

hbo-master Master of Business Administration Netherlands Business Academy

18 juli 2016

NVAO uitgebreide Toets nieuwe opleiding

Adviesrapport

Inhoud

1	Samenvattend advies	3
2	Werkwijze panel	5
3	Beschrijving van de opleiding	6
	3.1 Algemeen	6
	3.2 Profiel instelling	6
	3.3 Profiel opleiding	6
4	Opleidingsbeoordeling	7
	4.1 Beoogde eindkwalificaties	7
	4.2 Programma	10
	4.3 Personeel	17
	4.4 Voorzieningen	19
	4.5 Kwaliteitszorg	20
	4.6 Toetsing	22
	4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	24
	4.8 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	25
	4.9 Aanbevelingen	25
5	Overzicht oordelen	26
	Bijlage 1: Samenstelling panel	27
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	29
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	31
	Bijlage 4: Lijst met afkortingen	32

1 Samenvattend advies

De hbo-master Business Administration (verder: MBA) van Netherlands Business Academy (verder: NBA) is een opleiding van 60 EC, gericht op werkende deelnemers die veelal autonome en zelfsturende functies bekleden bij een organisatie en die hun strategische oriëntatie en leiderschap verder willen ontwikkelen. De opleiding is gespreid over een periode van 2,5 jaar, zodat de studenten de opleiding kunnen combineren met hun werk.

NBA heeft een beroepsprofiel geformuleerd en daarvan kerncompetenties en eindtermen afgeleid, die in het aanvraagdossier zijn opgenomen en die daarin ook zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren op masterniveau. De eindkwalificaties zijn geconcretiseerd in leerdoelen per module. Er is een werkveldcommissie ingesteld om de opleiding blijvend te laten aansluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt. NBA heeft zich georiënteerd op vergelijkbare opleidingen in binnen- en buitenland. Het panel stelt op grond hiervan vast dat de beoogde eindkwalificaties wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd zijn en voldoen aan internationale eisen.

Het curriculum bestaat uit een inleidend blok, drie inhoudelijke blokken gericht op (1) de externe strategische oriëntatie van een organisatie, (2) de interne processen en (3) innovatie en verandering, en de thesis als afsluitend integratief onderdeel. Het programma waarborgt zowel de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk als van wetenschappelijk onderzoek. De drie leerlijnen (persoonlijke ontwikkeling, kennisontwikkeling en academische vorming) zorgen voor samenhang in het programma. Het panel beveelt aan de actualiteit van de gebruikte literatuur en de toegang voor studenten tot de meest recente publicaties goed te blijven bewaken.

Het didactische concept is gebaseerd op zelfstandigheid, persoonlijke ontwikkeling en de combinatie van theorie met praktijkgericht leren en biedt een stimulerende leeromgeving. De werkvormen zijn gevarieerd en de studenten worden persoonlijk begeleid. De MBA staat open voor personen met een universitaire of hbo-bacheloropleiding met ten minste drie jaar praktijkervaring in het vakgebied. Bij uitzondering kunnen kandidaten worden toegelaten op basis van gevolgd vakgericht onderwijs en bewezen beroepservaring op hbo-niveau met ten minste vijf jaar ervaring. De examencommissie ziet hierop toe. Het programma heeft de wettelijk vereiste omvang van 60 EC. Het panel beoordeelt de studeerbaarheid van het programma als voldoende.

Vanwege de directe relatie van de opleiding met het werkveld wordt gebruik gemaakt van deskundige, in de beroepspraktijk werkzame freelancers, waarmee NBA een (langdurige) relatie aangaat. Voor elke module wordt een kerndocent aangewezen die samen met de opleidingscoördinator verantwoordelijk is voor de invulling van het onderwijs. NBA beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid. Er zijn periodieke evaluaties en jaargesprekken om de kwaliteit te monitoren. Docenten houden hun vakinhoudelijke kennis up to date. Dat gebeurt in de praktijk onder meer doordat NBA docenten aantrekt die in academische functies actief zijn in onderzoek. Recent is een onderwijsdeskundige aangetrokken die zich vooral zal richten op toetskwaliteit en docententraining. Het panel adviseert een inhoudsdeskundige kennisleider voor de MBA aan te stellen die onafhankelijk van het management de kwaliteit van de opleiding kan bewaken.

Voor de verbinding van de theoretische kennis met de praktijk heeft elke student een bedrijfsmentor die hem/haar ondersteunt bij het uitvoeren van opdrachten in de eigen beroepspraktijk.

Het panel beoordeelt de accommodatie, voorzieningen en faciliteiten die NBA zijn studenten op de verschillende locaties in het land biedt als toereikend om het beoogde programma te realiseren. NBA biedt goede communicatie- en informatievoorzieningen, wat juist voor deze deeltijdstudenten, die een groot deel van de studietijd geen face-to-face contact hebben, erg belangrijk is. De geboden studiebegeleiding heeft mede door de kleinschaligheid een zeer persoonlijk karakter. Eventuele problemen worden daardoor tijdig gesignaleerd.

NBA beschikt over een uitgewerkt kwaliteitszorgsysteem waarin systematisch wordt geëvalueerd of de gestelde streefdoelen worden behaald. Bij de kwaliteitszorg zijn alle belanghebbenden (studenten, docenten, werkveld, alumni) betrokken. Er is sprake van een effectieve en zorgvuldige terugkoppeling.

Op basis van de documentatie en de gesprekken is het panel ervan overtuigd dat de leerdoelen afdoende getoetst worden. In de inhoudelijke blokken wordt getoetst aan de hand van een tentamen, paper en opdrachten. Het panel vindt deze combinatie passend. De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van toetsing. Een toetscommissie ontbreekt en zou een goede aanvulling zijn om de kwaliteit van de individuele toetsen te borgen. De thesis kan terecht gezien worden als een meesterproef. De studenten worden er adequaat op voorbereid door het methodenonderwijs en doordat in de papers de onderzoekvaardigheden geleidelijk aan worden ingevlochten. De beoordelingsprocedure is zorgvuldig.

Het panel heeft kennisgenomen van de begroting en het financiële model van NBA. Het panel stelt vast dat de instelling studenten voldoende garanties biedt dat ze het programma volledig kunnen doorlopen.

Samenvattend concludeert het panel dat de opleiding aan alle standaarden voldoet. Het panel komt daarom tot een positief eindoordeel ten aanzien van de kwaliteit van de nieuwe opleiding hbo-master Master of Business Administration van de Netherlands Business Academy en adviseert de NVAO om overeenkomstig te besluiten.

Den Haag, 18 juli 2016

Namens het panel ter beoordeling van de uitgebreide Toets nieuwe opleiding hbo-master Master of Business Administration van de Netherlands Business Academy.

Prof. A.J. Kil
(voorzitter)

Dr. M.J.H. van der Weiden
(secretaris)

2 Werkwijze panel

De NVAO heeft een panel vastgesteld met de volgende samenstelling:

- Prof. A.J. Kil (*voorzitter*), emeritus professor of research didactics (Business Universiteit Nyenrode) en Visiting Professor of Business Research Didactics (Kingston University of London);
- Prof. dr. W. Nonneman, emeritus hoogleraar economie, Universiteit Antwerpen, België;
- Ing. S. Molkenboer MBA, directeur-eigenaar van Kuniso BV;
- S. Markowski BA (*student-lid*), afgestudeerd in bedrijfskunde aan de Hogeschool Zeeland (Vlissingen).

Voor de curricula vitae van het panel zie bijlage 1.

Het panel werd bijgestaan door Lieve Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en dr. Marianne van der Weiden, secretaris.

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523) in acht genomen.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. In bijlage 3 van dit paneladvies is een overzicht opgenomen van documenten die het panel heeft ontvangen en die tijdens het bezoek zijn ingezien. Per e-mail heeft het panel vragen en opmerkingen uitgewisseld. Deze vragen zijn door de secretaris geïnventariseerd en zijn als input gebruikt voor het vooroverleg op 7 juli 2016. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en zijn de vragen geformuleerd die het panel tijdens het bezoek aan de orde wilde stellen in de verschillende gespreksrondes.

Op 8 juli 2016 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis hiervan een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd voor commentaar. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve tekst is vastgesteld. Uiteindelijk zijn aan de hand van de uitkomsten per standaard beargumenteerde oordelen per onderwerp en een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. Dit heeft geresulteerd in een definitief paneladvies aan de NVAO op 18 juli 2016.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Netherlands Business Academy
Opleiding:	hbo-master Master of Business Administration
Variant(en):	deeltijd
Graad:	Master of Business Administration
Afstudeerrichtingen:	niet van toepassing
Locatie:	het kantoor van NBA is gevestigd in Breda, het onderwijs wordt verzorgd op diverse lesplaatsen
Studieomvang (ECTS):	60 ECTS
CROHO-onderdeel:	economie

3.2 Profiel instelling

De Netherlands Business Academy (NBA) is een in Nederland gevestigd instituut dat praktijkgerichte masteropleidingen, post-hbo-opleidingen en masterclasses aanbiedt voor werkende professionals. NBA is een niet door de overheid bekostigde instelling. Het biedt opleidingen op het terrein van management en economie. Bij de onderwijsorganisatie werken negen personen. Daarnaast verzorgen ongeveer vijftig freelance docenten de colleges en de begeleiding van studenten. Het onderwijs wordt op diverse plaatsen in Nederland aangeboden.

3.3 Profiel opleiding

De hbo-master Master of Business Administration biedt een theoretische verdieping in het vakgebied van business administration, en beoogt daarnaast dat studenten leren de opgedane ideeën succesvol te implementeren. Studenten ontwikkelen hun vermogen om veranderingen te initiëren en daaraan leiding te geven. Verder werken de studenten aan hun persoonlijke ontwikkeling, waarbij de toename van de zelfstandigheid een belangrijk thema is. Studenten werken in begeleide werkcolleges, veelal aan de hand van cases en met gebruikmaking van blended learning. De opleiding is gericht op werkenden en is gespreid over een periode van 2,5 jaar, zodat de studenten de opleiding kunnen combineren met hun werk. Op termijn heeft NBA de ambitie de MBA-opleiding te differentiëren naar bepaalde deelgebieden, bijvoorbeeld gericht op management bij scholen, kunstinstellingen of bedrijven in de game-industrie.

4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide Toets nieuwe opleiding van de NVAO (Stcrt. 2010, nr 21523). Dit kader wordt gebruikt als de instelling niet beschikt over een positief oordeel over de instellingstoets kwaliteitszorg. De beoordeling is gericht op zeven vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wordt de kwaliteit geborgd?
6. Hoe wil de opleiding dit toetsen?
7. Zijn er voldoende financiële middelen?

Deze zeven vragen zijn vertaald in zeven onderwerpen en 16 standaarden. Over de standaarden geeft een visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een tweepuntsschaal: Voldoende/Onvoldoende. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding, ook op een tweepuntsschaal: Voldoende/Onvoldoende. Indien een opleiding niet volledig nieuw is of omgevormd wordt, worden bij de oordeelsvorming ook de gerealiseerde eindkwalificaties betrokken. Dat is hier niet aan de orde.

4.1 Beoogde eindkwalificaties

4.1.1 Standaard 1

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Bevindingen

De hbo-master Business Administration (verder: MBA) van Netherlands Business Academy (verder: NBA) richt zich op deelnemers die veelal autonome en zelfsturende functies bekleden bij een organisatie en die hun strategische oriëntatie en leiderschap verder willen ontwikkelen. Zij beschikken al over een afgeronde bacheloropleiding en hebben ten minste drie jaar werkervaring. Na afronding van de MBA hebben ze meer kennis en kunde in het (mede)aansturen van een onderneming.

NBA heeft een beroepsprofiel geformuleerd en daarvan kerncompetenties en eindtermen afgeleid, die in het aanvraagdossier zijn opgenomen en die daarin ook zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren. Het gaat om een professional die lid is van het managementteam van een organisatie en daarbij de realisatie van de strategie bewaakt, risico's in kaart brengt en adviseert omtrent de weg die moet leiden naar een beheerste uitvoering. Hij of zij maakt hierbij gebruik van niet-financiële en financiële instrumenten. De professional maakt gebruik van de informatievoorziening en financiële resultaten om daarmee samen met management de strategie te kunnen uitstippelen. Naast een inhoudelijk deskundige is de professional een communicatieve persoonlijkheid die mensen voor zich weet te winnen, veranderingen initieert en met ethische dilemma's kan omgaan.

Vanuit de taken zijn de volgende kerncompetenties afgeleid:

- behoudt overzicht van en vindt balans in organisatiedoelstellingen, bedrijfsprocessen en doelstellingen;
- heeft kennis van principes van veranderprojecten;
- heeft kennis van technieken voor het beheersen van processen en financiën;
- is een leider, inspirator en motivator;
- is in staat om strategie te vertalen naar tactische en operationele SMART-doelen;
- is in staat strategische doelstellingen te vertalen naar informatiebehoefte;
- is resultaatgericht, analytisch, klantgericht en besluitvaardig;
- kan een visie op het gebied van sturing en beheersing voor de onderneming ontwikkelen en weet anderen te overtuigen van deze visie;
- kan problemen analyseren en onderbouwde aanbevelingen geven;
- kan snel nieuwe instrumenten onderzoeken op waarde voor besturing van de onderneming;
- opereert op (senior)managementniveau of directieniveau in de organisatie;
- weet mensen voor zich te winnen;
- weet vernieuwingen, zure boodschappen en een projectresultaat te ‘verkopen’.

Uit deze kerncompetenties zijn 19 eindtermen (eindkwalificaties) afgeleid en vergeleken met het vereiste masterniveau volgens de Dublin descriptoren (Aanvraagdossier bijlage C. Relaties Dublin Descriptoren, kerncompetenties en eindtermen). In bijlage E (Modulebeschrijvingen) worden per module de beoogde eindkwalificaties en de daarvan afgeleide leerdoelen beschreven. Daarbij worden de onderwijsvormen, literatuur en beoordelingen aangegeven. In de thesis moeten alle aspecten van de opleiding worden verwerkt en samenkomen. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties op masterniveau zijn uitgewerkt.

Internationalisering wordt volgens de NBA bereikt doordat een deel van de literatuur en lesstof aan de hand van cases internationaal is georiënteerd en regelmatig onderwerpen vanuit een internationale invalshoek worden benaderd. Het programma omvat een optionele studiereis aan het eind van de opleiding. De samenwerking met buitenlandse universiteiten draagt hieraan eveneens bij. Op termijn wil NBA de MBA ook in samenwerking met buitenlandse partners uitvoeren. Er zijn al contacten gelegd met partijen in India, Duitsland, Oekraïne en Suriname.

Met de nieuwe opleiding wil NBA inspelen op een behoefte in de markt. De Adviesraad van NBA heeft over de opzet van de opleiding geadviseerd en er is overleg geweest met vertegenwoordigers van het werkveld over de uitwerking. Voor de opleiding heeft NBA een werkveldcommissie ingesteld. NBA wil de opleiding differentiëren naar een aantal marktsegmenten (schoolmanagement, cultuur en erfgoed, gaming industrie en de luxury branch) tot een MBA+. Tijdens het bezoek heeft het panel met een aantal vertegenwoordigers van deze sectoren gesproken. Uit dit gesprek bleek hun betrokkenheid en interesse voor deze MBA+-varianten. Het panel waardeert de marktgerichtheid van NBA, maar beoordeelt alleen de algemene MBA-opleiding zonder wat NBA de ‘couleur locale’ noemt.

Overwegingen

Het panel is op grond van de documentatie en de uitleg tijdens het locatiebezoek van oordeel dat de opleiding zich voldoende heeft georiënteerd op het bestaande beroepenveld en vergelijkbare opleidingen in binnen- en buitenland.

De van het beroepsprofiel afgeleide kerncompetenties worden adequaat beschreven. De beoogde eindkwalificaties sluiten daarop aan en komen opeenvolgend in de verschillende modules aan bod. De afgeleide leerdoelen worden bij elke module zorgvuldig beschreven, zodat de eindkwalificaties afdoend geconcretiseerd worden. De invulling van de modules en de koppeling aan de internationale Dublin descriptors bevestigen dat niveau en oriëntatie van de hbo-master voldoende bereikt worden. Het panel beoordeelt deze standaard daarom als voldoende.

Conclusie: Voldoende

4.2 Programma

Het programma van de MBA bestaat uit zestien modules en wordt afgerond met een thesis van een halfjaar. De totale duur is 2,5 jaar. Het programma omvat de volgende modules:

Blok 1 Basis

- Zelfmanagement, leiderschap en coaching (3 EC)
- Methoden en technieken van onderzoek (2 EC)
- Schriftelijke communicatie (1 EC)
- Academische vaardigheden (6 EC)

Blok 2 Strategy, Policy en Marketing

- Strategie & Beleid (3 EC)
- Sales- & Accountmanagement (2 EC)
- Marketing (3 EC)

Blok 3 Interne beheersing

- Finance & Management Control (3 EC)
- Operations Management & Kwaliteit (3 EC)
- Human Resources Management (3 EC)
- Project Management (3 EC)
- Information Management (3 EC)

Blok 4 Leadership & Change

- Leadership (6 EC)
- Change management (6 EC)
- Innovation Management (2 EC)
- Ethiek (1 EC)

Blok 5 Thesis

- Methoden en technieken van onderzoek (1 EC)
- Thesis (9 EC)

4.2.1 **Standaard 2**

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Bevindingen

De hbo-master MBA is een masteropleiding voor professionals. De beroepspraktijk en de actualiteit staan daarom centraal. Daarnaast heeft de opleiding als doel de wetenschappelijke vaardigheden van de studenten te ontwikkelen. De actualiteit wordt geborgd door de praktijkervaring die de studenten zelf meebrengen, de praktijkervaring van de docenten, de periodieke beoordeling van de programma-inhoud door de werkveldcommissie en het gebruik van actuele literatuur.

Tijdens de opleiding krijgen de studenten steeds de opdracht om de aangeboden theorie te koppelen aan hun eigen beroepspraktijk. Studenten brengen zodoende concrete situaties en problemen uit hun werkveld in. Alle papers moeten een persoonlijke analyse bevatten en meestal worden de conclusies en aanbevelingen aangeboden aan het management van het eigen bedrijf als ondersteuning bij de besluitvorming. Elke student heeft vanaf het begin van de opleiding een bedrijfsmentor die de koppeling tussen de theorie en de praktijk bewaakt. De uitwisseling van (praktijk)kennis tussen docenten en studenten en tussen studenten onderling is een essentieel onderdeel van de opleiding. De docenten zijn zelf actief werkzaam in het bedrijfsleven en/of het hoger onderwijs. Zij geven voorbeelden uit de praktijk in hun lessen, nodigen gastsprekers uit en bieden business cases aan die geënt zijn op de praktijk. Zij bewaken dat de student na afronding van de opleiding volledig is toegerust om volwaardig te functioneren conform het geformuleerde beroepsprofiel. Ook waarborgen zij dat het onderwerp van de thesis een directe link heeft met de kern van het beroepsprofiel en tevens voldoende beleids- en strategie-elementen bevat. NBA beschikt over een Adviesraad en een specifieke werkveldcommissie voor de MBA. De programmamanager vormt de verbinding tussen de studenten, docenten en commissies. Het panel heeft kennis genomen van de literatuur die bij de modules gebruikt wordt. Naar het oordeel van het panel is de vermelde literatuur niet helemaal up to date en daarnaast was het panel verbaasd over het grote aantal handboeken in plaats van actuele artikelen. De docenten benadrukten in het gesprek met het panel dat de literatuurlijsten voortdurend worden geactualiseerd en dat studenten met name bij het schrijven van hun thesis actief op zoek moeten naar actuele artikelen. Het panel vernam dat de studenten toegang hebben tot de Koninklijke Bibliotheek (KB) waardoor ze online literatuur en publicaties kunnen zoeken. Een dergelijke toegang tot actuele wetenschappelijke literatuur acht het panel onontbeerlijk voor een masteropleiding. Het panel geeft in overweging de studenten naast de KB toegang te verschaffen tot Web of Science al of niet via een universiteitsbibliotheek.

Wat betreft de wetenschappelijke vaardigheden heeft het panel gezien dat de studenten specifieke modules krijgen aangeboden voor het leren analyseren van complexe geïntegreerde vraagstukken. De papers in blok 1, 2 en 3 worden beoordeeld op hun wetenschappelijke opzet en benadering waardoor de studenten worden voorbereid op de thesis als meesterproef. Tijdens het locatiebezoek heeft het panel een aantal papers en theses ingezien van een aanpalende masteropleiding, de MSc Finance and Control. Op basis daarvan heeft het panel vertrouwen in de wijze en het niveau waarop de opleiding de wetenschappelijke vaardigheden van studenten ontwikkelt.

Overwegingen

Het panel concludeert op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek dat het programma een goede balans heeft tussen beroepsgerichtheid en wetenschappelijke ontwikkeling. De oriëntatie van het programma ligt enerzijds op de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk. De praktijkinbreng van studenten en docenten is hierbij een belangrijke factor, evenals de bespreking van cases in de modules en de opdrachten die een verbinding moeten hebben met het eigen bedrijf van de studenten. Het panel vindt dit een passende opzet voor een professionele masteropleiding. Anderzijds krijgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek specifieke aandacht in de modules methodologie. In de moduleopdrachten en in de thesis moeten de studenten een wetenschappelijke benadering laten zien. Het panel stelt vast dat het programma zowel de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk als van wetenschappelijk onderzoek waarborgt. Het panel beveelt aan de actualiteit van de gebruikte literatuur en de toegang tot de meest recente publicaties goed te blijven bewaken.

Conclusie: Voldoende

4.2.2 Standaard 3

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Per module wordt in bijlage E van het aanvraagdossier de volgende informatie beschreven: een korte inleiding met de context van de module, de beschrijving van de leerdoelen die bereikt moeten worden, de relatie hiervan met de eindtermen, de onderwijsvormen, het dagprogramma, de docenten, de verplichte en eventueel aanbevolen literatuur, de opdrachten plus beoordeling(en) en de relaties daartussen.

De samenhang in het curriculum komt tot stand door een aantal vaste elementen in het programma:

- integratie van theoretische concepten: door de praktische achtergrond en ervaring te combineren met theorie, onderzoeksresultaten, theoretische concepten en modellen kunnen de studenten op een hoger niveau presteren. Ze maken een ontwikkeling door van uitvoerder naar ontwerper en beslisser.
- kennisvergroting: in de drie blokken Strategy, Policy en Marketing, Interne Beheersing en Leadership & Change komen de onderwerpen aan bod die bij het formuleren van de eindkwalificaties zijn vastgesteld. Elk blok wordt getoetst aan de hand van een kennisgericht tentamen en een praktijkgericht paper.
- academische vorming: in de module Methodologie krijgen de studenten kennis op het gebied van onderzoek en interpretatie van bestaand onderzoek. Doordat dit onderdeel al vroeg in het programma wordt aangeboden hebben de studenten voldoende tijd om zich te bekwamen in de toepassing. In de werkcolleges wordt een koppeling gemaakt tussen de methodologie, de module specifieke inhoud en de praktijk van de studenten. Bij de praktijkwerkstukken wordt steeds een specifiek onderdeel centraal gesteld. In het tweede jaar van de opleiding worden er nog drie dagdelen Methoden en Technieken van Onderzoek georganiseerd, gericht op de thesis. Bij elk blok worden de papers beoordeeld op opzet, aanpak en onderzoeksmethode.
- aansluiting praktijk: zoals bij standaard 2 al vermeld wordt de aansluiting met de praktijk gemaakt door gebruik te maken van de praktijkervaring van de studenten, docenten,

bedrijfsmentoren en gastsprekers. Studenten brengen concrete situaties en problemen uit hun werkveld in. Bij (groeps)opdrachten, presentaties en de thesis moeten de studenten de relatie met de praktijk nadrukkelijk belichten.

- persoonlijke ontwikkeling: bij de module Zelfmanagement, Leiderschap & Coaching (openingsessie van de opleiding) worden gedrag en competenties van de studenten in kaart gebracht. Op basis daarvan stellen de studenten een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) op. Elk half jaar schrijft de student een update van het POP en jaarlijks wordt een voortgangsgesprek gehouden. Zelfstandigheid is een belangrijk element van de persoonlijke ontwikkeling.
- samenhang tussen theorie en praktijk: elke module begint met het overbrengen van een theoretisch kader. In het vervolg van de module richten de studenten zich op de vertaling van dit kader naar de beroepspraktijk aan de hand van de groepsopdrachten en het paper dat geschreven moet worden.

Behalve door deze terugkerende elementen wordt samenhang aangebracht in het programma door drie leerlijnen waarin de elementen zijn verwerkt: de persoonlijke ontwikkeling, kennisontwikkeling en academische vorming. De drie leerlijnen culminereren in de meesterproef, de afsluitende thesis. De samenhang wordt geborgd door de opleidingscoördinator, programmamanager en de dean. Per module is een kerndocent aangesteld, die samen met de dean verantwoordelijk is voor de betreffende module. In het gesprek met de docenten kon het panel de inzet van de docenten vaststellen, zowel individueel als mede als docententeam. De recente aanstelling van een onderwijskundige vindt het panel een belangrijk pluspunt om het niveau en de samenhang van het programma te waarborgen.

Overwegingen

Op basis van de aangeleverde documentatie en de gesprekken is het panel van oordeel dat het curriculum de onderdelen bevat die van een MBA worden verwacht en dat de inhoud van voldoende niveau is. Zoals vermeld bij standaard 2, vraagt het panel aandacht voor het belang van voortdurende actualisering van de module-inhoud. Door de drie leerlijnen en de afsluitende thesis is er sprake van een samenhangend curriculum dat de studenten de mogelijkheid biedt de beoogde eindkwalificaties te behalen.

Conclusie: Voldoende

4.2.3 Standaard 4

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Het door NBA gebruikte didactische model is volgens de documentatie onder meer gebaseerd op de leercyclus van Kolb. Dit model gaat uit van het principe dat een duurzame gedragsverandering wordt gerealiseerd als een student vier typen gedragingen doorloopt: ervaren, reflecteren, conceptualiseren en experimenteren. Het leren is daarbij een interactief proces waarbij geleerd wordt van de docent/begeleider, het eigen onderzoek, het werk, medestudenten en via informatievergaring. Studenten maken deel uit van een vaste groep die als learning community intensief samenwerkt in begeleide werkcolleges. In deze colleges worden vragen geformuleerd over de te bestuderen stof, groepsopdrachten en presentaties voorbereid, leer- en werkervaringen uitgewisseld. Men reflecteert op elkaars inbreng en bespreekt verbeteringsuggesties. Elke groep heeft een begeleider, die als taak

heeft de leereffecten van het functioneren in de werkcolleges te optimaliseren. Het werken met werkcolleges vergroot volgens NBA de sociale cohesie, een interdisciplinaire aanpak van problemen en kennisintegratie en het leren functioneren in teamverband, een belangrijke vereiste voor elke manager.

Het didactisch concept wordt ondersteund door de digitale leeromgeving 'Leerplein'. Daarnaast is de volledige organisatie van de onderwijsondersteuning geautomatiseerd. Beide systemen zijn volledig geïntegreerd waardoor voor de student één portal ontstaat voor alle diensten. Leerplein biedt de volgende informatie en mogelijkheden:

- een overzicht van alle modules en de bijbehorende lesstof;
- studenten kunnen zelf informatie toevoegen aan modules;
- alle papers kunnen online worden ingeleverd en beoordeeld door correctoren van het landelijk examenbureau;
- docenten en studenten kunnen met elkaar communiceren.

De werkvormen die gebruikt worden zijn: het schrijven en presenteren van papers, het uitvoeren van groeps- en individuele opdrachten, begeleide werkcolleges, simulaties, cases en het gebruik van best practices. Studenten bepalen zelf de leerprocessen ter ontwikkeling van hun eigen competenties en leggen dit vast in een POP. Via voortgangsgesprekken, coaching en verslaglegging worden deze leerprocessen gestimuleerd, gevolgd en geëvalueerd. Tijdens de studie worden studenten gesteund en gemonitord door een bedrijfsmentor die mede de koppeling theorie-praktijk en de onderwerpen van de papers en thesis bewaakt. Zoals aangegeven bij standaard 2, streeft de opleiding naar een maximale transfer van de leersituatie naar de werksituatie en vice versa.

Overwegingen

Het panel is van mening dat NBA er in is geslaagd om de vormgeving van de MBA voldoende uit te werken. Het didactische concept, dat voor een belangrijk deel gebaseerd is op zelfstandigheid, persoonlijke ontwikkeling en de combinatie van theorie met praktijkgericht leren, biedt een stimulerende leeromgeving. Het didactisch concept wordt verder ondersteund door en sluit aan bij de logische opbouw en samenhang van het programma, de verschillende werkvormen, het bijhouden van een POP en de begeleiding van studenten door docenten tijdens de werkcolleges. Er worden consequent relaties tussen theorie en praktijksituaties gelegd. Er wordt gewerkt met afwisselende en interactieve werk- en toetsvormen zoals presentaties, discussies, cases, (groeps)opdrachten, tentamens en papers. Het panel waardeert de individuele ondersteuning en coaching, die mogelijk zijn door de kleinschaligheid van de opleiding. Daardoor kan er ook veel begeleiding geboden worden bij de ontwikkeling van schriftelijke vaardigheden, waarin geleidelijk de onderzoeksvaardigheden worden ingevlochten. Samenvattend oordeelt het panel dat de vormgeving van het programma studenten voldoende mogelijkheden biedt om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Conclusie: Voldoende

4.2.4 **Standaard 5**

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

De MBA staat open voor personen met een universitaire of hbo-opleiding op bachelorniveau met ten minste drie jaar praktijkervaring in het vakgebied. Tevens kunnen kandidaten worden toegelaten op basis van gevolgd vakgericht onderwijs en bewezen beroepservaring op hbo-niveau met ten minste vijf jaar ervaring. De aanvraag moet onderbouwd worden door middel van een persoonlijk portfolio. Per studiegroep mogen dan niet meer dan drie van die studenten instromen.

Met iedere student vindt een intakegesprek plaats. Daarin komen aan de orde:

- curriculum vitae en motivatie;
- beheersing Engelse taal (communicatieve vaardigheden);
- werken in groepsverband;
- werken aan innovatieve onderwerpen op het gebied van general management;
- onderzoekservaring;
- ervaring als leidinggevende (omvang, duur, integraal);
- budgetverantwoordelijkheid (omvang).

Het intakegesprek wordt vastgelegd in een dossier en beoordeeld door de opleidingscoördinator. Studenten worden alleen toegelaten als er geen twijfel bestaat over hun vooruitzichten om de opleiding met succes te volgen en af te ronden. Bij twijfel zijn er vervolgesprekken. De examencommissie beoordeelt uiteindelijk het dossier van de (potentiële) student en bepaalt of de student wordt toegelaten tot de opleiding.

Bij de intake geeft de student aan welke persoon binnen zijn/haar werksituatie zal optreden als bedrijfsmentor. De mentor zorgt voor toegang tot de bedrijfsinformatie die de student bij de modules en de thesis nodig heeft, is het klankbord voor de student en het aanspreekpunt voor NBA in het bedrijf.

Studenten die op een of meer punten niet aan de gestelde eisen voldoen, kunnen zich alsnog kwalificeren door het volgen van een deficiëntieprogramma. Studenten die geen bedrijfskundige voorkennis hebben kunnen een premaster volgen met vakken uit de NBA-bachelor bedrijfskunde. Studenten kunnen op basis van hun gevolgde vooropleidingen vrijstellingen aanvragen bij de examencommissie. Op basis van overgelegde certificaten bepaalt de examencommissie of en in hoeverre een student in aanmerking komt voor vrijstelling van bepaalde (onderdelen van) modules.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de procedure voor selectie en toelating zorgvuldig is vormgegeven en dat de examencommissie hierbij een passende rol speelt. Het panel geeft de opleiding in overweging het GMAT-examen te gebruiken om het niveau te bepalen van kandidaten zonder bacheloropleiding. De intensieve selectie op basis van vooropleiding en motivatie voor deze master is cruciaal teneinde uitval en vertraging zoveel mogelijk te voorkomen. Het volgen van een opleiding naast werk en privéleven vergt immers veel van studenten. De interactieve werkvormen, de groepsvorming, de intensieve begeleiding en de directe toepasbaarheid van de opleiding in de beroepspraktijk zullen de studenten naar het oordeel van het panel helpen in het studieritme te blijven.

Op grond hiervan is het panel van oordeel dat het programma voldoende aansluit bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Conclusie: Voldoende

4.2.5 Standaard 6

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

NBA is zich ervan bewust dat het volgen van een studie naast een volledige en veeleisende baan een flinke opgave is, zoals blijkt uit de schriftelijke documentatie en uit de gevoerde gesprekken. De gemiddelde studiebelasting bedraagt 12 tot 15 uur per week. Om te zorgen dat de studenten dit intensieve traject succesvol kunnen doorlopen, heeft de opleiding een aantal maatregelen genomen. In de eerste plaats zijn de studenten geselecteerd op hun geschiktheid en motivatie voor de opleiding. Ook het bedrijf waar ze werkzaam zijn, dient achter de keuze van de student te staan en het mogelijk te maken dat de studenten hun opdrachten deels in het bedrijf kunnen uitvoeren. Ten tweede zorgt de opleiding voor goede informatie en voor geautomatiseerde onderwijsondersteuning door het Leerplein (zie standaard 4) zodat studenten zo efficiënt mogelijk kunnen studeren, deels tijd- en plaatsafhankelijk. In de derde plaats helpen de begeleide werkcolleges door de coherentie van de groepen en de onderlinge ondersteuning om in het ritme te blijven. De studiebelasting wordt regelmatig geëvalueerd en de studievoortgang van de student wordt door de staf gevolgd via de digitale leeromgeving, zodat zo nodig contact kan worden opgenomen met de student.

Het panel heeft zich afgevraagd wat het effect zou zijn als een student zijn/haar functie verliest en of de student de opleiding dan nog kan voortzetten. Desgevraagd lichtte het opleidingsmanagement toe dat studenten bij de start van een blok kort beschrijven en met hun consultatiegroep bespreken hoe ze het blok gaan invullen. Bij het ontbreken van een relevante werkomgeving (wat per blok kan verschillen), bekijken student en opleiding of de opdracht bij een ander bedrijf gedaan kan worden. De opleidingsmanager regelt dit in overleg met de Adviesraad en de andere managers.

Overwegingen

Het panel stelt op grond van de informatie vast dat het programma geen onnodige belemmeringen bevat. Om te zorgen voor de beoogde verbinding tussen theorie en praktijktoepassing zorgt de opleiding er steeds samen met de student en zijn/haar bedrijf voor dat de opdrachten in een blok uitgevoerd kunnen worden, zo nodig in een ander bedrijf. Het panel acht het programma voldoende studeerbaar.

Conclusie: Voldoende

4.2.6 Standaard 7

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen

De omvang van de opleiding is 1680 studiebelastinguren wat overeenkomt met 60 EC van 28 uur. De studieduur heeft een omvang van 2,5 jaar, waarvan het laatste halfjaar bestemd is voor het schrijven van de thesis.

Per contactuur wordt van de studenten drie uur voorbereiding en zelfstudie verwacht. Het gaat hierbij om het lezen van literatuur en het uitwerken van opdrachten. Ieder blok wordt afgesloten met een tentamen en een paper. Hiervoor is in elk blok 28 respectievelijk 56 studiebelastingsuren (SBU) gerekend. Daarnaast zijn er contacten met de bedrijfsmentor en tussen studenten onderling. Deze zijn niet nader gekwantificeerd.

Overwegingen

Het panel constateert dat de MBA qua omvang en duur van het programma met 60 EC voldoet aan de minimumeis van 60 EC voor een hbo-masteropleiding.

Conclusie: Voldoende

4.3 Personeel

4.3.1 Standaard 8

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

NBA geeft aan dat voor de opleiding MBA, vanwege de directe relatie van de opleiding met het werkveld, gebruik gemaakt wordt van deskundige, in de beroepspraktijk werkzame freelancers, waarmee een (langdurige) relatie wordt aangegaan. De beoordeling van de expertise van deze vakdocenten vindt met behulp van een procedure vooraf en periodiek plaats naar aanleiding van evaluaties en/of signalen van studenten of andere docenten. Jaarlijks vindt minimaal één keer een functionerings- en beoordelingsgesprek plaats. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de opleiding als geheel is belegd bij de opleidingscoördinator, die op methodologisch terrein geadviseerd wordt door de dean. Het onderwijsbureau dat gevormd wordt door een manager, vier vaste medewerkers en een zogenaamd na-belteam, ondersteunt studenten, docenten en management. Het hoofd Backoffice is samen met de afdelings- en programmamanagers verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid.

Studenten dienen vanaf de start van hun studie een bedrijfsmentor aan te dragen die moet zorgen voor een goede ondersteuning, begeleiding en monitoring op de werkplek. NBA toetst vooraf door middel van een intakeformulier of de bedrijfsmentor voldoet aan alle eisen.

Overwegingen

Het panel heeft door de documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek een goede indruk kunnen krijgen van de instelling en concludeert op grond daarvan dat NBA beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid. De evaluaties die periodiek plaatsvinden zorgen voor een goede vinger aan de pols. Indien er sprake is van minder goed functioneren worden passende maatregelen genomen in de zin van gesprekken, coaching of beëindiging van het dienstverband. Nieuwe docenten worden zorgvuldig vooraf gescreend op onderwijskundige en vakinhoudelijke kwaliteiten. Ook na een succesvolle start worden docenten en begeleiders blijvend via evaluaties gemonitord. Ondersteuning van docenten is in het programma van de master aanwezig. De didactische en coachende kwaliteit van het personeel krijgt in het personeelsbeleid aandacht, onder andere door de recente aanstelling van een onderwijsdeskundige die een extra impuls gaat geven aan de docententraining (zie standaard 9).

Conclusie: Voldoende

4.3.2 Standaard 9

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Docenten worden geselecteerd op basis van hun deskundigheid, in het bedrijfsleven en/of in het hoger onderwijs. Minimaal zestig procent van de docenten is gepromoveerd of postacademisch geschoold. Ze dienen te beschikken over ruime en relevante werkervaring en over minimaal drie jaar doceerervaring. Daarnaast moet de docent:

- thema's kunnen benaderen vanuit wetenschappelijke optiek;
- algemene thema's kunnen vertalen naar specifieke situaties en organisaties;
- algemene theorieën en technieken kunnen toepassen in concrete situaties;
- studenten kunnen ondersteunen bij het integreren van de opgedane kennis;
- structuur en leiding kunnen geven aan groepsdiscussies;
- studenten kunnen aanspreken en adviseren.

NBA vindt het wenselijk dat de docenten publiceren over hun vakgebied. Van NBA krijgen ze toegang tot de KB en het Leerplein. Docenten zijn zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van hun deskundigheid. Dat gebeurt in de praktijk doordat NBA docenten aantrekt die in andere functies actief zijn in onderzoek en een goed netwerk onderhouden.

De opleidingscoördinator is samen met een selecte groep kerndocenten blijvend verantwoordelijk voor de inhoudelijke opzet, coherentie en afstemming met het werkveld van de opleiding. Aan de start van een module plant NBA een afspraak met de docenten om de module inhoudelijk te bespreken. Zij ontvangen dan de docentenhandleiding. Jaarlijks organiseert NBA daarnaast structureel en incidenteel docentendagen over de inhoud van het curriculum, planning en studeerbaarheid. In het gesprek met het panel bleek dat docenten zich bewust zijn van hun (voorbeeld)rol en het belang van actualiteit in de colleges om op die manier het actief denken bij de studenten te stimuleren. Uit de voorbeelden die de docenten gaven over het samenstellen van literatuurlijsten en het academisch uitdagen van de studenten, kreeg het panel een positief beeld van het docententeam. Naar verwachting zal de recente aanstelling van een onderwijsdeskundige een extra impuls geven aan toetsontwikkeling en docententraining. De kwaliteit van de docenten wordt mede geborgd door de feedback van studenten in de periodieke module-evaluaties. Ondanks deze positieve bevindingen mist het panel een kennisleider voor de MBA, die vanuit zijn/haar eigen achtergrond als trekker voor de MBA kan optreden. In het huidige docententeam ontbreekt het aan een gepromoveerde programmadirecteur met een MBA-achtergrond die onafhankelijk van het NBA-management garant kan staan voor de inhoudelijke kwaliteit van de opleiding. Het panel had daarnaast enige moeite de inhoudelijke en organisatorische rol van de dean te doorgronden, omdat die naam bij bekostigde ho-instellingen een andere functie suggereert. Het panel vindt zijn rol bij de kwaliteitsbewaking van de theses (zie standaard 15) overigens waardevol.

Overwegingen

Het panel is er op grond van de aangeleverde documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek van overtuigd dat NBA met de (kern)docenten, de ondersteunende staf, de dean, de opleidingscoördinator en de begeleiding door de bedrijfsmentoren een goede verbinding kan leggen tussen de opleiding en de beroepspraktijk. De cv's van de docenten maken duidelijk dat ze vrijwel allemaal academisch gevormd zijn en naast hun

onderwijstaak in de beroepspraktijk of in het hoger onderwijs werkzaam zijn (geweest). Wel adviseert het panel een inhoudsdeskundige kennisleider voor de MBA aan te trekken. Samenvattend is het panel van mening dat NBA erin slaagt om een adequaat gekwalificeerd team te realiseren voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Conclusie: Voldoende

4.3.3 Standaard 10

De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

NBA geeft aan dat het over voldoende personeel beschikt. Er wordt gewerkt met een flexibel bestand van ongeveer vijftig freelance docenten voor de MBA. Vanwege de grote omvang van het bestand is volgens NBA altijd voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel beschikbaar.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de omvang van het personeel toereikend is voor de realisatie van het programma.

Conclusie: Voldoende

4.4 Voorzieningen

4.4.1 Standaard 11

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

Bevindingen

De staf van de opleiding is gehuisvest in Breda. Voor de lessen en werkcolleges wordt gebruik gemaakt van centraal gelegen locaties zoals conferentieoorden en hotels (o.a. Van der Valk Hotels in Vianen en Houten). Er kan tevens gebruik gemaakt worden van eigen leslokalen te Breda. Audiovisuele apparatuur, kopieerfaciliteiten, computers en presentatiemiddelen zijn voldoende voorhanden, zowel op de locaties als in eigen beheer. Studenten dienen zelf te beschikken over computerfaciliteiten voor het benaderen van Internet en Leerplein.

Overwegingen

Het panel beoordeelt de accommodatie, voorzieningen en faciliteiten die NBA zijn studenten op de verschillende locaties in het land biedt als toereikend om het beoogde programma te realiseren. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat NBA strikte voorwaarden stelt aan de locaties en er al jaren gebruik van maakt.

Conclusie: Voldoende

4.4.2 Standaard 12

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

Bevindingen

De digitale leeromgeving Leerplein biedt studenten zowel administratieve informatie als informatie over de modules zoals lesstof, opdrachten, cases, aanvullende literatuur, toetsvragen, inleverdata, evaluaties, cijferoverzichten, papers van medestudenten, gegevens docenten enz. Op verzoek van de studenten is voor iedere module een voorbeeldpaper op Leerplein gezet. Studenten kunnen op Leerplein communiceren met medestudenten, docenten en de NBA organisatie en tevens discussiëren en chatten in groepen. Alle studenten en docenten hebben daarnaast toegang tot de Koninklijke Bibliotheek.

Gedurende de gehele studie worden studenten bij hun competentieontwikkeling en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP, elk half jaar een verslag, zie standaard 3) begeleid door een coach. Na het tweede en het vierde POP-verslag is er contact met de coach. Studenten kunnen aanvullende sessies inkopen als ze daar behoefte aan hebben. Daarnaast worden studenten per module begeleid door de vakdocent. Deze ondersteunt de student in zijn/haar leerproces, beantwoordt vragen en beoordeelt uitwerkingen.

Overwegingen

Het panel heeft waardering voor de goede ICT-voorzieningen die studenten overal en op elk moment de gelegenheid bieden met elkaar, het secretariaat, de (kern)docenten, de opleidingscoördinator, de dean, de bedrijfsmentor en de studieadviseur te communiceren en informatie uit te wisselen. Juist voor deze deeltijdstudenten, die een groot deel van de studietijd geen face-to-face contact hebben, zijn goede communicatie- en informatievoorzieningen erg belangrijk.

Het panel heeft daarnaast een positieve indruk gekregen van de geboden studiebegeleiding die mede door de kleinschaligheid een zeer persoonlijk karakter heeft. Studenten worden nauwlettend gevolgd en zorgvuldig begeleid waardoor eventuele problemen al in een vroeg stadium opgemerkt en besproken kunnen worden.

Tijdens het locatiebezoek adviseerde het panel met betrekking tot de literatuur om studenten naast de KB tevens een abonnement aan te bieden op een universiteitsbibliotheek met toegang tot databanken (zie ook standaard 2).

Samenvattend is het panel van oordeel dat de studiebegeleiding en informatievoorziening de studievoortgang bevorderen en aansluiten bij de behoefte van studenten.

Conclusie: Voldoende

4.5 Kwaliteitszorg

4.5.1 Standaard 13

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Bevindingen

NBA vat de kwaliteitszorg en -borging van de opleiding op als een continu en cyclisch proces. Het hoofd van het Back Office is samen met de afdelingsmanagers en de programmamanagers verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagementsysteem en legt hiertoe verantwoording af aan de directeur operationeel management die de integrale verantwoordelijkheid heeft.

NBA maakt gebruik van het EFQM-excellence model dat gebaseerd is op integrale kwaliteitszorg en constante verbetering van alle aspecten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de grote cirkel (grote kwaliteit, curriculumdefinitie) en de kleine cirkel (kleine kwaliteit, curriculumuitvoering) met veel aandacht voor evaluaties van resultaten en verbeterplannen. Externe toetsing van de kwaliteit vindt plaats door de opleiding voor accreditatie aan te bieden aan de NVAO. Ook is accreditatie voorzien bij AMBA.

Tijdens het bezoek heeft het panel inzage gehad in het kwaliteitshandboek. NBA hanteert jaarlijks streefdoelstellingen die geconcretiseerd worden zodat ze periodiek geëvalueerd kunnen worden. De managing director stelt jaarlijks een toekomstvisie op met streefdoelen voor de eerstvolgende drie jaar: opleidingsaanbod, algemeen niveau en positionering van de opleidingen, innovatie (didactiek en facilitair), continuïteit, personeelsbeleid (kwalitatief en kwantitatief), studentenaantallen (marketing), toelatingsbeleid en samenwerkingsverbanden (nationaal en internationaal). De doelstellingen moeten worden geconcretiseerd zodat er een voldoende basis is voor periodieke evaluatie en het opstellen van verbeterplannen.

NBA hanteert verschillende 'kwaliteitssignalen' zoals evaluaties/enquêtes, werkveldcommissie, docenten, examencommissie, functionerings- en voortgangsgesprekken en bedrijfsbezoeken. In een tabel wordt aangegeven welke kwaliteitssignalen input vormen voor de verschillende overlegvormen, op welke wijze deze worden vastgelegd en hoe zij worden geëvalueerd en geborgd. De signalen vormen het uitgangspunt van verbetermaatregelen. In de documentatie geeft NBA enkele voorbeelden van verbetermaatregelen die voor de MSc Finance and Control zijn ingevoerd en die ook relevant zijn voor de MBA. Het betreft de planning van coachinggesprekken, de opzet en structurering van de begeleide werkcolleges, versterking van de begeleiding bij het schrijven van papers om daardoor het leereffect ervan te vergroten, verplichtstelling van deelname aan docentenoverleg en versterking van het methodologieonderwijs en de begeleiding bij het schrijven van de thesis.

Overwegingen

De informatie maakt duidelijk dat de evaluatiepraktijk planmatig wordt aangepakt en is ingebed in een cyclisch systeem van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren. Het gebruik van docent- en module-evaluaties, maar ook de onderlinge contacten tussen docenten en het screenen van toetsen dragen naar het oordeel van het panel bij aan het kwaliteitszorgstelsel. Uit de gesprekken blijkt eveneens dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij de opleiding en hard werken om de kwaliteit van de master te optimaliseren. Zoals reeds opgemerkt bij standaard 9, adviseert het panel om aanvullend een inhoudsdeskundige kennisleider voor de MBA aan te stellen die onafhankelijk van het management de kwaliteit van de opleiding kan bewaken. Voor een eventuele AMBA-accreditatie is dit een voorwaarde. De planmatige aanpak van de kwaliteitszorg zoals die op dit moment plaatsvindt, is naar het oordeel van het panel voldoende.

Conclusie: Voldoende

4.5.2 Standaard 14

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Bij de interne kwaliteitszorg worden door NBA de volgende commissies en personen betrokken:

- Examencommissie: vergadert tweemaal per jaar; stelt procedures vast met betrekking tot examens en vrijstellingen; verzorgt afhandeling van klachten;
- Programmamanager, opleidingscoördinatoren en kerndocenten: verantwoordelijk voor het opstellen en onderhouden van het curriculum; zorg voor een coherent programma;
- Docentenoverleg: minimaal eenmaal per jaar onder leiding van de afdelingsmanager en de operationeel manager en in aanwezigheid van de opleidingscoördinator; betreft inhoud en planning curriculum; studeerbaarheid en verbeterplannen;
- Docenten: na afloop van iedere module een evaluatiegesprek over het verloop van de module;
- Opleidingsoverleg waarin studenten, docenten en management vertegenwoordigd zijn: eenmaal per jaar; over lopende zaken (operationeel, evaluaties en studievoortgang) en toekomstige ontwikkelingen;
- Studenten: online en klassikaal evaluaties over inhoud van de opleiding, de kwaliteit van de docenten, de praktijkgerichtheid van de opleiding etc.
- Werkveldcommissie: bestaande uit onafhankelijke leden en deskundigen, in de toekomst ook uit studenten en oud-studenten; komt tweemaal per jaar bijeen;
- Adviesraad: contacten met werkveld op breed niveau over de programma's en clusters heen; eenmaal per jaar, beoordelen en valideren van beroeps- en opleidingsprofielen;
- Bedrijfsmentor: begeleiding van student: evalueert o.a. de opleidingskwaliteit;
- Alumni: jaarlijks een managementdag met workshops; jaarlijks een buitenlandse studiereis (St. Petersburg en Kiev), alumni-netwerken (Yahoo, Google+ en Linked-In).

Overwegingen

Op grond van de hierboven vermelde bevindingen en de gevoerde gesprekken tijdens het locatiebezoek is het panel van oordeel dat studenten, alumni, medewerkers en het werkveld systematisch bij het kwaliteitszorgsysteem van NBA betrokken worden. De student en de alumni van de MSc Finance and Control met wie het panel heeft gesproken geven aan dat de lijnen in NBA kort zijn en dat ze dat waarderen. De docenten gaven aan dat er regelmatig overleg plaatsvindt en dat er goed naar hen wordt geluisterd. Eventuele verbeteringen worden indien mogelijk direct ingevoerd. Er is derhalve sprake van een effectieve en zorgvuldige terugkoppeling.

Conclusie: Voldoende

4.6 Toetsing

4.6.1 Standaard 15

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De eerste module, Zelfmanagement, Leiderschap en Coaching, wordt afgesloten met het schrijven van een POP en een opdracht. De POP wordt tijdens de opleiding tweemaal geüpdatet. Aan het einde van het blok Methodologie maakt de student een opdracht en

geeft hij/zij een presentatie over een onderzoeksmethode. Elk inhoudelijk blok wordt afgesloten met een kennistentamen (20%) en een praktijkgericht paper (70%). Tijdens de modules worden door de docent diverse opdrachten verstrekt, zoals cases, presentaties, literatuuronderzoek en praktijkopdrachten. Tien procent van het cijfer wordt bepaald door de beoordeling van deze opdrachten. Bij een onvoldoende voor de opdrachten mogen studenten niet deelnemen aan het tentamen en mag er geen paper worden ingeleverd. De tentamens toetsen de individuele kennis van de studenten, de opdrachten en papers worden veelal in groepjes van vier besproken en voorbereid. Bij de start van een module stellen de studenten in deze groepen een plan van aanpak op, dat deels betrekking heeft op de hele groep en deels een persoonlijk stuk met de individuele leerdoelstellingen. Bij inlevering van het paper schrijft iedere deelnemer een korte evaluatie over het proces en de uitkomsten van de evaluatie.

De programmamanager bespreekt vier weken voor de start van een module met de docent hoe de begeleiding en beoordeling vormgegeven gaan worden. De docent bepaalt wat de invulling wordt van de specifieke opdrachten. Bij de beoordeling wordt gelet op de theoretische vorming en inzichtontwikkeling die de student laat zien. Bij de beoordeling van papers en tentamens wordt gebruik gemaakt van toetsmatrijzen om te borgen dat de onderwerpen zoals gesteld in de leerdoelen, voldoende worden afgedekt. De toetsen en opdrachten worden gemaakt door de docenten, de beoordeling wordt uitgevoerd door het Landelijk Examenbureau, een onafhankelijk bureau voor toetsing. Dit zorgt volgens NBA voor objectiviteit en homogeniteit in de beoordelingen, een evenwichtige beoordeling over methodologische en vakinhoudelijke beoordeling en ontlast de docenten van een aantal operationele taken.

Uiterlijk twee weken voor de start van een module wordt de modulebeschrijving op Leerplein geplaatst. De studenten weten dan wat er van hen verwacht wordt. De externe beoordelaar heeft ook toegang tot de modulebeschrijvingen op Leerplein. Zodra een student een paper heeft geüpload op Leerplein, ontvangt de beoordelaar daarvan automatisch een bericht. Nadat de beoordelaar een beoordeling heeft uitgevoerd en geüpload, ontvangt de student daarover direct een e-mail. In de begeleide werkcolleges bespreekt de docent de resultaten van vorige papers en tentamens, zowel individueel als klassikaal, zodat de studenten de uitkomsten kunnen gebruiken voor de volgende module. Studenten hebben recht op inzage en nabespreking met de beoordelaar. Per module is er één herkansingsmogelijkheid bij het behalen van een onvoldoende. Dit is vastgelegd in het Onderwijs- en Examenreglement.

De thesis is de weerslag van een onderzoek op organisatieniveau in de praktijk van de student. Het onderzoek moet innovatief, vakgebiedoverstijgend en methodologisch verantwoord zijn. Het moet duidelijk ingebed zijn in een concrete praktijk en de resultaten moeten interventies opleveren ter verbetering van die praktijk. In vergelijking met de papers dient de probleemstelling meer complex te zijn en vakgebieden te integreren. Ook het belang van de onderzoekvaardigheden weegt zwaarder bij de thesis dan bij de papers. De dean beoordeelt alle thesisvoorstellen, wijst de begeleider aan en geeft wel of niet het groene licht om de thesis af te maken op basis van een toets als zestig procent van de thesis is geschreven. De thesis wordt verdedigd tegenover een thesiscommissie van drie leden: de dean, de vakinhoudelijke begeleider en een externe deskundige. De beoordelingscriteria hebben betrekking op het gebruik van theorie en integratie van kennis (30%), onderzoek en analyse (25%), praktische toepasbaarheid (20%), reflectie (10%) en stijl, structuur en presentatie (15%).

Het panel heeft tijdens het bezoek een aantal papers en theses van de MSc Finance and Control ingezien en vastgesteld dat deze aan de eisen voldoen.

De examencommissie bestaat uit drie personen. Het panel heeft gesproken met twee van hen, onder wie de voorzitter. Uit dit gesprek bleek dat de examencommissie actief de criteria voor toelating, vrijstellingen en toetsing van het (eind)niveau bewaakt. NBA heeft recent een onderwijsdeskundige aangesteld die zich onder andere zal bezighouden met toetsontwikkeling. Als aanvulling beveelt het panel aan een toetscommissie in te stellen. Een toetscommissie kan het vierogenprincipe implementeren bij het opstellen van de kennistoetsen.

Overwegingen

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek het systeem van toetsing uitgebreid besproken met alle geledingen. Een van de hoofdvragen daarbij was of er voldoende summatief beoordeeld wordt, gezien het grote gewicht (70%) dat bij de blokbeoordelingen aan het paper wordt toegekend. Op basis van de beoordelingscriteria en de papers (inclusief beoordelingen) die het panel heeft ingezien van de aanpalende MSc Finance and Control, is het panel ervan overtuigd geraakt dat de leerdoelen afdoende getoetst worden. Het panel vindt de combinatie van tentamen, paper en opdrachten passend. De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van toetsing. Een toetscommissie ontbreekt en zou een goede aanvulling zijn om de kwaliteit van de individuele toetsen te borgen.

De thesis kan terecht gezien worden als een meesterproef. De studenten worden er adequaat op voorbereid door het methodenonderwijs en doordat in de papers de onderzoekvaardigheden geleidelijk aan worden ingevlochten. De beoordelingsprocedure is zorgvuldig.

Samenvattend is het panel van mening dat NBA voor de MBA met behulp van de verschillende methoden en wijzen waarop studenten gedurende hun studie beoordeeld worden, beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Daarmee kunnen de beoogde competenties en leerdoelen voldoende geborgd worden.

Conclusie: Voldoende

4.7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen

4.7.1 Standaard 16

De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar.

Bevindingen

Alle studenten krijgen de garantie dat ze te allen tijde in de gelegenheid worden gesteld de opleiding te kunnen afronden. Dit wordt vastgelegd in de Algemene Voorwaarden. NBA hanteert hierbij de voorwaarde dat een groep alleen start als het didactisch minimum van acht studenten is bereikt. Deze omvang biedt tevens voldoende financiële basis.

NBA beschrijft zichzelf als een financieel gezonde onderneming en heeft een voorlopige begroting op hoofdlijnen aan het aanvraagdossier toegevoegd.

Overwegingen

Het panel heeft kennisgenomen van de begroting en het financiële model van NBA. Het panel heeft het management gevraagd of een groep van acht studenten die na de start te maken krijgt met één of meer uitvallers, financieel houdbaar is. Het management bevestigde dat ook in die situatie de groep kan worden voortgezet. Het panel stelt vast dat de instelling studenten voldoende garanties biedt dat ze het programma volledig kunnen doorlopen.

Conclusie: Voldoende

4.8 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

Op basis van de documentatie en de gevoerde gesprekken stelt het panel vast dat de beoogde eindkwalificaties van het vereiste hbo-masterniveau zijn en dat de onderwijsleeromgeving (curriculum, docenten, voorzieningen) de studenten in staat stellen de beoogde eindkwalificaties te behalen. NBA hanteert een goed uitgewerkt personeels- en kwaliteitszorgbeleid. Het systeem van toetsing stelt de opleiding in staat te beoordelen of de studenten de leerdoelen behaald hebben. De financiële garanties zijn voldoende. Op grond van deze vaststellingen beoordeelt het panel de kwaliteit van de nieuwe opleiding als voldoende.

4.9 Aanbevelingen

Ter ondersteuning van verdere verbetering doet het panel de volgende aanbevelingen:

- zorg ervoor dat de gebruikte literatuur voldoende actueel is en blijft en bied de studenten toegang tot de meest recente (wetenschappelijke) publicaties;
- trek een inhoudsdeskundige kennisleider voor de MBA aan die onafhankelijk van het management de kwaliteit van de opleiding kan borgen;
- stel een toetscommissie in die het vierogenprincipe kan implementeren bij het opstellen van de kennistoetsen;
- verhelder de rol en verantwoordelijkheid van de dean, en - meer in het algemeen - pas de functietitels aan de gebruikelijke functietitels in het hoger onderwijs aan.

5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
1 Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	Voldoende
2 Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	Voldoende
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	Voldoende
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	Voldoende
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	Voldoende
	6. Het programma is studeerbaar	Voldoende
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma	Voldoende
	3 Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma		Voldoende
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma		Voldoende
4 Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	Voldoende
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	Voldoende
5 Interne kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	Voldoende
	14. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken	Voldoende
6 Toetsing	15. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing	Voldoende
7 Afstudeergarantie en financiële voorzieningen	16. De instelling geeft aan studenten de garantie dat het programma volledig kan worden doorlopen en stelt toereikende financiële voorzieningen beschikbaar	Voldoende
Algemene conclusie		Voldoende

Bijlage 1: Samenstelling panel

Prof. A.J. (Ad) Kil is emeritus Hoogleraar Didactiek van Research door Professionals, Nyenrode Business Universiteit, Professor of Research NIMI (Chengdu, China), Visiting Professor Business Research Didactics, Kingston University London en Programmamanager Lectoraat Juridische Consequenties Privatisering Overheden, HAN. Hij heeft een Masters in Pedagogiek/Psychologie, HRM, HRD en Bedrijfskunde, PgDipl in P&O, Opleidingskunde. Hij is Director Executive Doctorate Program Nyenrode Business Universiteit. Docent/spreker op het gebied van tax, wealth management, executive reward, juridisch en toezicht. Zijn research en consultancy interesses zijn conflictmanagement, wealth management, real estate investment, professional service industry, law firm management en hoger onderwijs.

Prof. dr. W. (Walter) Nonneman is emeritus-hoogleraar en thans deeltijds buitengewoon hoogleraar economie aan de Universiteit Antwerpen en bestuurder bij een financiële instelling en een beursgenoteerde onderneming. Hij studeerde toegepaste economie en bedrijfskunde aan de Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius Antwerpen (MA, PhD) en aan de Harvard Business School (ISP). Hij onderwees economische en bedrijfskundige vakken, zowel op bachelor, master als doctoraal niveau en publiceerde internationaal over theoretische en toegepast economische onderwerpen. Hij heeft een ruime bestuurservaring in de publieke sector (ex-ministerieel adviseur, ex-kabinetschef van de Belgische Eerste Minister), in de gezondheidssector (ex-bestuurder Universitair Ziekenhuis Antwerpen, groep Gasthuiszusters van Antwerpen), in de onderwijssector (ex-decaan Universiteit Antwerpen Management School, erevoorzitter UFSIA, ex-voorzitter Associatie Universiteit & Hogescholen Antwerpen) en in de privésector (als consultant, ex-bestuurder KBC Bank NV, bestuurder Cera NV en Fluxys NV). Hij is ook actief betrokken bij verschillende charitatieve en educatieve organisaties.

Ing. S. (Steven) Molkenboer MBA is directeur-eigenaar van Kuniso BV. Hij is voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Koninklijke NV Nationaal Grondbezit (1999-2003). Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij AkzoNobel, Buhrmann en Western Mining Corp, als algemeen directeur en divisie manager, en werkte en woonde 15 jaar in het buitenland, zoals Duitsland, de VS en België. Vanaf 2003 houdt hij zich bezig met advisering en coaching van topmanagement en adviseert hij charitatieve instellingen. Daarnaast is hij actief geweest voor de NQA en NVAO in verscheidene visitatie- en accreditatietrajecten. Hij maakte deel uit van de expertgroep MBA die de NVAO adviseerde over de toepassing van domeinspecifieke criteria, in het bijzonder AMBA. Zijn werkveldexpertise ligt specifiek op het bedrijfskundige en -organisatorische terrein.

S. (Sebastian) Markowski BA is in juli 2016 afgestudeerd als Bachelor Bedrijfskunde aan de HZ University of Applied Sciences in Vlissingen. Hij was klassenverantwoordelijke bij zijn opleiding en sinds het begin van zijn studie lid van de opleidingscommissie. Hij zet zich graag in voor de kwaliteit van het onderwijs omdat hij na afstuderen met een docentenopleiding wil beginnen.

Alle panelleden en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door Lieve Desplenter, beleidsmedewerker NVAO, procescoördinator en Marianne van der Weiden, secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft een bezoek gebracht aan de locatie op 8 juli 2016
Locatie: Paardeweide 5, Breda

Programma:

- 8.45-09.00u** Ontvangst en kort vooroverleg panel
- 09.00-09.15u Sessie 1** – gesprek vertegenwoordigers instellingsbestuur en onderwijsinstituut
- Prof. J. van Zwieten RI, RA, RO
 - Dhr. P. Teunissen
 - Dhr. B. Brons MSc
- 09.15-10.15u Sessie 2** – gesprek vertegenwoordigers opleidingsmanagement
- Prof. J. van Zwieten, RI, RA, RO
 - Dhr. G.L.J. Visser
 - Dhr. M.T.J. Derckx MFC
 - Mevr. B.J.C.G. Bolwerk
- 10.15-10.30u** Besloten paneloverleg
- 10.30-11.15u Sessie 3** – gesprek vertegenwoordigers werkveld
- Dr. S.G.M.J. Austen
 - Dhr. R. Kwinkelenberg MSc
 - Dhr. M. van Kinderen
 - Drs. C.A.J. Floor
- 11.15-12.00u Sessie 4** – gesprek vertegenwoordigers examencommissie en opleidingscommissie
- Drs. C.M. van der Woude
 - Prof. mr. N.H.M. Roos
 - Drs. S. Keijner
- 12.00u - 13.00u** Overleg panel tijdens lunch
- 13.00u – 14.00u Sessie 5** – gesprek docententeam
- Drs. M.A. Hombergen MBA
 - Prof. dr. R. Heijblom
 - Dhr. C. Steenbergen
 - Dhr. D. de Ruyter
 - Dhr. J.W.M. de Kreij
- 14.00u – 14.30u Sessie 6** – gesprek studenten en alumni (eventueel)
- R. Muller , alumnus MSc Finance and Control
 - P. du Crocq, student MBA (pilotgroep)
 - T. Beernink, alumnus MSc Finance and Control
 - C. Naji, alumna MSc Finance and Control

14.30u - 14.45u Sessie 7 – tweede gesprek vertegenwoordigers opleidingsmanagement
met aandacht voor zaken die nog onduidelijk zijn

- Prof. J. van Zwieten RI RA RO
- Dhr. P. Teunissen
- Dhr. B. Brons MSc
- Dhr. M.T.J. Derckx MFC
- Mevr. B.J.C.G. Bolwerk

14.45u – 15.45u Overleg panel (*besloten*)

15.45u Beknopte terugkoppeling

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Informatiedossier opleiding/instelling inclusief bijlagen:

- A. Cv's betrokkenen NBA
- B. Beroepsprofiel, opleidingsprofiel en eindkwalificaties MBA
- C. Relaties Dublin Descriptoren, kerncompetenties en eindkwalificaties
- D. Structuur NBA
- E. Modulebeschrijvingen
- F. Literatuuroverzicht
- G. Vergelijking opleidingen
- H. Taakomschrijving Adviesraad
- I. Opdrachten, toetsing en beoordeling
- J. Persoonlijk Ontwikkelingsplan inclusief voortgangsgesprekken
- K. Procedure thesisfase
- L. Begeleide werkcolleges
- M. Specificatie studielasturen en ECTS
- N. Docentenoverzicht
- O. Eisen bedrijfsmentor, intakeformulier en bedrijfsbezoek
- P. Digitale leeromgeving, Leerplein
- Q. Streefdoelen
- R. Begroting
- S. Taakomschrijving examencommissie
- T. Afkortingen en definities
- U. "Couleur Locale"

Documenten aanvullend beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

- Onderwijs- en examenreglement
- Wat is plagiaat?
- Toetsing
- Beoordelingsformulier
- Beoordelingsformulier presentatie
- Voorbeeld toetsmatrijzen
- Cum laude regeling
- Voorbeeldpapers MFC
- Voorbeeld thesis MFC
- Voorbeeld PVA en RAP CONS
- Voorbeeld agenda en notulen examencommissie
- Docentenhandleiding
- Checklist inzet docenten
- Cv's docenten
- Agenda en notulen docentenbijeenkomst
- Voorbeeld agenda en notulen evaluatie student
- Voorbeeld online-module/docent-evaluatie + rapportage
- Voorbeeld agenda en notulen werkveldcommissie
- Intakeformulier nieuwe student
- Verdeling uren MBA-opleiding
- Klachtenprocedure
- Kwaliteitshandboek

Bijlage 4: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
EC	European Credit
ECTS	European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MBA	Master of Business Administration
MFC	MSc Finance and Control
NBA	Netherlands Business Academy
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
SBU	studiebelastingen
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het paneladvies is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op uitgebreide toetsing van de nieuwe opleiding hbo-master Master of Business Administration van de Netherlands Business Academy.

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
Parkstraat 28
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG
T 31 70 312 23 00
E info@nvaio.net
W www.nvaio.net

Aanvraagnummer 004966