Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk
28 september 2018	-	NVAO/20182760/SL
Bijlagen	**Dossiernummer(s)**	
2	007032-007035	

Onderwerp
Accreditatiebesluit

BESLUIT

Accreditatiebesluit met een positief eindoordeel Master of Business Administration: General International Management (master-na-master) (007032), Master in General Management (master-na-master) (007033), Master in Financial Management (master-na-master) (007034), Master in Marketing Management (master-na-master) (007035) van de Vlerick Business School

Beoordeling van de internationale accreditatie

De NVAO heeft op basis van art. II.149 van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen de bevoegdheid om internationale accreditaties als equivalent te erkennen. Hierbij dient de NVAO na te gaan of de internationale accreditatie werd verleend volgens een vergelijkbare methodologische aanpak als de accreditaties gesteund op een externe beoordeling.

De NVAO heeft de voorwaarden voor het als equivalent erkennen van internationale accreditaties vastgelegd als onderdeel van het accreditatiekader bestaande opleidingen Vlaanderen.

De equivalentie van een concrete buitenlandse accreditatie wordt getoetst aan de hand van equivalentiecriteria, die inhoudelijk gegroepeerd kunnen worden in vijf thema's:

1) de buitenlandse accreditatie geeft een positieve beoordeling van de kwaliteit van de betrokken opleiding;
2) de buitenlandse accreditatie is voldoende actueel;
3) de buitenlandse accreditatie stoelt op een openbare externe beoordeling;
4) de buitenlandse accreditatieorganisatie is EQAR-geregistreerd of staat vermeld in de lijst van aanvaarde accreditatieorganisaties volgens het door de NVAO opgesteld reglement;
5) de buitenlandse accreditatieorganisatie heeft een methodologische aanpak vergelijkbaar met de Vlaamse.

In beginsel moet per thema aan alle equivalentiecriteria zijn voldaan, vooraleer de NVAO de accreditatie kan verlenen.

Thema 1: de buitenlandse accreditatie geeft een positieve beoordeling van de kwaliteit van de betrokken opleiding

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 28 • 2514 JK Den Haag
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00
E info@nvao.net
www.nvao.net

De NVAO heeft kunnen vaststellen dat de opleiding door AACSB werd geëvalueerd en volgens AACSB voldoet aan de eisen en standaarden gesteld in het accreditatiekader en neergelegd in het AACSB Team Visit Report en de aanbiedingsbrief. Het formeel accreditatiebesluit werd genomen door de AACSB Board of Directors op 28 maart 2014. De aanbiedingsbrief is gedateerd op 28 mei 2015.

De NVAO stelt vast dat in het internationale accreditatierapport de kwaliteit van de opleidingen positief werd beoordeeld.

Thema 2: de buitenlandse accreditatie is voldoende actueel
Het locatiebezoek vond plaats van 23 tot 25 februari 2014, waarbij de NVAO als waarnemer aanwezig was. Het formeel accreditatiebesluit werd genomen door de AACSB Board of Directors op 28 maart 2014. Per brief d.d. 17 april 2014 informeerde de NVAO de instelling over de nodige vervolgstappen. Zij herhaalde dit per brief d.d. 13 mei 2015. De aanbiedingsbrief van de instelling is gedateerd op 28 mei 2015.

Thema 3: de buitenlandse accreditatie stoelt op een openbare externe beoordeling
De NVAO heeft vastgesteld dat de externe beoordeling is neergelegd in het Team Visit Report en de aanbiedingsbrief. De AACSB-procedure voorziet via de Continuous Improvement Review-procedure in een externe beoordeling door een Peer Review Team (PRT), op basis van een zelfevaluatierapport van de instelling en een locatiebezoek, en een besluit door de raad van bestuur van AACSB.

De gebruikte kwaliteitsrichtlijnen zijn uitgevaardigd door AACSB zelf. Uit de organisatiestructuur van AACSB blijkt dat deze zodanig is opgevat dat er geen interferentie zou mogen bestaan tussen het opstellen van de kwaliteitsnormen en de feitelijke beoordeling van een opleiding en/of instelling. De kwaliteitsrichtlijnen zijn openbaar via de website van AACSB en staan los van de individuele accreditatiebeoordeling. Het opstellen en bijsturen van de kwaliteitsnormen is de bevoegdheid van het Accreditation Quality Committee. De beoordeling van opleidingen en/of instellingen gebeurt door Peer Review Teams.

De externe beoordeling werd uitgevoerd door een expertencommissie, het Peer Review Team, bestaande uit vier experten. Mevrouw Lisette Meijer trad op als waarnemer van de NVAO. Elke expert heeft een 'statement conflict of interest' getekend. Het Peer Review Team bestond uit:

- Mr Joseph A. DiAngelo (voorzitter), Dean Erivan K. Haub School of Business, Saint Joseph's University;
- Mr Carlos Alcerreca, Dean Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Academic Division of Administration and Accounting;
- Mr Mark Taylor, Dean and Professor Finance, Warwick Business School, University of Warwick;
- Ms Lucienne Mochel, Vice President, Accreditation and Member Services AACSB International;
- Ms. Lisette Meijer, Policy Advisor NVAO (waarnemer).

De NVAO heeft kunnen opmaken dat er in de expertencommissie voldoende expertise aanwezig was.

De NVAO stelt vast dat de internationale accreditatie stoelt op een externe beoordeling uitgevoerd door een onafhankelijke expertencommissie van deskundigen en dit op basis van vooraf kenbaar gemaakte kwaliteitseisen. De externe beoordeling is neergelegd in een openbaar rapport.

Thema 4: de buitenlandse accreditatieorganisatie is EQAR-geregistreerd of staat vermeld in de lijst van aanvaarde accreditatieorganisaties volgens het door de NVAO opgesteld reglement
Op 25 mei 2015 sloten de NVAO en AACSB een samenwerkingsovereenkomst die een gecombineerde accreditatieprocedure mogelijk maakt, teneinde de accreditatieprocessen efficiënter te laten lopen en de bijkomende administratieve lasten voor instellingen te verlagen. De overeenkomst is gesloten op basis van de equivalentieprocedure.

De NVAO heeft AACSB als aanvaarde buitenlandse accreditatieorganisatie erkend.

Thema 5: de buitenlandse accreditatieorganisatie heeft een methodologische aanpak vergelijkbaar met de Vlaamse
In de voorbereiding van de samenwerkingsovereenkomst tussen NVAO en AACSB van 25 mei 2015 is een vergelijking gemaakt van de gebruikte methodologie van de twee organisaties. Daarbij is geconcludeerd dat drie elementen essentieel zijn: een student is onderdeel van de accreditatiecommissie, alle opleidingen zijn individueel identificeerbaar als geaccrediteerd, en de gerealiseerde eindresultaten per opleiding zijn beoordeeld.

Het AACSB Peer Review Team benoemt in het Team Visit Report alle betrokken opleidingen.

De NVAO stelt vast dat AACSB in de beoordeling van de opleidingen van de Vlerick Business School naar aanleiding van een zogenoemde Continuous Improvement Review-procedure methoden heeft gehanteerd die grotendeels vergelijkbaar zijn met de methoden van de NVAO, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid en van de beoordeling per opleiding van het gerealiseerd niveau. De beoordeling van voorliggende opleidingen gebeurde voorafgaand aan de samenwerkingsovereenkomst die werd gesloten tussen de NVAO en AACSB. De aanwezigheid van Mevrouw Lisette Meijer als waarnemer stond in het teken van de toekomstige samenwerkingsovereenkomst. De aanwezigheid van een student commissielid behoort niet tot de standaardprocedure van AACSB. Toch heeft de NVAO uit het rapport kunnen opmaken dat voldoende aandacht werd besteed aan het studentenperspectief. Gelet op het tijdstip van de beoordeling en van de laatste vaststelling, meent de NVAO dat het studentperspectief bij deze beoordeling voldoende werd afgedekt. Omdat de AACSB-procedure onvoldoende kijkt naar het gerealiseerde niveau van individuele opleidingen heeft de NVAO verzocht om een aanvullende beoordeling van masterproeven per opleiding. De accreditatieprocedure werd voortgezet waarbij de AACSB-beoordeling beschouwd werd als een externe beoordeling, conform art. II.149 van de Codex hoger onderwijs. De aanvullende beoordeling van de masterproeven is uitgevoerd door een commissie, die door de

VLUHR is gecoördineerd. De commissie bestond uit 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).

De commissie die, in functie van een 'gelijkaardige methodologische aanpak', aanvullend masterproeven beoordeelde, gaf aan dat zij twijfels had over de masterproeven van voorliggende opleidingen. Op basis hiervan besloot de NVAO tot een accreditatiebesluit met een positief eindoordeel met beperkte geldigheidsduur d.d. 28 september 2017. Aangezien de opleiding al twee maal administratief verlengd was, kon de NVAO maximaal accreditatie toekennen tot 30 september 2018. De instelling diende uiterlijk 31 juli 2018 een nieuw rapport na herstel in te dienen. De beoordeling na herstel werd uitgevoerd door een commissie waarvan Prof. dr. Ed Nijssen opnieuw lid was en die door de VLUHR werd gecoördineerd.

Samenvattende bevindingen en overwegingen van de beoordelingen

De opleidingen zijn beoordeeld door een AACSB Peer Review Team. Het AACSB Peer Review Team Visit Report geeft de bevindingen en overwegingen weer van de commissie over de master-na-masteropleidingen van de Vlerick Business School. De commissie heeft meerdere opleidingen gezamenlijk beoordeeld.
Een aanvullende beoordeling van het gerealiseerd niveau (2017) en van het gerealiseerd niveau na herstel (2018) is gemaakt door commissies samengesteld door de VLUHR. Deze masterproefcommissies hebben per opleiding een aantal eindwerken bekeken en hun bevindingen en overwegingen verwerkt in een rapport. Op deze wijze is het toetsingskader genoegzaam afgedekt.

Bevindingen van het AACSB Peer Review Team

A rebranding campaign in 2012 captured the essence of the Vlerick Business School in four brand drivers: international, open, pragmatic and full of vitality. The Vlerick mission closely ties into the operational definitions and the programmatic design of all of the offerings. The team spent significant time discussing the school's mission. Particular attention was paid to modifying the Mission statement to highlight the unique attributes that are present at Vlerick but not reflected. The AACSB team was comfortable that the faculty and staff are not only knowledgeable of the mission but expressed a dedication to its core principles.
While the School has also sought to benchmark its courses against those of other European business schools, it may consider formally inviting scholars from other leading business schools to sit on its examination boards as external examiners in order to ensure comparability of standards across peer institutions.
The school has an arrangement with its parent universities, Ghent University and the Catholic University of Leuven to accept only students who already have a first master degree. If not they need to take the GMAT to gain admission to Vlerick's programs. That results in a reduced market for the Vlerick Business School. Most programs show stability in enrolment with the exception of the Master in Financial Management and the Full Time MBA that face possibly declining trends. On both the masters and the MBA programs, the School may wish to consider increasing the diversity of the student intake, to include gender, nationality and previous academic

background. Given the new Brussels campus, there is also the opportunity to attract more students from policy making institutions into the programs.
In the past the school has suffered from employees leaving the school, possibly because of the lack of career opportunities for senior staff members. New career tracks have been developed to answer this issue.
Since the last review in 2009, Vlerick has undertaken important curriculum revisions of all of its courses. The full-time MBA program has been redeveloped with a matrix structure involving four content of knowledge platforms and four personal development paths. In addition, a wide range of electives have been introduced allowing full-time MBA students to choose three electives. The new format masters programs are based on action learning – based on applied problem solving in addition to evidence-based learning – and personal development. The personal development element of the revised master's portfolio curriculum reflects the strong efforts that Vlerick has made in the area of Assurance of Learning since the last AACSB team visit.
On the full-time MBA, the School should consider the development of more international modules.
The environment in the school was warm and inviting and there was evidence that the collegiality of the faculty was significant. Students are very much engaged with the professional community through the use of cases, games, the In-company project and "The Giving Something Back" project, and others. The engagement with the academic community is mainly through the PhD program taught in alliance with the parent universities, Leuven and Ghent. The students seem to enthusiastically endorse the action oriented philosophy of the school and were possibly attracted to it because of the practitioner focus of the curriculum.
The energy to create programs and marketing strategies is admirable and permeates the School. Multiple examples of creative marketing slogans, brochures, videos are impressive. The energy and creativity drives all the way to unique design of the buildings, classrooms, furniture which are all tied to the new branding effort for Vesalius Business School. The team was impressed with the innovation which was displayed throughout all of the activities of the school.
For each of the degree offerings, appropriate competence-based Learning Goals have been developed which are assessed through a range of course-embedded assessment methods, involving case studies, projects and formal written examinations. In addition, a very progressive, overarching assessment tool has been developed to assess the generic program goals, which are referred to as the My Vlerick Development Portfolio (MyVDP). MyVDP has been developed in stages since 2009, each year involving launches for the various programs and feedback and revisions in the light of the experience of the previous year. MyVDP involves each student developing a personal development portfolio in 21 key personal skill competencies, assessed through a combination of self-reflection and 360-feedback type assessment form friends, peers and colleagues. Development in areas identified for improvement is then facilitated by peer coaching, group feedback and individual coaching. Vlerick is to be commended on developing such an innovative personal development Assurance of Learning process which is integrated into the various degree programs, which stands in contrast to the more common approach of bolting on a 'soft skills' component entirely separate to the main degree programs.

Bevindingen van de VLUHR-commissie met betrekking tot het gerealiseerd niveau – 2017

- De masterproeven van de vier opleidingen verschillen thematisch weinig van elkaar waardoor de specifieke eigenheid van de opleidingen niet uit de verf komt.
- De studenten krijgen een grote mate van vrijheid, de commissie acht deze vrijheid te groot aangezien de specifieke eigenheid van de opleidingen niet in alle masterproeven is weerspiegeld.
- De methodologische onderbouwing van de meerderheid van de ingekeken masterproeven voldoet niet aan wat mag verwacht worden van een masterproef. Dit geldt zowel voor de kwalitatieve als kwantitatieve methode. Eveneens ontbreekt een kritische reflectie op de gehanteerde methodologie. Het denken op een hoger conceptueel niveau is hierdoor volgens de commissie niet aanwezig in de masterproeven.
- In geen van de ingekeken werkstukken wordt verwijzing gemaakt naar wetenschappelijke literatuur. De commissie meent dat de opleiding significant meer aandacht moet schenken aan het gebruik van wetenschappelijke literatuur en een goed theoretisch kader.
- De commissie constateerde eveneens dat amper definities worden gebruikt. De masterproeven zijn sterk praktisch georiënteerd en leunen sterker aan bij een marktonderzoek.
- Het eenvormig beoordelingsformulier voor alle beoordelaars wordt positief ontvangen door de commissie. Zij meent evenwel dat de minimumdrempel om te slagen eerder laag wordt gelegd.
- Het methodologische aspect dient strikter in de beoordeling te worden opgenomen. 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 de focus ligt op de mondelinge presentatie. De beoordeling van het laatste is echter niet traceerbaar. Dit dient geremedieerd opdat de beoordeling transparant geborgd zou worden. Het criterium methodologie moet verder verfijnd worden in het beoordelingsschema.

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.

Besluit 2017

De NVAO heeft nagegaan of de internationale accreditatie door AACSB werd verleend volgens een vergelijkbare methodologische aanpak als de accreditaties gesteund op een externe beoordeling. De NVAO heeft hierbij vastgesteld dat de buitenlandse accreditatie per thema voldoet aan alle equivalentiecriteria opgenomen in het accreditatiekader bestaande opleidingen Vlaanderen, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid en van de beoordeling van het gerealiseerd niveau. De NVAO meent echter dat het studentenperspectief voldoende aanwezig is in het rapport van de externe beoordeling. Het gerealiseerd niveau werd door een VLUHR-commissie aanvullend beoordeeld. Deze commissie heeft haar twijfels geuit over de academische kwaliteit van de eindwerken van bovengenoemde opleidingen. De NVAO kon dan ook, gelet op art.II.149 van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen, de AACSB beoordeling van de master-na-masteropleidingen van de Vlerick Business School, aangevuld met de beoordeling van het gerealiseerd niveau, overnemen en de opleidingen derhalve accrediteren met beperkte geldigheidsduur.

Bevindingen van de VLUHR-commissie met betrekking tot het gerealiseerd niveau na herstel – 2018

De Vlerick Business School bood in het academiejaar 2017-2018 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 herstelplan van de Vlerick Business School geeft aan dat na de vorige visitatie aan de slag werd gegaan met de aanbevelingen van de commissie.
De opleidingsverantwoordelijken lichten in het gesprek met de commissie toe dat ze een actieplan hebben opgesteld met drie krachtlijnen:

1. Een analyse van het volledige proces van de eindprojecten, met implementatie van verbeterpunten in lijn met de aanbevelingen van de visitatiecommissie;
2. Een communicatieplan naar alle stakeholders, met het oog op een sterkere bewustwording van de criteria en verwachtingen gesteld aan de eindprojecten;
3. Een aanpassing aan de evaluatiecriteria, met sterker gewicht voor de methodologische basis van het eindproject.

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

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 en wordt ook belicht hoe het rapport en de presentatie best kunnen aangepakt worden.

Het herstelplan van de Vlerick Business School geeft aan dat, in het verleden, in de communicatie over de masterproeven naar zowel professoren, studenten als bedrijven vooral de pragmatische, hands-on aanpak werd benadrukt. Hierdoor bleef het belang van de academische onderbouw en gebruik van de juiste methodologie onderbelicht, en konden verkeerde verwachtingen ontstaan. Ter verandering besliste de Vlerick Business School om de communicatie zodanig aan te passen dat het methodologische en academische aspect van de masterproeven voortaan proactief wordt gecommuniceerd en als sterkte wordt uitgespeeld. De bedoeling is dat zowel bedrijven als studenten dit als een toegevoegde waarde beschouwen en inzien dat dit zelfs noodzakelijk is om tot goed onderbouwde resultaten te komen.

Het bestaande protocol voor de studenten werd aangepast wat betreft de richtlijnen in verband met de academische onderbouwing van de masterproef. Daarnaast werd een nieuw protocol opgemaakt met richtlijnen voor de professoren met daarin een duidelijke omschrijving van hun rol in het bewaken van de academische onderbouwing van de masterproef. De commissie vernam van de opleidingsverantwoordelijken dat in overleg met het marketingteam de externe communicatie over de masterproef naar bedrijven eveneens zal herbekeken worden opdat ook zij van bij het begin duidelijk geïnformeerd worden over het academische aspect van de masterproef. De commissie kon enkele documenten inkijken die bovenstaande doelstellingen onderschrijven.

De commissie vernam eveneens van de opleidingsverantwoordelijken dat specifiek in het voorbereidend traject van de masterproef maatregelen werden getroffen om het academisch aspect te versterken. Zo werd het aanvraagformulier dat door bedrijven vooraf moet worden ingevuld herzien. Dit moet een grondiger screening van het project mogelijk maken, niet enkel op vlak van thema maar ook op academisch gehalte van de opdracht. Daarnaast besliste de Vlerick Business School om striktere richtlijnen op te leggen inzake de thema's van de masterproeven. Voorts wordt voortaan na elke screening een korte schriftelijke samenvatting gevraagd van het opzet en thema van het project, alsook een concrete aanbeveling van professoren bij wiens expertisedomein het project qua inhoud het meeste aansluit. Daarnaast wordt er een specifiek contactmoment tijdens de screening vereist tussen de screener en de bedrijfsvertegenwoordiger om het screeningsformulier gezamenlijk te overlopen. De commissie toont zich tevreden over deze reeds genomen maatregelen, maar merkt ook op dat de tijdsduur die in het curriculum gereserveerd is voor de masterproef beperkt blijft (6 weken in de voltijdse masteropleidingen).
Ze spoort de Vlerick Business School aan komend academiejaar alle geplande maatregelen per direct uit te rollen.

De professoren van de Vlerick Business School begeleiden de studenten tijdens de projectperiode. Met vragen over de methodologie kunnen de studenten terecht bij zowel de projectpromotor als een assistent (research associate). De begeleidingsuren schat men ongeveer gelijk en beide 12 uur voor een totaal van 20+ uren. Volgens de decaan laten studentevaluaties zien dat dit afdoende is. 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. Daar waar Vlerick professoren in het verleden heel veel vrijheid kregen in het begeleiden van de studentenprojecten werd, zoals reeds gemeld, nu een protocol opgemaakt met daarin een aantal verplichtingen en richtlijnen die project supervisors in acht moeten nemen.1 De uren inzet en verplichtingen/richtlijnen dragen volgens de commissie bij tot de gewenste versterking van de masterproeven, mits gehandhaafd.

De masterproef bestaat uit een rapport dat de studenten opmaken en een presentatie die de studenten geven voor een projectjury bestaande uit zowel professoren van de Vlerick Business School als vertegenwoordigers van het bedrijf waar de masterproef

1 Deze richtlijnen omvatten: 1. De Vlerick supervisor moet aanwezig zijn op minimum drie afstemmomenten waarop alle stakeholders aanwezig moeten zijn (bedrijf, studenten, Vlerick professoren); 2. De Vlerick supervisor moet ervoor zorgen dat het projectcharter wordt ingevuld en ondertekend door de drie partijen binnen een week na de kick-off teneinde consensus te hebben over de projectdoelstellingen en methodologische aanpak; 3. De Vlerick supervisor legt de studenten een aantal vaste richtlijnen op met betrekking tot het verplichte hoofdstuk over methodologie, teneinde te verzekeren dat de studenten blijk geven van kritische reflectie over de gekozen methode en het kunnen toepassen van theoretische modellen en frameworks in de praktijk.; 4. De Vlerick zal voortaan bijkomende methodologiecoaching voorzien voor projecten die een uitgebreide marktonderzoekscomponent bevatten. Voor elk project worden twee extra begeleidingsmomenten ingepland van telkens één uur.

werd uitgevoerd. De studenten geven een presentatie gevolgd door een vragenronde. De masterproef wordt beoordeeld door de projectpromotor, de company supervisor en de research associate op vijf criteria: 1. inhoud, 2. methodologie, 3. mondelinge presentatie en verdediging, 4. persoonlijke inzet, 5. bruikbaarheid en praktisch nut. Na de deliberatie krijgen de studenten mondelinge feedback van de jury.

De commissie beoordeelde een staal aan masterproeven. Op basis van het herstelplan en de ingekeken masterproeven, kon de commissie vaststellen dat voor alle opleidingen geldt dat er werk is gemaakt van de aanbevelingen van de vorige commissie. Zo zijn de onderwerpen van de werkstukken beter in lijn met de inhoud van de diverse masters, en bevat een aanzienlijke deel van de masterproeven nu een onderdeel dat gewijd is aan methodologie. Ook lijkt er, althans bij een deel, meer gebruik van literatuur en concepten. Echter heeft de commissie enkele punten van kritiek.
De interpretatie en dus kritische reflectie over de gehanteerde methodologie is doorgaans beperkt van aard. Dit geldt zowel voor kwalitatieve als kwantitatieve technieken.
In het gesprek met de commissie geven de opleidingsverantwoordelijken aan dat ze verwachten dat de methodologische reflectie vanaf komend academiejaar verder zal versterkt worden door de genomen en aanvullend geplande acties (zoals bijvoorbeeld het op ander moment aanbieden van bijvoorbeeld opleidingsonderdelen met betrekking tot methoden; meer naar achteren in het curriculum, beter aansluitend op de behoeften in het kader van de masterproef). Verder zullen de methodologische aspecten die nu in andere opleidingsonderdelen verweven zitten, vanaf het academiejaar 2018 – 2019 in aparte seminars behandeld worden. Ook op het gebied van literatuur én theoretische concepten is er nog een verbeterslag te maken. Het gebruik van niet-wetenschappelijke literatuur moet verder afgebouwd worden en vervangen worden door kritisch onderbouwde, peer-evaluated onderzoek papers.

Studenten moeten volgens de commissie beter laten zien dat ze zich hebben ingelezen in een onderwerp en dat ze weten wat er aan relevant aanbod is in internationale management- en academische literatuur. Vlerick stelt dat studenten wel de nodige seminars hiervoor krijgen en toegang hebben tot de bibliotheek. De Vlerick Business School is ook hier bezig een betere verbinding te maken met de masterproef. De commissie suggereert daarom te overwegen om een accent of focus in een deel van het onderzoek aan te brengen. Het kan de studenten helpen de benodigde vaardigheden te tonen en daarna management- en adviesvaardigheden te gebruiken om een breder, geïntegreerd advies naar het bedrijf te formuleren.

De commissie vindt het positief dat het eenvormig beoordelingsformulier wordt gebruikt door alle beoordeelaars. Daarnaast stelde de commissie tevreden vast dat het criterium "content and methodology" werd opgesplitst, en verder verfijnd. Het criterium "methodology" wordt nu enkel door de Vlerick professor beoordeeld. De gewichten van de verschillende criteria werden vervolgens herzien, waarbij een groter gewicht werd toebedeeld aan "content" en "methodology". Dit verdubbelt van 20% naar 40% van de totale beoordeling. Het gewicht van de output daalt van 40% naar 20%. Een punt van kritiek is echter dat hiermee de inhoud/methode van de masterproef geen doorslaggevend deel heeft in het eindoordeel. Hoewel er begrip is dat ook presentatie, samenwerking en inspanning beoordeeld worden is het wenselijk dat deze zaken achteraf objectief kunnen worden gecontroleerd. Omdat toch een

redelijk deel van de door de commissie gelezen masterproeven qua inhoud en onderbouwing aan de onderkant van de maat zit, is het advies dit te veranderen van 40%/60% in minimaal 60%/40%.

De meeste masterproeven worden in de vier opleidingen door meerdere studenten geschreven. De commissie apprecieert dat de studenten een formulier krijgen waarop ze een peer-evaluatie van de masterproef kunnen neerschrijven. De studenten beoordelen het teamwerk met een kwantitatieve score en beschrijven hoe het werk als team is gegaan en wie welke bijdrage heeft geleverd. In het beoordelingsformulier van de jury werd daarnaast ook differentiatie mogelijk gemaakt in de beoordeling van de verschillende studenten. Op het formulier is ruimte voorzien om de bijdrage van elke individuele student te omschrijven. Dit vindt de commissie alvast positief. Echter bij geen van de door de commissie bekeken werken bleek uit het beoordelingsformulier dat een verschillend cijfer is toebedeeld aan studenten die samen een masterproef hebben geschreven. Beter zou zijn dat de jury er expliciet iets over op het formulier als eindoordeel zou schrijven.

De commissie stelde vast dat de beoordelingsformulieren eerder summier ingevuld werden. Deze beoordelingsformulieren kunnen enerzijds sterker worden ingezet in het kader van feedback naar de studenten. De studenten krijgen na de evaluatie wel meteen mondelinge feedback.
Anderzijds kan een sterker gebruik van de beoordelingsformulieren in plaats van een cijfer door de beoordelaars voor de Vlerick Business school een garantie leveren dat het academisch gehalte van de masterproef met zekerheid aan de criteria werd getoetst. Opvallend blijft dat op de meeste formulieren geen eindscores worden geschreven. De opleidingsverantwoordelijken hebben in hun gesprek met de visitatiecommissie toegelicht dat formulieren direct worden ingenomen en administratief verwerkt. Het lijkt de commissie echter vreemd dat men een formulier heeft waarop een kolom totaal staat die niet wordt ingevuld, maar wat later gebeurt. Een goede borging van de procedure is nodig.

Concluderend stelt de commissie vast dat na de vorige visitatie reeds verschillende verbetermaatregelen werden genomen en dat deze ook resulteerden in een versterking van het niveau van de masterproeven. Er is echter nog een weg te gaan. Hierbij beseft de commissie dat de methodologische en academische versterking die nodig was om een goed eindniveau te halen, niet binnen de termijn van één academiejaar kon gerealiseerd worden. Dat bleek ook uit de masterproeven die de commissie heeft ingekeken.

De commissie meent dat de verbetermaatregelen die de Vlerick Business School reeds heeft doorgevoerd en vooral deze die ze nog zal doorvoeren een afdoende effect zullen hebben om het eindniveau van de masterproeven te garanderen. De commissie meent dat deze maatregelen waaronder versterking van de communicatie over de academische verwachtingen naar alle stakeholders en het organiseren van afzonderlijke seminaries aangaande methodologie, zullen bijdragen aan de kwaliteit van de masterproeven. De commissie spoort de Vlerick Business School aan de (academische en methodologische) kwaliteit van de masterproeven blijvend te versterken om nog meer aansluiting te vinden bij de eisen uit de Codex Hoger Onderwijs, de geplande maatregelen te laten ingaan en deze jaarlijks te evalueren.

Aanvullende informatie 2018

De NVAO heeft bij e-mail van 11 september 2018 de masterproefcommissie aanvullende informatie gevraagd over het oordeel m.b.t. de borging van het gerealiseerd eindniveau van de betrokken opleidingen en meer bepaald naar de urgentie die door de opleidingen wordt gevoeld en naar de periode die de commissie nodig acht om het herstel te vervolledigen. Bij e-mail van 12 september 2018 heeft de NVAO de aanvullende informatie ontvangen. De NVAO heeft de aanvullende informatie in haar oordeelsvorming betrokken.

Besluit 2018

De NVAO kan, gelet op art.II.149 van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen, de AACSB-beoordeling van de master-na-masteropleidingen van de Vlerick Business School, aangevuld met de beoordeling van het gerealiseerd niveau na herstel, overnemen.
Een besluit tot verlenging van de beperkte geldigheidsduur of administratieve verlenging van de accreditatietermijn behoren wettelijk niet meer tot de mogelijkheden. De NVAO stelt vast dat de masterproeven op dit moment niet het beoogde academisch eindniveau laten zien, maar dat de commissie er vertrouwen in heeft dat dit mits het krachtdadig doorvoeren van de geplande maatregelen in orde zal komen. Gelet op de korte effectieve herstelperiode berust het besluit van de NVAO op het vertrouwen dat de commissie heeft gesteld in de voortzetting van het herstel. De NVAO beklemtoont evenwel dat de realisatie van het herstel bij een volgende accreditatieaanvraag als noodzakelijke voorwaarde zal gelden opdat de opleidingen als academische master-na-masteropleidingen kunnen worden geaccrediteerd.

Aanbevelingen

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van de commissies.

Bevindingen NVAO

- Het AACSB-rapport en -accreditatie voldoen aan de equivalentie-eisen van de NVAO, met uitzondering van de aanwezigheid van een student commissielid (de NVAO meent evenwel dat het studentenperspectief afdoende is afgedekt in het AACSB-rapport) en van de beoordeling van het gerealiseerd niveau van de individuele opleidingen; de AACSB-beoordeling wordt beschouwd als een externe beoordeling;
- De VLUHR-commissie heeft voor de externe beoordeling na herstel de Handleiding voor externe kwaliteitszorg in het Vlaams hoger onderwijs gevolgd zoals vastgesteld door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (augustus 2015);
- Alle visitatierapporten geven inzicht in de samenstelling van de commissies;
- Alle visitatierapporten tezamen bevatten een onderzoek ten gronde naar de aanwezigheid van voldoende generieke kwaliteitswaarborgen.

Besluit
betreffende de accreditatie van de opleidingen Master of Business Administration: General International Management (master-na-master), Master in General Management (master-na-master), Master in Financial Management (master-na-master), Master in Marketing Management (master-na-master).

De NVAO,
Na beraadslaging,
Besluit:

Met toepassing van de Codex hoger onderwijs in Vlaanderen, in het bijzonder artikelen II.147 en II.149, wordt de internationale accreditatie verleend aan de opleidingen:

- Master of Business Administration: General International Management (master-na-master)
- Master in General Management (master-na-master)
- Master in Financial Management (master-na-master)
- Master in Marketing Management (master-na-master)

van de Vlerick Business School, aangevuld met de VLUHR-beoordelingen van het gerealiseerde niveau, overgenomen en worden de opleidingen geaccrediteerd. De opleidingen worden aangeboden te Brussel, Leuven, Gent, zonder afstudeerrichting. De kwaliteit van de opleidingen is voldoende.

De accreditatietermijn van de opleidingen geldt van 1 oktober 2018 tot en met 30 september 2023.

Den Haag, 28 september 2018

De NVAO
Voor deze:

I.O. Verelst

Marc Luwel
(bestuurder)

Bijlage 1: Basisgegevens

Naam instelling	Vlerick Business School
Adres instelling	Reep 1 B-9000 Gent
Aard instelling	Ambtshalve geregistreerd
Naam associatie	/
Naam opleiding (Graad, kwalificatie, specificatie)	• Master of Business Administration: General International Management (master-na-master); • Master in General Management (master-na-master); • Master in Financial Management (master-na-master); • Master in Marketing Management (master-na-master).
Bijkomende titel	Geen
Opleidingsvarianten: Afstudeerrichtingen Studietraject voor werkstudenten	• Geen • Geen
Onderwijstaal	Engels
Vestigingen opleidingen	• Brussel • Leuven • Gent
Studieomvang (in studiepunten)	60 ECTS
Vervaldatum accreditatie, tijdelijke erkenning of erkenning nieuwe opleiding	30 september 2018
Academieja(a)r(en) waarin de opleidingen worden aangeboden[2]	2017 – 2018
(Delen van) studiegebied(en)	Economische en toegepaste economische wetenschappen
ISCED benaming van het studiegebied	04 Business, administration and law

[2] Betreft het lopende academiejaar, op het ogenblik van de accreditatieaanvraag

Bijlage 2: Samenstelling commissies

AACSB Peer Review Team
Voorzitter:

- Mr Joseph A. DiAngelo (voorzitter), Dean Erivan K. Haub School of Business, Saint Joseph's University;

Leden:

- Mr Carlos Alcerreca, Dean Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Academic Division of Administration and Accounting;
- Mr Mark Taylor, Dean and Professor Finance, Warwick Business School, University of Warwick;
- Ms Lucienne Mochel, Vice President, Accreditation and Member Services AACSB International;
- Ms. Lisette Meijer, Policy Advisor NVAO (waarnemer).

VLUHR-Masterproefcommissie – 2017

- 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.

VLUHR-Masterproefcommissie na herstel – 2018

- Prof. dr. Ed Nijssen, professor TU Eindhoven, Nederland; lid beoordelingspanel AMS (2015), lid vorig beoordelingspanel Vlerick Business School;
- Prof. dr. ir. André Nijhof, hoogleraar Corporate Social Responsibility and Business Ethics, Nyenrode Business Universiteit; lid visitatiecommissie Flanders Business School (2016);
- Jeroen Kessels, student master of Science Business Engineering, Vrije Universiteit Brussel.

Patrick Van den Bosch, stafmedewerker Kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR, trad op als projectbegeleider en secretaris.