

Antwerp Management School

Herbeoordeling van de
opleidingen Master in Real
Estate Management, Master in
Personal Financial Planning en
Master in Management -
Innovation and Entrepreneurship

Inhoud

| | | |
|------|--|---|
| I. | Achtergrond | 3 |
| II. | Master in het Real Estate Management, Master in Personal Financial Planning en Master of Management - Innovation and Entrepreneurship | 5 |
| III. | Bijlage: Personalia van de leden van de beoordelingscommissie | 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 en een aanvullend beoordeling van de eindwerken uitgevoerd door een externe commissie onder coördinatie van VLUHR KZ.

De opleidingen Master in Real Estate Management, Master in Personal Financial Planning en Master in Management (afstudeerrichting Innovation and Entrepreneurship) kregen op 28 november 2016 van de NVAO een accreditatie met beperkte geldigheidsduur toegewezen tot 1 oktober 2017. De betreffende opleidingen moeten vóór het verlopen van de geldigheidsduur een nieuwe accreditatieaanvraag indienen bij de NVAO. In functie van deze accreditatieaanvraag moet AMS voor de betreffende opleidingen een nieuwe externe beoordeling laten uitvoeren over de generieke kwaliteitswaarborg waarvoor de opleidingen als niet voldoende werden beoordeeld.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de herbeoordeling uitgevoerd door een gezaghebbende, onafhankelijke en deskundige commissie (cfr. infra) en gecoördineerd door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholenraad (VLUHR).

2. Betrokken opleidingen

Bij de herbeoordeling zijn volgende opleidingen betrokken:

Executive Master in Real Estate Management
Executive Master in Personal Financial Planning
Master in Management (afstudeerrichting Innovation and Entrepreneurship)

3. Beoordelingspanel

De commissie die de herbeoordeling uitvoerde, bestond uit vier leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale, werkvelddeskundige en auditexpertise. De commissie kreeg een positief advies van de NVAO, d.d. 6 maart 2017.

De commissie was als volgt samengesteld:

- Prof. dr. Ed Nijssen, hoogleraar Technology Marketing TU Eindhoven, Nederland (voorzitter)
- Prof. dr. Walter Baets, em. professor, decaan van 'the camp' Aix en Provence, Frankrijk, voormalig decaan Graduate School of Business, University of Cape Town, Zuid-Afrika
- Prof. dr. Piet Pauwels, gewoon hoogleraar Internationale 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.

Korte curricula vitae van de commissieleden zijn opgenomen als bijlage.

4. Opdracht

De commissie kreeg vanwege de NVAO als opdracht om bij de herbeoordeling te kijken naar de voortgang op het vlak van (omgang met) masterproeven: wat is de stand van zaken van de ingezette maatregelen en wat moet nog verder uitgerold worden. De commissie werd gevraagd ook - indien beschikbaar - een vijftal masterproeven per opleiding bij de herbeoordeling te betrekken.

Deze opdracht vloeit voort uit de brief van NVAO (d.d. 3 augustus 2016) aan AMS en het overleg tussen NVAO-AMS-VLUHR KZ (d.d. 23 januari 2017).

5. Werkwijze

Ter voorbereiding van de herbeoordeling stelde AMS een document op met toelichting over de voortgang van de acties uit het herstelplan van de opleidingen. AMS maakte dit document op 29 mei 2017 over aan VLUHR KZ die het op haar beurt aan de commissie bezorgde. De commissie kreeg zo de gelegenheid de informatie zorgvuldig te bestuderen en zich grondig voor te bereiden op een bezoek aan AMS dat plaatsvond op 22 juni 2017.

Tijdens het bezoek voerde de commissie gesprekken met de decaan van AMS, de programmaleiding van de drie opleidingen, de director quality and processes, de associate dean education, masterproefbegeleiders en studenten.

De commissie bestudeerde per opleiding ook vijf recente masterproeven (juni 2017) en betrok deze bij haar beoordeling.

Als laatste stap legde de commissie haar bevindingen en conclusies in voorliggend rapport vast.

II. Master in het Real Estate Management (MRE), Master in Personal Financial Planning (MPFP) en Master of Management - Innovation and Entrepreneurship (MIE)

1. Aanvullende beoordeling 2016

De commissie twijfelde over de kwaliteit van de door haar bekeken masterproeven. Deze misten volgens haar voldoende academische diepgang. De ingekeken werken waren erg toepassingsgericht en misten voldoende (theoretische) onderbouwing, methodische verantwoording/analyse en reflectie. De commissie raadde aan om een hoger academisch gehalte na te streven voor alle werken. De commissie vroeg ook meer aandacht voor kritische reflectie binnen de meer management gerelateerde masterproeven, waarin het reflectieve element veelal ontbrak. Verder meende de commissie dat voor de management georiënteerde scripties een design methodologie kon worden gehanteerd.

De commissie plaatste ook kanttekeningen bij het feit dat AMS ervoor koos om de masterproeven in teams te laten uitwerken. Ze stelde dat in de masterproeven niet (steeds) identificeerbaar was wat de bijdrage van elke individuele student was. Er was ook vaak geen differentiatie in de beoordeling van de studenten uit een team. Het evaluatieformulier dat werd gebruikt binnen de opleidingen was hier ook niet op afgestemd. Gezien het individuele karakter van het diploma meende de commissie dat in de beoordeling een differentiatie tussen collectieve en individuele prestatie van de studenten moest worden gemaakt. Zo zou de evaluatie meer gericht zijn op het beoordelen of elke individuele student alle nagestreefde competenties bereikte.

De commissie stelde ook vast dat aan het eind van het proces, bij de beoordeling van de masterproeven, veel docenten waren betrokken terwijl dit tijdens het proces, bij de begeleiding van de masterproef, veel minder het geval was.

De evaluatieformulieren die de commissie inzag waren slordig en in sommige gevallen inconsistent ingevuld, niet alle evaluatiecriteria waren steeds consequent meegenomen en het was ook niet in alle gevallen transparant welk gewicht de afzonderlijke criteria hadden in het eindoordeel, aldus de commissie. Ook de beoordelingen leken niet in alle gevallen consistent. De commissie vond dat keuzes moesten worden gemaakt over de weging van de criteria onderling en het gewicht van de presentatie in de eindbeoordeling. Verder rade de commissie aan om de evaluatiecriteria uit te breiden met 'reflectie', 'toekomstig onderzoek' en 'ethische normen'.

2. Herbeoordeling 2017

Herstelplan

De maatregelen die de opleidingen in hun herstelplan (november 2016) vooropstelden, focussen zich op vijf aandachtsgebieden: het verbeteren van de academische onderbouwing en de verhoging van het niveau, het stimuleren van meer kritische reflectie, het toepassen van een design methodologie, het verbeteren van het evaluatieproces en het meten van individuele versus collectieve prestaties. De commissie stelt vast dat de opleidingen binnen deze aandachtsgebieden reeds maatregelen doorvoerden.

Verhoging niveau en academische onderbouwing

Om het niveau van de masterproeven te verhogen en de academische onderbouwing te verbeteren, introduceerde de opleidingen MRE en MPFP een *cursus Onderzoeksmethodologie* die de kritische keuze van een geschikte onderzoeksmethodologie, relevant literatuuronderzoek, design science en de voorbereiding van de masterproef in het algemeen behandelt. De cursus is gespreid over de twee academiejaren, omvat 26 contacturen en minimum 8 uur zelfstudie. De commissie acht het positief dat deze cursus is ingevoerd, maar stelde vast dat de leerdoelen nog ontbreken. Ze moedigt de opleidingen aan deze spoedig te expliciteren en toe te voegen. Bij het begin van het tweede jaar van beide opleidingen nemen de studenten deel aan een *custom-made seminarie* aan

de Universiteit van Krakau, onder leiding van een expert op het vlak van onderzoek in de vastgoedsector. In de opleiding MIE wordt in de voorbereidende '*summer course*' een aantal meer algemene inleidende sessies gedoceerd rond 'onderzoeksmethodologie' (18 uur). Verder besteedt het '*bootcamp*' dat plaatsvindt tijdens de eerste dagen van het programma specifieke aandacht aan de voorbereiding van de masterproef. Acht praktische en theoretische sessies leggen de fundamenten van het onderzoek naar een business plan.

De commissie stelt verder vast dat ook op het vlak van de *projectbegeleiding* maatregelen zijn genomen. Zo is een projectcommissie ingesteld die de voortgang en kwaliteit van de masterproeven bewaakt. In de opleidingen MRE en MPFP bestaat deze commissie uit de programmaleiding (academic director en programmamanager) en een promotor die steeds een academicus is met ruime expertise in het vakgebied. De projectcommissie zal nog verder worden aangevuld met externe experts, vernam de commissie. In de opleiding MIE bestaat de projectcommissie uit de programmaleiding, meerdere externe coaches (zowel academici als praktijkexperten) en een expert in Design Thinking van het Expertisecentrum Business Design & Innovatie (het vroegere FlandersInShape) (zowel academici als praktijkexperten). De studenten gaven aan tevreden te zijn met de uitgebreide projectbegeleiding.

De opleidingen hebben ook een aangepaste *projecthandleiding* opgesteld met richtlijnen voor de masterproeven. De commissie bekeek een voorbeeld van handleiding en vindt ze goed. Wel wijst ze erop dat coaches ook moeten weten waar ze op moeten sturen. De ingekeken masterproeven geven hier nog te weinig blijk van. In dit kader spoort de commissie de opleidingen aan om het bestand van coaches door te lichten en daarbij strengere selectiecriteria te gebruiken. Ook de projectbegeleiding kan worden bijgestuurd bv. door een systeem van een 1^{ste} en 2^{de} begeleider in te voeren.

Tijdens de gesprekken vernam de commissie dat AMS ook via de aanwerving van een nieuwe *academic director* wil investeren in het academische gehalte van de opleiding MIE.

Kritische reflectie

Verder constateert de commissie dat de opleidingen ook acties namen om meer kritische reflectie te stimuleren. Binnen de opleidingen MRE en MPFP besteedt de *cursus Onderzoeksmethodologie* aandacht aan onderwerpen zoals het kritisch afwegen van een geschikt onderzoekskader, het beoordelen van de kwaliteit en de kwantiteit van onderzoeksdata, de relevantie en toepasbaarheid van geselecteerde literatuur. De opleiding MIE besteedt aandacht aan de kritische reflectie over de wijze waarop het onderzoek gevoerd wordt tijdens de voorbereiding van de masterproef en de daaropvolgende *coachingssessies* met de projectcoaches. Studenten worden bevraagd over de onderzoekskeuzes die ze maken en eventuele alternatieven. Tijdens de verschillende '*pitching*' sessies stellen de studenten hun eigen idee en beginnend onderzoek voor aan de hele groep en discussiëren zij over de gebruikte onderzoeksmethode.

Tijdens verschillende *contactmomenten* kunnen de studenten, onder leiding van de projectcommissie, onderling reflecteren over de gemaakte keuzes en het vooropgezette onderzoekstraject. Verder voorzien de opleidingen in een *peer review moment* waarbij de studenten elkaars vordering bespreken. De eerstejaars studenten van de opleidingen MRE en MPFP kunnen ook facultatief de projectverdedigingen van de tweedejaars bijwonen.

Design methodologie

De *cursus Onderzoeksmethodologie* in de opleidingen MRE en MPFP omvat ook design methodologie en de toepassing ervan. In de opleiding MIE is het *onderzoekdesign* van de masterproeven gebaseerd op een gefaseerde, modulaire opbouw, die volledig steunt op een *design methodologie*. Een vijfdaags seminarie 'Design Thinking' gaat uitgebreid in op deze aanpak. Dit seminarie wordt georganiseerd in samenwerking met de Politecnico di Milano, een instituut met expertise op het vlak van onderzoek naar innovatief ondernemen door middel van design methodes. Naast de lessen, leren studenten aan de hand van concrete toepassingen hoe met deze methodes te werken. Daarna volgt een week van zelfstudie en praktische opdrachten, waarna studenten en professoren van de Politecnico op hun beurt een week naar Antwerpen komen voor bespreking van de resultaten en verdieping van de inzichten, zo vernam de commissie.

Voor *specifieke begeleiding* kunnen de studenten terecht bij design methodologie specialisten van het expertisecentrum Business Design & Innovatie van AMS.

Evaluatieproces

Het beoordelen van de masterproef gebeurt door een *projectjury* die voor de opleidingen MRE en MPFP bestaat uit de promotor, één of meerdere assessoren (afhankelijk van de nodige expertise voor een goede beoordeling, minstens één van hen is een extern academicus), en een extern examiner uit de bedrijfswereld. Ook de programmaleiding is vertegenwoordigd in de projectjury. Bij de opleiding MIE bevat de projectjury ook een expert in Design Thinking en een externe academicus van de Universiteit Antwerpen. De commissie vindt het een goede zaak dat de projectjury is uitgebreid en dat nu ook externen worden betrokken. Ze moedigt de opleidingen wel aan om na te denken over de positie van de programmaleiding in de projectjury's.

De opleidingen ontwikkelden verder een reeks *evaluatiedocumenten* om het evaluatieproces van bij de projectopzet tot aan de verdediging beter te documenteren. De formulieren zijn voornamelijk bedoeld om de projectcommissie en de projectjury te ondersteunen bij het formaliseren van de verschillende evaluatiemomenten.

De commissie nam verder kennis van en is positief over het vernieuwd *evaluatieformulier* dat verschillende componenten met gewichten kent en voorziet in het beoordelen van de academische onderbouwing van de masterproef met aandacht voor het correct formuleren van onderzoeksvragen, de keuze van de onderzoeksmethodologie, het integreren en toepassen van relevante literatuur, en de kritische reflectie over dat alles. Uit de evaluatieformulieren die de commissie inzag, leidt ze af dat docenten de formulieren evenwel nog steeds niet altijd adequaat invullen en dat ook de gewichten niet altijd goed in acht worden genomen. De commissie spoort de opleidingen aan te monitoren op het goed invullen van de evaluatieformulieren én op de scores die docenten toekennen zodat er zicht is bij programmaleiding en examenjury op mogelijke anomalieën.

Metten van individuele prestaties

In de opleidingen MRE en MPFP bestaat de masterproef niet langer uit een groepsopdracht waardoor er een *volledige geïndividualiseerde prestatiemeting* plaatsvindt. De masterproeven van de opleiding MIE blijven in essentie een *teamopdracht*, maar de *individuele bijdrage* van de student wordt het centrale *beoordelingspunt*. Zo zullen tussentijdse evaluaties en peer reviews een beeld geven van de sterkere en de zwakkere bijdragen van elke individuele student in de loop van de projectvoorbereiding en -uitvoering. De opleiding geeft aan dat aan de verschillende coaches zal worden gevraagd hier specifiek aandacht aan te besteden, hetgeen de commissie een goede zaak vindt. De opleiding moet er met name zorgvuldig over waken dat coaches in de beoordeling de individuele student niet uit het oog verliezen. Verder vernam de commissie dat wordt nagedacht over methoden om de individuele bijdrage van elke student binnen de masterproef expliciet zichtbaar te maken. Zo bespreekt de opleiding momenteel de mogelijkheid om elke student van een team verantwoordelijk te stellen voor een specifiek onderdeel van de masterproef. Ook de peer review aanpak waarbij studenten uit een team feedback geven over elkaars prestaties via een beoordeling op vijf criteria zal bijdragen tot het zichtbaarder maken van de individuele bijdragen.

De commissie concludeert dat binnen de opleidingen aandacht is voor de individuele bijdrage van de student. De volgende uitdaging is de evaluatie van de werkbaarheid van de ingevoerde aanpak en de aanscherping ervan.

Ingekeken masterproeven (juni 2017)

De commissie stelt vast dat de *resultaten* van de *genomen maatregelen* op het vlak van academische onderbouwing, niveau, kritische reflectie en design methodologie - logischerwijze - *nog niet of weinig zichtbaar* zijn in de meest recente masterproeven (juni 2017). In de steekproef van ingekeken werken is vooralsnog weinig bewijs van een verbetering van het gebruik van relevante literatuur die de probleemstelling, methodologie en/of analyse versterkt. Ook de verantwoording van onderzoeksmethode en replicerbaarheid zijn momenteel nog niet of te marginaal in de huidige masterproeven na te wijzen. Er is nog weinig evidentie te vinden dat de nieuwe methode-kennis goed doorwerkt in de masterproeven. De commissie vond in de werken geen (voldoende) registratie noch motivatie van methodische keuzes en implementatie.

Verder bleken sommige van de ingekeken masterproeven eenzijdig geschreven voor venture capitalisten. Deze werken lieten onvoldoende toe om de academische kwaliteit te controleren.

De commissie vindt dat masterproeven voor de opleiding moeten worden geschreven en dat controleerbaar moet zijn of ze voldoen aan de academische eisen. De uitdaging voor de opleidingen blijft om in te zetten op academisch onderzoekbare, framebare en interessante (praktische) onderzoeksvragen en thema's. Coaches moeten vooraf op literatuurgebruik en methodische verantwoording én goed academisch bestudeerbare vragen sturen én beoordelen. De programmaleiding moet er volgens de commissie voor zorgen dat dit alles beklijft en bekend is bij studenten maar vooral ook bij coaches om de eis van academisch niveau te halen en borgen. In het geval de doelen van opleiding en de 'markt' conflicteren, raadt de commissie de opleidingen aan om de student(en) twee documenten te laten maken.

Instream

De commissie vernam dat de instroom van de opleiding MIE erg divers is qua vooropleiding en internationale achtergrond. Ze stelde daarbij met enige verbazing vast dat ook studenten met een niet-academische vooropleiding zonder enig schakelprogramma in de opleiding worden toegelaten. Bij uitbreiding veronderstelt de commissie dat studenten op (niet-academische) competenties worden getest en al dan niet worden toegelaten. Het lijkt haar echter voor een MSc noodzakelijk om aanvullend een (custom made) schakel- en voorbereidingsprogramma te voorzien.

Concluderend stelt de commissie dat de mastersopleidingen MRE, MPFP en MIE waardevolle opleidingen zijn binnen AMS. De opleidingen opereren sterk op de professionele (masters)markt en staan voor de uitdaging om praktische ingesteldheid en academische niveau te verzoenen. De beoogde 'academiseringsslag' zou spanning kunnen geven indien dit in eerste instantie zou leiden tot een afnemende vraag vanuit de markt.

De commissie zag dat de opleidingen in lijn met het verbeterplan maatregelen doorvoerden maar dat de resultaten ervan - logischerwijs en zoals aangegeven in het herstelplan - nog niet of weinig zichtbaar zijn in de recente masterproeven (juni 2017). De masterproeven laten op dit moment niet het beoogde academisch eindniveau zien. De opleidingen zijn zich ervan bewust dat nog een extra slag moet worden gemaakt in de masterproeven en de commissie moedigt hen aan om de veranderingen meer in te bedden en volledig te integreren in de aanpak. Essentieel is wel dat de urgentie wordt gevoeld en in de aandacht blijft. De commissie meent dat de opleidingen met de ingezette maatregelen, de verdere aanpak en hard werk in staat moeten zijn om het academisch gehalte op te krikken. Geruststellend voor de commissie was het goede gesprek met de decaan die de werkpunten en urgentie erkent en expliciet wil inzetten op de profilering via het academisch karakter van de opleidingen.

Naar verwachting zal het volgens de commissie wel meer dan 1 jaar (later dan juli 2018) duren voor de resultaten in de masterproeven te zien zullen zijn en het niveau is geborgd. Een toetsing na 2 à 3 jaar lijkt de commissie wenselijk en is meer in lijn met de periode die in de regel wordt gehanteerd voor het aantonen van de effecten van een verbeterplan.

III. Bijlage

Personalialia van de leden van de beoordelingscommissie

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, 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.

Walter Baets is Dean at "the camp" in Aix-en-Provence (F), a purpose built transformation, disruption and innovation campus. Before he was 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).

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.