

vluhr

Vlaamse universiteiten en hogescholen raad

Aanvullende beoordeling Antwerp Management School

Mei 2016

Inhoud

I.	Achtergrond	3
II.	Beoordeling	6
III.	Personalialia van de leden van het beoordelingspanel	9

I Achtergrond

1. Inleiding

De Antwerp Management School (AMS) vroeg voor haar masteropleidingen bij de NVAO accreditatie aan op basis van door de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) verleende accreditaties. De NVAO liet de AMS weten dat zij niet tot accreditatie kon overgaan omdat het gerealiseerd niveau niet bij de AACSB-beoordeling werd betrokken. De equivalentieverklaring van een accreditatie van een buitenlandse accreditatieorganisatie is gebaseerd op een gelijkaardige methodologische aanpak. De NVAO oordeelde dat de methodologische aanpak van de voorgelegde AACSB-accreditaties niet dezelfde was als bij een accreditatie die op grond van een visitatierapport wordt uitgevoerd volgens de principes van het decreet. In het bijzonder wat het gerealiseerd niveau betreft, bleek volgens de NVAO niet dat er een daadwerkelijke beoordeling had plaatsgevonden van de 'achieved learning outcomes' op basis van een beoordeling van eindwerken van iedere opleiding. De NVAO gaf de AMS de mogelijkheid om de aanvraagdossiers aan te vullen met een aanvullende beoordeling over het gerealiseerd niveau van de masterproeven.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de aanvullende beoordeling uitgevoerd door een gezaghebbend, onafhankelijk en deskundig panel (cfr. infra) en gecoördineerd door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholenraad (VLUHR).

2. Betrokken opleidingen

Bij de aanvullende beoordeling zijn volgende opleidingen betrokken:

Master of Innovation and Entrepreneurship
Master of Global Management
Master of Global Management afstudeerrichting 3Continent Master of Global Management
Master of Global Management afstudeerrichting China-Europe Business Studies
Master of Global Management afstudeerrichting Supply Chain Management
Master of Finance
Master in Management
Master in Human Resources Management
Executive Master of Business Administration
Executive Master in Publiek Management
Executive Master in Personal Financial Planning
Executive Master in Real Estate Management
Executive Master of IT Governance and Assurance
Executive Master of Enterprise IT Architecture

3. Beoordelingspanel

Het panel dat de aanvullende beoordeling uitvoerde, bestond uit vier leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale, werkvelddeskundige en auditexpertise. Het panel kreeg een positief advies van de NVAO, d.d. 11 januari 2016¹.

Het panel was als volgt samengesteld:

- Prof. dr. Walter Baets, Directeur Graduate School of Business, University of Cape Town, Zuid-Afrika
- Prof. dr. Ed Nijssen, professor Marketing TU Eindhoven, Nederland
- Prof. dr. Piet Pauwels, Hoogleraar Marketing en decaan Bedrijfseconomische wetenschappen, Universiteit Hasselt
- Prof. dr. Celeste Wilderom, Hoogleraar Change Management & Organizational Behavior, International Business Administration, Universiteit Twente

Marleen Bronders, coördinator Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider en secretaris.

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

4. Opdracht

De taak van het panel vloeit voort uit de brief van NVAO (d.d. 13 mei 2015) aan de Antwerp Management School: "De NVAO heeft, om tot adequate besluitvorming [accreditatie] te komen, een oordeel van een gevalideerde commissie nodig over dit aspect [gerealiseerd eindniveau] van de opleidingen. Om de (administratieve) lasten niet onnodig hoger te maken, volstaat voor de NVAO een oordeel over de gerealiseerde eindkwalificaties op basis van een beoordeling van 2 scripties per opleiding."

Conform de opdracht van de NVAO geeft het panel een oordeel over de gerealiseerde eindkwalificaties op basis van een beoordeling van 2 masterproeven per opleiding. Het panel wenst wel een aantal kanttekeningen te plaatsen bij deze opdracht.

De aanvullende beoordeling beperkt zich met name tot één aspect van het gerealiseerd eindniveau. De kwaliteit van de masterproeven is uiteraard een belangrijke indicator voor het gerealiseerd eindniveau, maar niet de enige. Ook de deugdelijkheid van de beoordeling, de toetsing en de examinering van de studenten, het diplomarendement, de tewerkstelling, de waardering van de afgestudeerden over de opleiding, en de waardering van het werkveld over de afgestudeerden zijn indicatoren. Deze criteria zijn elementen die het panel omwille van de opdracht niet heeft meegenomen. Het panel heeft daarenboven, conform de opdracht, slechts een beperkte steekproef van masterproeven bekeken. Verder is het gerealiseerd niveau binnen een opleiding een belangrijke indicator, maar niet de enige indicator voor de mate waarin die opleiding haar ambities realiseert. Ook deze informatie heeft het panel niet meegenomen waardoor deze aanvullende beoordeling zich beperkt tot een gelimiteerd aantal indicatoren.

Het panel meent dat het aangewezen is dat in de toekomst een groter geheel aan indicatoren bij de beoordeling van het gerealiseerd niveau zou worden betrokken.

¹ De NVAO bracht een positief advies uit met daarbij de aanbeveling om de deskundigheden binnen het panel aan te vullen met expertise op het gebied van logistiek en supply chain management. Ondanks inspanningen vanwege AMS en VLUHR KZ werd evenwel geen bijkomend panellid met de gevraagde expertise gevonden.

5. Werkwijze

De AMS stelde per opleiding een lijst van titels van 30 masterproeven die minimum voldoende zijn beoordeeld, met korte omschrijving, vermelding van de score en ingevulde beoordelingsformulieren, ter beschikking van het panel. De panelleden hebben - per opleiding - uit de lijst minimaal twee werken gekozen die vervolgens werden opgevraagd aan de AMS.

AMS bezorgde tevens een aantal documenten met toelichting over het doel van de masterproef, de plaats en het relatieve gewicht ervan in de opleidingen, inhoud en concept van, voorbereiding op, begeleiding bij en beoordeling van de masterproef. De gekozen masterproeven en toelichtende documenten werden op 26 januari 2016 aan de panelleden toegezonden. Het panel kreeg de gelegenheid om de masterproeven en bijkomende informatie zorgvuldig te bestuderen.

Op 4 maart 2016 kwam het panel samen om de bevindingen onderling te bespreken. Tijdens de bijeenkomst sprak het panel ook met een vertegenwoordiging van de AMS om verdere toelichting en contextualisering te krijgen bij de doelen, het proces en de evaluatie van de masterproeven.

Als laatste stap heeft het panel haar bevindingen en conclusies in voorliggend rapport vastgelegd.

II. Beoordeling

De Antwerp Management School (AMS) bood in het academiejaar 2014-2015 een totaal van 14 masteropleidingen en -afstudeerrichtingen aan, met name: Master of Innovation and Entrepreneurship, Master of Global Management en de afstudeerrichtingen 3Continent Master of Global Management, China-Europe Business Studies en Supply Chain Management, Master of Finance, Master in Management, Master in Human Resources Management, Executive Master of Business Administration, Executive Master in Publiek Management, Executive Master in Personal Financial Planning, Executive Master in Real Estate Management, Executive Master of IT Governance and Assurance, Executive Master of Enterprise IT Architecture.

De "gewone" masteropleidingen richten zich tot een publiek van recent afgestudeerden met geen of beperkte (maximaal 3 jaar) werkervaring. De gemiddelde leeftijd van de studenten is 24 jaar. Tijdens het academiejaar 2014-2015 waren 36 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd in deze opleidingen. Deze opleidingen worden voltijds aangeboden. De executive masteropleidingen richten zich tot professionals met ruime werkervaring (variërend van 5 tot 25 jaar). De gemiddelde leeftijd van de studenten is ongeveer 33 jaar. Deze opleidingen worden parttime aangeboden (in verschillende formules) en gespreid over twee academiejaren.

Alle masteropleidingen hebben een curriculum van 60 studiepunten, behalve het 3Continent Master of Global Management dat 76 studiepunten telt. De masterproeven hebben in alle opleidingen een **gewicht** van 15 studiepunten, waarmee is voldaan aan de decretale eisen ter zake.

De AMS geeft aan dat de masterproeven als **doel** hebben de studenten de kans te geven om de aangeleerde kennis en vaardigheden op een multi- en interdisciplinaire manier toe te passen in een concrete organisatie- of bedrijfscontext. Daarbij wordt volgens de AMS steeds gestreefd naar een evenwicht tussen de wetenschappelijke basis en correctheid van de analyse, en de praktijkrelevantie ervan, gecombineerd met het kritisch formuleren van concrete conclusies en aanbevelingen.

In veel gevallen is de masterproef een gemeenschappelijk werk van teams van door de band genomen 2 studenten, al trof het panel ook masterproeven aan waaraan meerdere studenten werkten. De AMS-delegatie met wie het panel sprak, geeft aan dat dit een bewuste keuze is: 'team work' staat immers centraal in de opleidingen en dit concept wordt doorgetrokken in de masterproeven. Qua omvang van de teams is het uitgangspunt dat wordt gewerkt met teams van 2 studenten. In die gevallen waar het een zware opdracht betreft, worden teams van 3 of uitzonderlijk 4 studenten samengesteld. Het panel heeft begrip voor deze keuze maar plaats toch enkele kanttekeningen. Zo is in de masterproeven niet (steeds) identificeerbaar wat de bijdrage van elke individuele student is. Het gezamenlijk werken kan er mogelijks toe leiden dat zwakkere studenten of 'meelifters' niet alle beoogde competenties verwerven. Er is ook vaak geen differentiatie in de beoordeling van de studenten uit een team. Het evaluatieformulier dat wordt gebruikt binnen de opleidingen is hier ook niet op afgestemd. Gegeven het individuele karakter van het diploma zou, volgens het panel, in de beoordeling een differentiatie tussen collectieve en individuele prestatie van de studenten moeten worden gemaakt. De evaluatie zou zo meer dan nu het geval is gericht zijn op het beoordelen of elke individuele student alle nagestreefde competenties heeft bereikt.

Binnen de keuze van de AMS om sterk in te zetten op het groepsproces lijkt het voor het panel logisch dat dit proces wordt doorgetrokken doorheen het gehele masterproef traject. In deze viel het op dat bij de beoordeling van de masterproeven - aan het eind van het proces - wel veel docenten zijn betrokken terwijl dit bij de begeleiding van de masterproeven - tijdens het proces - veel minder het geval is.

De ingekeken steekproef aan masterproeven laat een behoorlijke heterogeniteit zien tussen de opleidingen qua aanpak, rigurositeit en bereikt niveau. In het algemeen onderscheidde het panel twee types masterproeven, met name masterproeven met een academisch inslag enerzijds en meer management gerelateerde masterproeven anderzijds. De kwaliteit van de door het panel beoordeelde masterproeven met een meer academisch inslag is in het algemeen behoorlijk, met uitschieters van hoge kwaliteit en wat lagere kwaliteit. Deze masterproeven halen het masterniveau. Ook de kwaliteit van de meer management gerelateerde masterproeven is in het algemeen aan de maat. Het merendeel van deze masterproeven haalt het masterniveau. Bij enkele van dit type masterproeven heeft het panel evenwel twijfels over de kwaliteit. Volgens het panel missen met name de (ingekeken) masterproeven van de opleidingen Executive Master in Real Estate Management, Executive Master in Personal Financial Planning en Master of Innovation and Entrepreneurship voldoende academische diepgang. Deze masterproeven zijn erg toepassingsgericht en missen voldoende (theoretische) onderbouwing, methodische verantwoording/analyse en reflectie. Hoewel de AMS-delegatie met wie het panel sprak, duidelijk aangaf dat het uitgangspunt bij de masterproeven is dat zowel de academisch als de praktisch component aanwezig moeten zijn, vernam het panel dat deze opleidingen vooral toepassingsgerichte masterproeven met praktische inslag wensen en vragen van hun studenten. Deze informatie bevestigt in grote mate de twijfel van het panel over het academisch niveau van de betreffende masterproeven. Het panel raadt aan om - indien de masterproef binnen AMS wordt gezien als een proeve van bekwaamheid - een hoger academisch gehalte na te streven voor alle werken.

Een andere uitdaging is de aandacht voor kritische reflectie binnen de meer management gerelateerde masterproeven. Het panel zag in de steekproef uitstekende werken met theorie, methoden en reflectie, terwijl in andere werken methodische 'rigor' en reflectie ontbreken. Het reflectieve element komt wel aan bod in de presentatie en verdediging van de masterproef, zo vernam het panel. Het panel meent evenwel dat in elke masterproef een stuk kritische reflectie noodzakelijk is vooraf en best ook achteraf: vooraf op de methode/methodiek, de actualiteitswaarde, de literatuur en de toekomstgerichtheid, achteraf op de bereikte resultaten in relatie tot deze aspecten.

Het zou goed zijn de aanpak en minimumeisen voor de twee verschillende aanpakken (academisch en management) beter vast te leggen, aan studenten te communiceren en hierop te controleren. Voor management georiënteerde scripties zou een design methodologie kunnen worden gehanteerd. Het zorgt voor een beter en gericht omgaan met de twee typen scripties.

De eindvaluatie van de masterproef bestaat in principe uit twee delen: het eindrapport enerzijds en een publieke presentatie en verdediging anderzijds. De beoordeling gebeurt binnen de opleidingen op basis van een centraal uitgewerkt evaluatieformulier met 5 evaluatiecriteria met concrete meetpunten. Het evaluatieformulier laat ruimte voor de eigen profilering van de diverse opleidingen.

Het panel bekeek de bij de steekproef van masterproeven horende ingevulde evaluatieformulieren en zag verschillende formulieren die slordig en in sommige gevallen inconsistent waren ingevuld. Verder viel op dat niet alle evaluatiecriteria steeds consequent waren meegenomen. Het is ook niet in alle gevallen transparant welk gewicht de afzonderlijke criteria hebben in het eindoordeel. De beoordelingen op zich lijken ook niet in alle gevallen consistent. Het panel meent dat keuzes moeten worden gemaakt over de weging van de criteria onderling en het gewicht van de presentatie in de eindbeoordeling. Eenduidigheid over de criteria brengt ook transparantie en 'fairheid' naar studenten toe. Verder beveelt het panel aan om de evaluatiecriteria uit te breiden met 'reflectie', 'toekomstig onderzoek' en 'ethische normen'.

Positief vindt het panel dat de *academic director* of het *programme management* het gehele beoordelingsproces volgen om de consistentie van de beoordeling binnen en tussen de opleidingen te bewaken, dat analyses van en op beoordelingen worden gebruikt in functie van het ontwikkelen en stimuleren van een meer uniform denkkader bij de beoordelaars en dat wordt gewerkt aan het bevorderen van de onderlinge overeenstemming over de interpretatie en de toepassing van de beoordelingscriteria.

Concluderend stelt het panel dat het eindniveau in het algemeen voldoende is geborgd. De kwaliteit van de beoordeelde masterproeven is in het algemeen van een behoorlijk niveau, met uitschieters van hoge kwaliteit en lagere kwaliteit. Het merendeel van de masterproeven haalt het masterniveau. Bij enkele meer management gerelateerde masterproeven, in het bijzonder de (ingekeken) masterproeven van de opleidingen Executive Master in Real Estate Management, Executive Master in Personal Financial Planning en Master of Innovation and Entrepreneurship, heeft het panel twijfels². Het panel constateerde dat de AMS zich bewust is van het feit dat er nog werk is aan de verdere homogenisering van de kwaliteit van de masterproeven. Er zijn reeds verschillende stappen gezet om het masterproefproces meer te uniformiseren over de 14 opleidingen die zeer divers zijn en verschillende dynamieken hebben. De AMS onderkent dat er nog verdere stappen moeten worden gezet om de verbeteringen te consolideren. Met de ingezette maatregelen zullen volgens het panel alle opleidingen moeten kunnen garanderen dat het beoogde masterniveau wordt bereikt. Echter waar twijfel is zou niet zonder meer het certificaat verleend moeten worden.

² Zoals eerder aangehaald, is het oordeel, conform de opdracht, gebaseerd op een beperkte steekproef van masterproeven. Het beoordelen van de masterproeven is daarenboven slechts een onderdeel van een oordeel over het beoogde eindniveau.

III. Personalia van de leden van het beoordelingspanel

Walter Baets is Dean/Director of the Graduate School of Business of the University of Cape Town and the Allan Gray Chair in Values Based Leadership. He graduated in econometrics and operations research at the University of Antwerp in Belgium. After a corporate career in financial modeling and strategic consulting, he obtained a PhD (at Warwick Business School) and a Senior Doctorate (HDR, Aix-Marseille). His key publications include *Complexity, Organisations and Learning: A Quantum Interpretation Of Business* (Routledge, 2006), *Rethinking Growth: Social intrapreneurship for sustainable performance* (Palgrave, 2009 co-author Erna Oldenboom) and *Values Based Leadership in Business Model Innovation* (Bookboon, 2013, co-author Erna Oldenboom). He is the Past Chair of the Association of African Business Schools (AABS).

Edwin Nijssen studeerde bedrijfskunde aan de HTS bedrijfskunde in Eindhoven en promoveerde bij de Economische Faculteit van de Universiteit van Tilburg (UvT) op het onderwerp 'De Strategie van Bedrijven'. Daarna werkte hij achtereenvolgens aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, New York University (Stern school) en de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds 2007 is hij als hoogleraar Technologie Marketing verbonden aan de School of Industrial Engineering van de Technische Universiteit Eindhoven (TUE), waar hij capaciteitsgroepvoorzitter is. Zijn onderzoek gaat over marketing, strategie en innovatie. Hij was actief als voorzitter en lid van Nima examencommissies, is lid van de raad van advies van LOI, lid opleidingscommissie van de nieuwe Data Science en Entrepreneurship master UvT/TUE te Den Bosch, heeft onder andere ervaring als programmadirecteur van master en Executive MBA opleidingen alsmede onderzoeksprogramma's, en was adviseur voor de opleiding international sales management van de Hogeschool Arnhem/Nijmegen.

Piet Pauwels studeerde Handelswetenschappen en Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, Marketing aan de Vlerick Business School en International Business aan Michigan State University. Tot 2010 was hij als hoofddocent verbonden aan Maastricht University en daar ook betrokken bij executive programma's in de business school. In diezelfde periode was hij gastdocent en/of gastspreker in verschillende executive business programma's aan Vlaamse en buitenlandse universiteiten. Sinds 2010 is Piet decaan van de faculteit Bedrijfseconomische wetenschappen van de Universiteit Hasselt en academisch verantwoordelijke voor het executive/PAV-onderwijs aan die universiteit. In 2015 was hij lid van NVAO-commissie voor een toets nieuwe opleiding van een MBA in Nederland.

Celeste Wilderom is sinds 2000 hoogleraar Change Management & Organizational Behavior aan de Universiteit Twente. Daarvoor was zij als hoogleraar werkzaam aan de Universiteit Tilburg. Celeste is gespecialiseerd in leiderschap en verandermanagement, en focust in haar onderzoek in het bijzonder op de factoren die bijdragen aan een hogere effectiviteit van mens, team en organisatie. Zij verlegt grenzen in het wetenschappelijk onderzoek en stimuleert haar studenten en andere opdrachtgevers hetzelfde te doen. Celeste is "associate editor" geweest van verschillende tijdschriften in de management wetenschappen en is lid van een aantal zogenaamde 'editorial boards' zoals bijv. die van "The Leadership Quarterly." Daarnaast vervult ze enkele functies binnen raden van toezicht van bedrijven en maatschappelijke organisaties in Nederland en daarbuiten.