifieke aanbevelingen. De aanbevelingen kunnen de opleiding helpen om haar kwaliteit verder te verhogen. De verbeterpunten van de opleidingen die het uitgebreidst werden besproken tijdens het bezoek hebben geresulteerd in volgende belangrijke aanbevelingen:

- De nadruk op shared values structureel en zichtbaar in de opleiding verankeren, o.a. in de leerresultaten;
- De aanwezige leerlijnen rond ondernemerschap, shared values, persoonlijke ontwikkeling en academische vaardigheden expliciteren;
- Het academische gehalte van de opleiding verder versterken, alsook meer samenhang creëren tussen het academische en het praktische luik van de masterproef;
- de evaluatiecriteria verder uitwerken in rubrics.

Het geeft vertrouwen dat de opleiding kan steunen op een sterk opleidingsteam, bestaande uit betrokken opleidingsverantwoordelijken en docenten met een uitgebreide expertise in het werkveld of het academische veld. Het panel is ervan overtuigd dat de kennis en motivatie aanwezig is in het team om met de bovengenoemde aanbevelingen verder aan de slag te gaan.

Het panel hoopt dat de opleiding erin slaagt studenten te stimuleren om de opleiding af te ronden binnen een bepaald tijdbestek en uitval te voorkomen. Op basis van de gesprekken is het panel overtuigd van de meerwaarde die de opleiding biedt aan studenten, die na afstuderen doorgroeien naar andere functies in hetzelfde of in een ander bedrijf en/of een eigen onderneming starten. Ook zijn studenten en alumni lovend over de professionele en persoonlijke ontwikkeling die ze dankzij de opleiding doormaken.

Samenvatting van de sterke punten

De MBA-opleiding voldoet aan de academische en professionele vereisten van een master-na-masteropleiding in het domein en neemt een unieke positie in door haar sterke en gedragen focus op ondernemerschap. Ook de kijk op entrepreneurship en intrapreneurship en de nadruk op shared values en sociaal ondernemerschap geven een onderscheidende signatuur aan de opleiding. De focus op ondernemerschap is richtinggevend voor de opbouw van het programma, voor de onderwijsaanpak van de opleiding en de vormgeving van de leeromgeving.

De MBA-leerresultaten situeren zich op niveau 7 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur. Ze zijn afgeleid van gangbare referentiekaders, relevant en nog steeds actueel, wat ook blijkt uit het door FBS uitgevoerde literatuuronderzoek hieromtrent. Academische en praktijkgerichte competenties komen gebalanceerd aan bod in het leerresultatenkader. FBS communiceert transparant over de leerresultaten naar studenten toe.

FBS zet in op (internationale) benchmarking ten opzichte van andere opleidingen om zicht te houden op wat (internationaal) leeft in het werkveld en het vakgebied.

Het curriculum van de MBA-opleiding is logisch en samenhangend opgebouwd en dekt de leerresultaten af. De afzonderlijke opleidingsonderdelen bouwen samen op richting de masterproef en zijn bruikbaar bij de uitwerking van de masterproef.

De academische onderbouw van de opleiding werd zichtbaar versterkt, in opvolging van aanbevelingen uit een vorige beoordeling. De opleiding heeft afgelopen academiejaar ingezet op: de ontwikkeling van verplichte literatuurlijsten, de aanwerving van meer academici, het versterken van het opleidingsonderdeel *Research Methodologies* in elk opleidingsjaar en het versterken van de academische componenten van de masterproef.

De MBA-opleiding hanteert een sterk onderwijsconcept dat zich laat kenmerken door een zeer gepersonaliseerde benadering, intensieve coaching, interactie tussen de deelnemers en toepassingsgerichte leermethodes om de ondernemerscompetenties volop te kunnen ontwikkelen bij de studenten. De opleiding slaagt erin haar onderwijsconcept om te zetten naar haar dagelijkse (les)praktijk.

De opleiding creëert ruimte voor studenten om een individueel ondernemerschapstraject te lopen, binnen de contouren van het curriculum. Studenten waarderen dat opdrachten telkens toegepast kunnen worden op hun persoonlijke ondernemingsidee. De masterproef omvat de opmaak van een businessplan voor dat ondernemingsidee. Hierdoor ervaren de studenten een sterk geïndividualiseerde benadering in het kader van hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Studenten vinden het een luxe om één-op-één of in de context van de kleine klasgroep over hun ondernemingsidee te kunnen brainstormen met medestudenten en met docenten, die samen een veelheid aan expertises afdekken en concrete linken leggen naar de praktijk.

Wijzigingen aan het curriculum komen tot stand op basis van input en feedback van de verschillende stakeholders en worden aan diezelfde stakeholders voorgelegd alvorens de implementatie ervan (vakgebied, werkveld en studenten).

De MBA-opleiding heeft een sterke intakeprocedure, bestaande uit twee gesprekken, waarin de opleiding nagaat of de kandidaat-student geschikt is voor de opleiding. Ook communiceert de opleiding van meet af aan duidelijk waarvoor ze staat, wat de verwachtingen zijn ten aanzien van de studenten en de studeerbaarheid van het curriculum in combinatie met werk en gezin.

De studenten en alumni zijn enthousiast over de goede en persoonlijke studiebegeleiding, de individuele coaching en de aanspreekbaarheid van de opleidingsverantwoordelijken en de docenten. Studenten ervaren de opleiding als een veilige haven. Opleidingsverantwoordelijken, docenten en studenten vormen een hechte community.

Een competent en complementair opleidingsteam geeft vorm aan de MBA-opleiding. Er is een goede mix van docenten met een academische achtergrond en docenten met werkveldervaring. De kwaliteit van de docenten is hoog: ze staan met beide voeten in de wetenschap/praktijk, ze zijn expert in hun domein en ze professionaliseren zich op regelmatige basis. De docenten zijn gedreven en stralen het DNA van de FBS en de MBA-opleiding uit naar de studenten.

De evaluatie van de studenten verloopt valide, betrouwbaar en transparant. Studenten zijn lovend over de geïndividualiseerde en bruikbare feedback die ze frequent en op verschillende tijdstippen in het academiejaar van hun docenten ontvangen. De examencommissie speelt een belangrijke rol in de kwaliteitsbewaking van de evaluatie.

De masterproef geldt als sluitstuk van de opleiding en toetst alle leerresultaten geïntegreerd af op VKS-niveau 7. De opzet van de masterproef past bij de doelstellingen van de opleiding en zoekt een balans tussen de praktische businesscomponent en de academische component van de opleiding. De praktische component betreft de uitwerking van een businessplan, waarmee de studenten na afronden van de opleiding veelal verder mee aan de slag kunnen.

In het kader van de masterproef organiseert de opleiding in het tweede opleidingsjaar twee coachingsdagen op de campus. Studenten gaan tijdens de coachingsdagen bij verschillende coaches (docenten) langs om (vak)inhoudelijke, individuele en waardevolle feedback te krijgen op hun businessplan.

Studenten, alumni en werkveld getuigen unaniem over de meerwaarde van de MBA-opleiding. De alumni laten zich kenmerken door hun innovatieve en entrepreneurial mindset en de aandacht voor *shared values*.

Alumni voelen zich na de opleiding klaar om te ondernemen. De opleiding leert alumni om praktijkproblemen vanuit verschillende perspectieven te benaderen en verschaft de nodige praktische tools en academische inzichten om deze problemen op te lossen.

De opleiding streeft voortdurend naar kwaliteit en verbetering, neemt een reflectieve houding aan en staat open voor feedback en dialoog met stakeholders en peers. Aanbevelingen uit eerdere opleidingsbeoordelingen werden opgevolgd, met positieve impact op de kwaliteit van de opleiding. De opleiding toetst ideeën en wijzigingen consequent af bij haar vele werkveldcontacten. Ook studenten worden uitgenodigd om feedback te geven over de opleiding en de opleidingsonderdelen.

De opleiding verstrekt volledige en gemakkelijk leesbare informatie over alle fasen van de studieloopbaan via haar website en het leerplatform.

Samenvatting van de aanbevelingen

Neem de leerresultaten expliciet op in de ECTS-fiches, ter kadering van de geconcretiseerde leerdoelen.

Veranker de nadruk op shared values structureel en zichtbaar in de opleiding. Maak dit expliciet in het leerresultatenkader om doelstellingen hieromtrent te borgen in het curriculum en bij de evaluatie van de studenten.

Expliciteer leerlijnen in het curriculum om de samenhang en de opbouw van het curriculum te versterken. Denk daarbij aan leerlijnen omtrent ondernemerschap, shared values, persoonlijke ontwikkeling en academische vaardigheden. De uitwerking in leerlijnen kan inzicht verschaffen in hoe de opleiding concreet opbouwt richting specifieke doelen en wat het aandeel van elke opleidingsonderdeel daarbij is. Betrek de docenten bij deze oefening.

Blijf inzetten op de versterking van het academische gehalte van de opleiding. Zet specifiek in op academisch schrijven en stimuleer studenten om zelf bijkomende literatuur op te zoeken via (betaalbare of open) databanken voor wetenschappelijke artikels.

Verfijn de evaluatiecriteria door middel van rubrics die expliciteren wat elke score betekent, om de betrouwbaarheid en transparantie van de evaluatie te versterken. Geef studenten zicht op de rubrics, zodat zij deze kunnen gebruiken ter ondersteuning van hun leerproces.

Creëer in de masterproef meer samenhang tussen het literatuur- en onderzoekdeel enerzijds en het businessplan anderzijds, door studenten te stimuleren om de theoretische inzichten uit hun literatuur- en onderzoekdeel te vertalen naar de praktijk binnen hun businessplan. Een sterkere wisselwerking tussen beide delen stelt studenten in staat een diepgaander begrip te verwerven van hoe wetenschappelijke inzichten hun strategische en operationele beslissingen kunnen ondersteunen. Daag studenten uit om zelf actuele literatuur op te zoeken, gerelateerd aan ondernemerschap én aan het domein waarin ze hun business op poten willen zetten. Organiseer bootcampsessies voor studenten rond onderwerpen zoals literatuur zoeken en academisch schrijven ter opfrissing van de academische vaardigheden die ze in een vorige opleiding aanleerden.

Formaliseer de contacten met het werkveld en de studenten, die eerder in een informele sfeer plaatsvinden. Zoek een evenwicht tussen informeel en formeel feedback verzamelen bij stakeholders. Leg waardevolle inzichten en beslissingen systematisch vast.

Samenvatting van de suggesties ter verbetering

Waak over de uitvoerbaarheid van het onderwijsconcept in geval van stijgende studentenaantallen.

Laat docenten op frequentere basis samenkomen om hen kennis en inzichten te laten uitwisselen over thema's die leven in de opleiding. Grijp die intervisie aan om docenten op één lijn te brengen, de gemeenschappelijke taal in de opleiding te bestendigen en specifieke aspecten in de opleiding te versterken. Denk aan het expliciteren van leerlijnen, de verdere versterking van het academische gehalte, en dergelijke.

Stimuleer studenten om binnen een bepaald tijdbestek de opleiding af te ronden (inclusief masterproef) en om hun inspanningen te laten valideren met het MBA-diploma. Overtuig studenten van de meerwaarde die ze kunnen halen uit het maken van de masterproef.

Zet grenzen op de toegelaten flexibiliteit en het op maat werken en geef de grenzen duidelijk aan ten aanzien van studenten die de opleiding volgen en/of tijdelijk hebben stopgezet. Dit is nodig om de tijdsinvestering en de inspanningen die het vergt van de opleidingsverantwoordelijken en de docenten werk- en beheersbaar te houden.

Zet geleidelijk aan en proactief in op een evenwichtige verjonging binnen het opleidingsteam.

Reflecteer op de huidige evaluatiepraktijken, inclusief de masterproef, in het licht van de recente ontwikkelingen op het gebied van artificiële intelligentie.

Overweeg het gebruik van kwantitatieve, gestandaardiseerde vragenlijsten om de competentieontwikkeling van studenten te meten doorheen hun studietraject.

Bouw een proactieve alumniwerking uit, zodat alumni structureel en op regelmatige basis betrokken blijven bij de opleiding. Versterk de verbondenheid met en tussen alumni en vraag op geregelde tijdstippen input en feedback voor de verdere ontwikkeling van de opleiding. Schakel alumni in als ambassadeur van de opleiding.

Onderzoek of het mogelijk is om life-long coaching aan te bieden aan alumni via een specifieke (en betaalbare) formule.

Bijlagen

Bijlage 1: Administratieve basisgegevens van de opleiding

Naam van de instelling	Flanders Business School
Adres, website instelling	Sint-Katelijnevest 26-28 2000 Antwerpen www.flandersbusinessschool.be
Naam, functie, telefoon, e-mail contactpersoon	Kristof Decock Programmadirecteur eMBA kristof.decock@flandersbusinessschool.be
Naam opleiding (graad, kwalificatie, eventuele titel gevoerd door houders graad)	Executive Master of Business Administration (MBA) met focus op Entrepreneurship Master na master
Afstudeerrichtingen	-
Eventuele opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	Naast het reguliere format (m.n. het modeltraject van 60 studiepunten, gespreid over 2 opleidingsjaren), wordt de opleiding eveneens als modulair traject aangeboden. In dit laatste geval wordt de studieomvang en -duur vastgelegd in overleg met de student. Slechts na het succesvol slagen voor alle opleidingsonderdelen (m.n. 60 studiepunten), wordt het diploma toegekend. In de tussentijd verwerft de student wel creditbewijzen na het slagen voor de verschillende opleidingsonderdelen.
Niveau en oriëntatie	Master na master Focus op Entrepreneurship
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde
Onderwijstaal	Nederlands
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Antwerpen
Studieomvang (in studiepunten)	60 ECTS
Samenwerkingen met andere instellingen en/of organisaties	Gedeelde campus en faciliteiten met KU Leuven
Bijkomende nationale en/of internationale regelgeving die van toepassing is op de opleiding(en)	-

Bijlage 2: Beknopt CV van de panelleden

André Nijhof (voorzitter):

Prof. Dr. André Nijhof is hoogleraar aan het Centrum voor Ondernemerschap, Governance en Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit in Nederland. Hij behaalde een masterdiploma in bedrijfskunde en zijn Ph.D. in Organisatieverandering aan de Universiteit Twente. Na zijn promotie was hij senior consultant bij Q-Consult en projectleider in het nationale onderzoeksprogramma Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Andre is betrokken bij wereldwijde onderzoeksprojecten in verschillende industrieën, waaronder de confectiekledingindustrie, mondiale voedselketens en de bouwsector. In al zijn onderzoeksactiviteiten richt Andre zich op markttransformaties in relatie tot duurzaamheidsthema's zoals de energietransitie, circulaire economie en eerlijkheid binnen mondiale waardeketens. André heeft veelvuldig gepubliceerd in zowel Nederlandse als internationale tijdschriften. Sinds 2007 werkt André voor Nyenrode aan executive onderwijsprogramma's als CSR in Action!, Changing the Game en Finance in Transition, Incompany trainingen als Frontrunners in Stewardship en cursussen voor de MSc- en MBA-programma's. Naast zijn verbondenheid aan Nyenrode is André gastprofessor aan de door de VN gemandateerde Universiteit voor Vrede in Costa Rica. André Nijhof nam al eerder deel aan de opleidingsbeoordelingen bij Flanders Business School in 2017 en 2022, als commissielid.

Nadine Roijackers:

Prof. dr. Nadine Roijackers is Hoogleraar Open Innovatie aan de faculteit Beta Sciences van de Open Universiteit (Nederland). Haar onderzoek richt zich op alliantiemanagement en open innovatie, met publicaties in gerenommeerde tijdschriften zoals Research Policy en California Management Review. Zij promoveerde aan UNU/MERIT op inter-firm R&D-samenwerking in de farmaceutische biotechnologie en heeft diverse prijzen en nominaties ontvangen. Eerder was zij o.a. Universitair Hoofddocent aan de Universiteit Hasselt en consultant bij Atos, gespecialiseerd in innovatie en samenwerking. Zij is bestuurslid van SharePower en adviseur bij Alkemio en Politie Nederland. Daarnaast begeleidt zij studenten en draagt zij bij aan strategische initiatieven die academische en praktijkkennis verbinden.

Kenneth Callens:

Kenneth Callens is van opleiding Licentiaat Politieke Wetenschappen (2003 - Ugent) en deed vervolgens een aanvullende opleiding Master in Ontwikkelingssamenwerking (2004 Ugent). Na 4 jaar in het werkveld, volgende hij een advanced opleiding Human Resource management aan Antwerp Management School (2008). Zijn eerste stappen in zijn loopbaan zetten hij bij Constructiv (paritair samengesteld fonds van de bouwsector). Al na een aantal jaren maakte hij de overstap van DEME, een maritieme wereldspeler. Tijdens zijn carrière bij DEME nam hij verschillende HR-management functies op. Zo was hij van 2012 tot 2014 HR Manager op grootschalig project in Qatar. Van 2014 tot 2017 was hij in de hoedanigheid van internationaal HR Manager verantwoordelijke voor de coördinatie van HR-afdelingen buiten de Benelux. In 2017 keerde hij terug naar het hoofdkantoor om corporate verantwoordelijkheid te zijn voor Talent en Industrial relations en nam hij mandaten op in paritair comité van de bouw, de koopvaardij. Zetelde hij in beheerscomité koopvaardij en was hij voorzitter van de werkgroep arbeids- en sociale relaties van de Europese baggeraars (EUDA). In 2021 werd hij HR Directeur van het ziekenhuis AZ Sint-Jan Brugge AV en maakt hij deel uit van de Raad van Bestuur van dat ziekenhuis.

Oleg Vandeweyer (student):

Oleg Vandeweyer is masterstudent Bedrijfseconomie aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit Gent. Hij studeerde in 2023 af met een masterdiploma in de Communicatiewetenschappen. In zijn masterproef deed hij onderzoek naar geloofwaardigheid in duurzame marketing. Vervolgens zette hij zijn academisch traject verder met een masteropleiding in Bedrijfseconomie. Oleg is al meerdere jaren actief als studentenvertegenwoordiger in de opleidingscommissie van de faculteit Economie en Bedrijfskunde. Daarin vertegenwoordigt hij de belangen van studenten met betrekking tot onder meer het curriculum, de academische onderwijsvormen en de toekomstvisie van de opleiding. Daarnaast is Oleg ook professioneel actief als Video en Audio Analist bij DPG Media. Binnen het departement Consumer Intelligence (CI) ligt zijn focus op data analytics en marktonderzoek. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data ontwikkelt hij inzichten op vlak van televisie, streaming en radio. Verder focust hij zich in deze snel evoluerende sector op strategische vraagstukken voor merken als VTM en Q-Music.

Bijlage 3: Bezoekschema

Donderdag 27 februari 2025

Start	Einde	Duur	
11:00	13:30	2:30	Intern beraad + lunch
13:30	14:30	1:00	Gesprek met opleidingsverantwoordelijken
14:30	14:45	0:15	Intern beraad
14:45	15:30	0:45	Gesprek met ondersteunend personeel
15:30	15:45	0:15	Intern beraad
15:45	16:30	0:45	Bezoek opleidingsspecifieke infrastructuur
16:30	17:00	0:30	Intern beraad
17:00	18:00	1:00	Gesprek met studenten
18:00	18:30	0:30	Intern beraad
18:30	19:30	1:00	Gesprek met alumni en werkveld
20:00			Diner panel

Vrijdag 28 februari 2025

Start	Einde	Duur	
9:00	10:00	1:00	Gesprek met onderwijzend personeel
10:00	11:00	1:00	Vrij spreekuur
11:00	13:00	2:00	Lunch + intern beraad
13:00	14:30	1:30	Co-creatief gesprek met opleidingsverantwoordelijken
14:30	15:30	1:00	Eindberaad
15:30	15:45	0:15	Mondelinge terugkoppeling

Bijlage 4: Overzicht van de bestudeerde materialen

Bijlagen bij het zelfevaluatie rapport

- Bijlage 1.1: Samenstelling van de bevoegde bestuurlijke instanties
- Bijlage 2.1: Beoogde opleidingsspecifieke leerresultaten van de MBA-opleiding
- Bijlage 2.2: Beoogde opleidingsspecifieke leerresultaten, in relatie tot de Vlaamse Kwalificatiestructuur
- Bijlage 2.3: Beoogde opleidingsspecifieke leerresultaten, in relatie tot de Quality Assurance Agency for Higher Education (2012)
- Bijlage 3.1: Vergelijkend overzicht programmaonderdelen in relatie tot de opleidingsspecifieke leerresultaten
- Bijlage 3.2: Vakoverschrijdende literatuurlijst, jaar 1
- Bijlage 3.3: Vakoverschrijdende literatuurlijst, jaar 2
- Bijlage 3.4: Wijzigingen aan het curriculum
- Bijlage 3.5: Schematisch programmaoverzicht, met studiebelasting
- Bijlage 3.6: ECTS-fiches (en andere documenten)
- Bijlage 3.7: Omvang van het ingezette personeel
- Bijlage 4.1: Samenvattende toetsmatrix van de MBA-opleiding
- Bijlage 4.2: Lijst van titels van masterproeven
- Bijlage 4.3: De beoordelingstemplates in het ondernemersleerproces richting het afstudeerwerk

Via het platform Zoho, dat voor studenten ook als leerplatform gebruikt wordt:

- ECTS-fiches
- Reglementen
 - o Masterproefreglement 2023-2024
 - o Onderwijs- en examenreglement 2023-2024
 - o Tuchtreglement 2023-2024
- Verslagen
 - o Docentenvergadering
 - o Examencommissie
- Toets- en evaluatieopgaven van alle opleidingsonderdelen
- Selectie van masterproeven
- Studie- en lesmateriaal van alle opleidingsonderdelen
- FBS brand guidelines
- CV's docenten