

vluhr

Vlaamse universiteiten en hogescholen raad

# Aanvullende beoordeling Vlerick Business School

April 2017

# Inhoud

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

# I Achtergrond

## 1. Inleiding

De Vlerick Business School vroeg voor haar masteropleidingen bij de NVAO accreditatie aan op basis van de door de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) verleende accreditaties. Dit visitatiebezoek vond plaats van 23 t.e.m. 25 februari 2014, waarbij de NVAO als observator aanwezig was. De equivalentieverklaring van een accreditatie van een buitenlandse accreditatieorganisatie is gebaseerd op een gelijkaardige methodologische aanpak. Na een vergelijking van het accreditatiekader van AACSB met het kader van de NVAO, concludeerde de NVAO dat de derde generieke kwaliteitswaarborg 'gerealiseerd eindniveau' onvoldoende afgedekt is. 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 liet de Vlerick weten dat zij daarom niet tot accreditatie kon overgaan. De NVAO gaf de Vlerick Business School 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 Business Administration (MBA): General International Management
- Master in General Management
- Master in Financial Management
- Master in Marketing Management

## 3. Beoordelingspanel

Het panel dat de aanvullende beoordeling uitvoerde, bestond uit twee leden met vakdeskundige, onderwijskundige, internationale, werkvelddeskundige en auditexpertise. Het panel kreeg een positief advies van de NVAO, d.d. 13 maart 2017.

Het panel was als volgt samengesteld:

- **Prof. dr. Marno Verbeek**, hoogleraar ondernemingsfinanciering, onderzoeksdecaan en wetenschappelijk directeur van het Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management, Erasmus University, Nederland; lid visitatiecommissie Manama Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen (2015)
- **Prof. dr. Ed Nijssen**, professor technologie marketing TU Eindhoven, Nederland; lid beoordelingspanel Antwerp Management School (2015, 2017) en Universiteit Tilburg/TiasNimbas (2017).

**Patrick Van den Bosch**, stafmedewerker 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 hoofdstuk 3.

## 4. Opdracht

De taak van het panel vloeit voort uit de brief van NVAO (d.d. 17 april 2014) aan de Vlerick Business 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 masterproeven per opleiding. De panelleden hebben elk twee masterproeven per opleiding beoordeeld.

De aanvullende beoordeling beperkt zich tot één aspect van het gerealiseerd eindniveau. De kwaliteit van de masterproeven is een belangrijke indicator voor het gerealiseerd eindniveau, maar niet de enige. Ook de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van de beoordeling, de toetsing en de resultaten van de toetsing en de examinering van de studenten, en de mate van inzetbaarheid van de afgestudeerden op de arbeidsmarkt of de doorstroom naar een vervolgopleiding zijn indicatoren. Deze criteria zijn elementen die het panel omwille van de opdracht niet heeft meegenomen.

## 5. Werkwijze

De Vlerick Business School stelde per opleiding een lijst op 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 elk twee werken gekozen die vervolgens werden opgevraagd aan de Vlerick Business School. Hiermee hebben de panelleden samen vier in plaats van de door NVAO vereiste twee masterproeven per opleiding kunnen bestuderen.

Vlerick Business School 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 9 maart 2017 aan de panelleden toegezonden. Het panel kreeg de gelegenheid om de masterproeven en bijkomende informatie zorgvuldig te bestuderen.

Op 24 maart 2017 kwam het panel samen om de bevindingen onderling te bespreken. Tijdens de bijeenkomst sprak het panel ook met een vertegenwoordiging van de Vlerick Business School 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 Vlerick Business School bood in het academiejaar 2016-2017 een totaal van vier **masteropleidingen** aan, met name: Master of Business Administration (MBA): General International Management; Master in General Management; Master in Financial Management en Master in Marketing Management. Deze vier masteropleidingen zijn allen master-na-masteropleidingen.

Alle masteropleidingen hebben een **curriculum** van 60 studiepunten. Het normtraject van de MBA-opleiding wordt gespreid over 18 maanden, daar waar het normtraject van de andere masteropleidingen wordt gespreid over 10 maanden. Het panel vernam dat door de band genomen de studenten in de master in General Management, Financial Management en Marketing Management rechtstreeks doorstromen uit een andere masteropleiding, daar waar de deelnemers aan de MBA-opleiding reeds veelal over werkervaring beschikken.

Vlerick Business School laat weten dat de masterproeven in alle opleidingen een **gewicht** van 15 studiepunten hebben, waarmee is voldaan aan de decretale eisen ter zake. De masterproef staat in het curriculum bekend als 'het in-company project'. In de MBA-opleiding wordt de masterproef uitgevoerd in het bedrijf waar de student werkzaam is. Bedrijven of studenten kunnen met betrekking tot de drie andere opleidingen een projectaanvraag indienen door een gedetailleerd voorstel op te maken dat dan geëvalueerd wordt door één van de professoren van Vlerick Business School of door hun assistenten.

Tijdens de eerste zes maanden van het programma worden ter **voorbereiding** van de masterproef verschillende infosessies georganiseerd die de studenten inzicht geven in wat ze kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt tijdens de masterproef. Tijdens deze sessies wordt dieper ingegaan op de evaluatievereisten. De opleidingsverantwoordelijken melden dat deze sessie ook belicht hoe het rapport en de presentatie best kunnen aangepakt worden. Ze melden dat de studenten bij aanvang van de masterproef een document krijgen waarin de rol van de studenten beschreven wordt. Hierin vinden ze terug hoe ze moeten rapporteren. Daarnaast stipuleert het document dat de masterproef minstens een *executive summary* en een methodologisch hoofdstuk omvat.

De professoren van Vlerick Business School begeleiden de studenten tijdens de **projectperiode**. Met vragen over de methodologie kunnen de studenten terecht bij zowel de projectpromoter als een assistent (research associate). Het bedrijf waar de studenten hun masterproef uitvoeren stelt een interne projectbegeleider (company supervisor) aan om de student of het studententeam te begeleiden en ervoor te zorgen dat de studenten toegang hebben tot de nodige informatie en contactpersonen.

De masterproef bestaat uit een rapport dat de studenten opmaken en een presentatie die de studenten geven, één tot twee weken later, voor een projectjury bestaande uit zowel professoren van Vlerick Business School als vertegenwoordigers van het bedrijf waar de masterproef werd uitgevoerd. De studenten geven een presentatie van dertig minuten, gevolgd door een vragenronde van 45 minuten. De masterproef wordt beoordeeld door de projectpromoter, de company supervisor en de research associate op vijf criteria: 1. methodologie, 2. schriftelijk rapport (inhoud en opmaak), 3. presentatie en verdediging, 4. persoonlijke inzet, 5. bruikbaarheid en praktisch nut. Na de deliberatie krijgen de studenten mondelinge feedback van de jury.

Het panel stelde vast dat de beoordeelde masterproeven van de vier betrokken opleidingen weinig van elkaar verschillen zowel in opzet als in thematiek. Dat de MBA en de opleiding General Management een breder scope aan invalshoeken heeft is inherent aan het 'generale' aspect van de opleiding. Opvallend is dat een masterproef in de opleiding Financial Management in sommige gevallen slechts een beperkte financiële invalshoek heeft. Dit geldt evenzeer voor masterproeven in de opleiding Marketing Management waarbij de invalshoek bijvoorbeeld de financiële invalshoek kan zijn in plaats van het hanteren van marketing als invalshoek. De opleidingsverantwoordelijken geven aan dat de studenten een **grote mate van vrijheid** hebben in de benadering van de masterproef. Het panel meent dat heden deze vrijheid te groot is omdat de specifieke eigenheid van de opleiding, hetzij financieel, hetzij marketing, hetzij algemeen management niet in alle masterproeven weerspiegeld is.

De opleidingsverantwoordelijken stellen dat er in de masterproef nadruk moet gelegd worden op het gebruik van een onderbouwde **methodologie**. Het panel stelt echter vast dat de methodologische onderbouwing van de meerderheid van de door haar ingekeken masterproeven niet voldoet aan wat van een masterproef kan verwacht worden. De gehanteerde methodologie is in alle masterproeven eerder matig tot zwak. Dit geldt voor de kwalitatieve methode waarbij onder meer geen zicht is op de codering van het materiaal en de wijze van data integratie. Eveneens geldt dit voor de kwantitatieve methode waarbij doorgaans weinig aandacht is voor onder meer populatie, steekproef(kader) en er veelal niet meer dan toepassen beschrijvende statistiek wordt gehanteerd. Het panel vernam van de opleidingsverantwoordelijken dat de masterproefbegeleider meekijkt naar de methoden. Deze zaken worden door de studenten, naar het lijkt, als een gegeven beschouwd. Bijgevolg ontbreekt een kritische reflectie over de gehanteerde methodologie. Het mag verwacht worden dat een student in zijn masterproef reflecteert over de sterke en zwakke punten van de door hem gehanteerde methodologie. Dit is in geen van de door het panel ingekeken masterproeven het geval. Het denken op een hoger conceptueel niveau is hierdoor in de masterproeven niet aanwezig.<sup>1</sup> Deze master na masters zijn masteropleidingen waardoor een reflectie op masterniveau mag verwacht worden.

De ingekeken steekproef aan masterproeven leert dat het **academische gehalte** van de masterproef beperkt is. In geen van de ingekeken werkstukken worden verwijzingen gemaakt naar wetenschappelijke literatuur. Zo is het mogelijk dat de bibliografie van een masterproef louter uit websites bestaat. De gebruikte bronnen zijn in vele gevallen gegevens die door het bedrijf waar de student de masterproef doet zijn aangeleverd. Het panel meent dat de opleiding significant meer aandacht dient te schenken aan het gebruik van wetenschappelijke literatuur en een goed theoretisch kader. Daarnaast constateerde het panel dat in de masterproeven zelden definities worden gebruikt. De gehanteerde modellen worden veelal tijdens de studie door de masterproefbegeleider aangereikt. De masterproeven zijn meestal praktisch georiënteerd en leunen sterker aan bij een marktonderzoek. De masterproeven geven hierdoor blijk van weinig reflectieve ingesteldheid van de studenten. Het lerend effect van de masterproef is hierdoor in het huidige opzet beperkt in de context van academische onderzoek.

De masterproeven zijn gekoppeld aan de activiteiten van een student in een bedrijf. Hierdoor heeft de student de neiging tot het toepassingsgericht invullen van de masterproef. Het is echter de taak van de masterproefbegeleider om de academische gerichtheid van de masterproef te garanderen. De begeleiders van de masterproeven dienen hiertoe zelf beter te worden gestuurd. Het panel meent dat er nood is aan het opleiden van de begeleiders en promotoren om hun taak uit te voeren.

Het panel vernam dat **bedrijven** soms eisen opleggen aan de masterproeven die niet aan de eisen van de opleiding voldoen bijvoorbeeld omtrent het format van de masterproef. Hier dienen de vier masteropleidingen een duidelijke lijn te trekken door deze masterproeven niet te aanvaarden. Het werkstuk van de student moet in de eerste plaats een kwalitatieve masterproef zijn. Het nut van de masterproef voor het bedrijf mag niet de prioriteit zijn bij het concept en de uitwerking van de masterproef.

De meeste masterproeven worden in de vier opleidingen door **meerdere studenten** geschreven. Dit is begrijpelijk als middel om een meer omvangrijke studie mogelijk te maken. Bij lezing van deze masterproeven is het echter voor het panel niet mogelijk te onderscheiden welke inbreng een student heeft in de masterproef. De promotor begeleidt het proces en heeft mogelijks een zicht op de prestatie van de individuele student, maar dit is voor externen niet verifieerbaar. Dit leidt tot een gebrek aan transparantie met betrekking tot de individuele score van de studenten. Het panel meent dat de individuele inbreng van de student minstens in een beoordelingsformulier duidelijk moet omschreven worden.

---

<sup>1</sup> Volgens de **Codex Hoger Onderwijs** is de masterproef een werkstuk waarmee een masteropleiding wordt voltooid. Daardoor geeft een student blijk van een analytisch en synthetisch vermogen of van een zelfstandig probleemoplossend vermogen op academisch niveau of van het vermogen tot kunstzinnige schepping. Het werkstuk weerspiegelt de algemeen kritisch-reflecterende ingesteldheid of de onderzoeksingesteldheid van de student.

De masterproeven worden beoordeeld op de vijf eerdergenoemde criteria. Het panel is positief over het feit dat er een eenvormig **beoordelingsformulier** wordt gebruikt door alle beoordeelaars. Het criterium 'bruikbaarheid en praktisch nut' wordt enkel door de 'company supervisor' beoordeeld daar waar het criterium 'methodologie' door hen niet wordt beoordeeld. De scores die in het beoordelingsformulier worden gehanteerd zijn 'insufficient', 'good', 'very good' en 'excellent'. Het panel vernam van de opleidingsverantwoordelijken dat de score 'good' de minimumscore is om te slagen. Deze benaming is volgens de opleidingsverantwoordelijken gekozen omdat ervaring leert dat bedrijven snel de score 'good' toekennen. Het panel meent dat op basis van de subcriteria voor het oordeel 'good', de minimumdrempel om te slagen eerder laag wordt gelegd.<sup>2</sup>

Om onderlinge consistentie te garanderen, heeft Vlerick Business School een **chairman** aangesteld die meerdere masterproefverdedigingen van de MBA-opleiding bijwoont om op die manier de consistentie van beoordeling bij de verschillende studenten te garanderen. Dit vindt het panel een goed praktijkvoorbeeld dat ook in de andere masteropleidingen kan toegepast worden.

Het methodologisch aspect dient echter strikter in de **beoordeling** te worden opgenomen. Zoals eerder aangegeven, is het methodologisch aspect enigszins ondergesneeuwd. De masterproefbegeleiders geven hier te weinig aandacht aan. Sommige masterproeven hebben een lage score, ook op methodologie. Sommige van deze scores zijn volgens het panel te rechtvaardigen. Andere masterproeven hebben hoge scores voor methodologie. Deze komen niet overeen met de bevindingen van het panel. Ongeveer de helft van de masterproeven heeft naar het oordeel van de commissie in totaal een te hoog cijfer op basis van het geschreven werkstuk. De opleiding geeft aan dat haar focus ligt op de mondelinge presentatie. Het panel heeft hier begrip voor maar meent dat desgevallend de beoordeling van de mondelinge presentatie traceerbaar moet zijn. Enkel dan kan de beoordeling transparant geborgd worden. Het panel beschikt op dit ogenblik niet over evidenties om te stellen dat in de mondelinge verdediging het academisch niveau en de gehanteerde methodologie sterker aan bod zouden komen.

Het panel suggereert daarnaast om het criterium 'methodologie' in het beoordelingsschema verder te verfijnen en bijvoorbeeld op te splitsen in meerdere elementen. Het panel denkt hierbij aan het definiëren van concepten en het aanbrengen van een theoretisch raamwerk; het analyseren van data en ander bronmateriaal; en de kwaliteit van de interpretatie van de resultaten en afgeleide beleidsaanbevelingen.

Concluderend stelt het panel dat het eindniveau in het algemeen niet voldoende is geborgd. De kwaliteit van de beoordeelde masterproeven is in het algemeen van een laag niveau. Het merendeel van de masterproeven sluit onvoldoende aan bij de verwachtingen uit de Codex Hoger Onderwijs. Hiertoe dienen de methodologie én het academisch gehalte van de masterproef te worden versterkt.

- 
- <sup>2</sup> Criteria voor de score 'Good': Clear but underdeveloped problem statement; Appropriate but insufficient frameworks and/or data collection; Some attempt at critical analysis of the topic; Structure coherent but incomplete; Content sufficiently appropriate and consistent; Language mainly fluent; Presentation satisfactory; Structure coherent but incomplete; Some use of visual aids and presentation tools; Sufficiently fluent and clear delivery; Answering most questions knowledgeably; Good but inconsistent effort to achieve goals; Asks questions if needed; Mostly on task; Recommended solution is consistent and addresses most of the identified problem(s); Most of recommended solution is realistic and feasible.

### III. Personalia van de leden van het beoordelingspanel

**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, 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. Hij was betrokken bij recente NVAO/VLUHR evaluaties van masterproeven van Antwerpen Management School (2015, 2017) en Tilburg University/TiasNimbas (2017).

**Marno Verbeek** is Professor of Finance at Rotterdam School of Management, Erasmus University, the Netherlands (RSM). Since 1 July 2011, he is also Dean of Research of RSM and Academic Director of the Erasmus Research Institute of Management (ERIM). He holds an MSc degree in econometrics and a PhD in economics (1991) from Tilburg University, The Netherlands. He held previous positions at Tilburg University and K.U. Leuven in Belgium. From 2003-2006 he was Director of Doctoral Education at the Erasmus Research Institute of Management (ERIM) and he was chairman of RSM's Department of Finance between 2007 and 2010. His interests are in the areas of asset pricing, professional asset management, econometrics and empirical finance. His current research focuses on mutual funds, hedge funds and risk management. He is author of the successful textbook *A Guide to Modern Econometrics* (John Wiley and Sons), which had its fourth edition published in 2012. He has published more than 40 articles in international journals such as *Management Science*, *the Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *Review of Finance*, *Management Science*, *Quantitative Finance*, *Financial Management*, *the Journal of Banking and Finance*, *the International Economic Review* and *the Review of Economics and Statistics*. He has over 25 years of international teaching experience. He regularly speaks at industry meetings and for practitioner's audiences, typically relating to hedge funds, quantitative investment strategies and the mutual fund industry. He also provides short workshops on micro-econometric modelling related to risk management and policy making.