



DE ONDERWIJSVISITATIE
VERKORTE PROCEDURE
**Master Organisatie en
Management**

Een evaluatie van de kwaliteit van de academische Master Organisatie en
Management aan de Universiteit Antwerpen

www.vluhr.be Brussel - maart 2016

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE - VERKORTE PROCEDURE
MASTER ORGANISATIE EN MANAGEMENT**

Ravensteingalerij 27
1000 Brussel
T +32 (0)2 792 55 00
F +32(0)2 211 41 99

Het rapport is elektronisch beschikbaar op www.vluhr.be/kwaliteitszorg

Wettelijk depot: D/2016/2939/9

	DEEL I	ALGEMEEN DEEL	5
Hoofdstuk 1	De onderwijsvisitatie – verkorte procedure		
	Organisatie en Management – Universiteit Antwerpen		7
Hoofdstuk 2	Tabel met scores, onderwerpen en facetten		9
	DEEL II	OPLEIDINGSRAPPORT	13
	BIJLAGEN		25
Bijlage 1	Personalialia van de leden van de visitatiecommissie		26
Bijlage 2	Bezoekschema		28

DEEL 1

Algemeen deel

HOOFDSTUK 1

Organisatie en Management – Universiteit Antwerpen

1 Inleiding

In 2012 heeft de visitatiecommissie Economische wetenschappen, Toegepaste economische wetenschappen, TEW Handelsingenieur en Zij-instroom in opdracht van de Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR) de academische opleidingen in domeinen van de Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen gevisiteerd. Dit initiatief kaderde in de werkzaamheden van de VLIR op het vlak van de externe kwaliteitszorg, waarmee de Vlaamse universiteiten gevolg geven aan de decretale verplichtingen terzake.

De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie werden vastgelegd in het visitatierapport “De onderwijsvisitatie Economische Wetenschappen, Toegepaste Economische Wetenschappen, TEW Handelsingenieur en Zij-instroom”, dat werd gepubliceerd op 18 december 2012.

De betrokken opleidingen hebben vervolgens een accreditatieaanvraag ingediend bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). De masteropleiding Organisatie en Management aan de Universiteit Antwerpen kreeg van de NVAO een accreditatie met beperkte geldigheidsduur. De masteropleiding werd omwille van essentiële facetten als onvoldoende beoordeeld bij de visitatie uit 2012, als reden voor de beslissing van de NVAO voor een accreditatie met beperkte geldigheidsduur. De beperkte geldigheidsduur geldt tot het einde van het academiejaar 2015-2016, d.w.z. tot 1 oktober 2016.

2 Verkorte procedure

Vóór het verlopen van deze geldigheidsduur moet de opleiding een nieuwe accreditatieaanvraag indienen. De accreditatie gebeurt via een verkorte procedure. Een nieuwe externe beoordeling (m.i.v. een gepubliceerd rapport) moet worden uitgevoerd. Op basis daarvan neemt de NVAO een besluit dat zij publiceert in een accreditatierapport.

Onderhavig rapport bevat de resultaten van de externe beoordeling van de masteropleiding Organisatie en Management aan de Universiteit Antwerpen. De beoordeling werd uitgevoerd door een visitatiecommissie, samengesteld uit onafhankelijke experts (cfr. infra) en gecoördineerd door de VLUHR. De beoordeling van de opleiding heeft, zoals decretaal bepaald, alleen betrekking op die elementen op basis waarvan de vorige accreditatie-aanvraag negatief werd beoordeeld, in casu Onderwerp 2 ‘Programma’ met onderliggende facetten 2.1. ‘Relatie doelstelling en programma’, 2.2. ‘Eisen professionele en academische gerichtheid’, 2.3. ‘Samenhang’, 2.7. ‘Beoordeling en toetsing’ en 2.9. ‘Toelatingsvoorwaarden’, en Onderwerp 6 met het onderliggende facet 6.1. ‘Gerealiseerd niveau’.

3 De visitatiecommissie

3.1 Samenstelling

De visitatiecommissie die deze 'verkorte' visitatie uitvoerde, bestond uit leden met vakdeskundige, beleids-, onderwijskundige, internationale en auditexpertise. De commissie bestond uit 5 commissieleden waaronder drie commissieleden uit de oorspronkelijke visitatiecommissie. De commissie voor de verkorte procedure werd op 8 september 2015 door de VLUHR ingesteld, na positief advies van de NVAO, d.d. 22 juli 2015. De commissie was als volgt samengesteld:

- Voorzitter:
 - **Prof. dr. Yves De Rongé**, gewoon hoogleraar Accounting and Control, Université Catholique de Louvain (lid visitatiecommissie 2012)
- Leden:
 - **Prof. dr. Alain Decrop**, hoogleraar Marketing en decaan van de Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion au sein en l'Université de Namur (domeindeskundig lid)
 - **Prof. dr. em. Jan van Helden**, emeritus hoogleraar management accounting, Rijksuniversiteit Groningen, Nederland (domeindeskundig lid)
 - **Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink**, hoogleraar Onderwijs, Arbeidsmarkt en Economische Ontwikkeling, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit van Amsterdam, hoogleraar Evidence Based Education, Universiteit van Maastricht, Nederland (onderwijskundig lid)
- Student-lid:
 - **Dhr. Kenny Stevens**, student Master of Science in de Bedrijfskunde, Vrije Universiteit Brussel

Dhr. Jasper Stockmans, 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 bijlage 1.

4 Werkwijze

Ter voorbereiding van de verkorte visitatie heeft de betrokken opleiding een zelfevaluatie-rapport opgesteld waarin de opnieuw te beoordelen onderwerpen werden besproken. Het zelfevaluatie-rapport werd op 1 oktober 2015 aan de Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR overgemaakt, die het op haar beurt aan de commissieleden bezorgde. De visitatiecommissie kreeg aldus de gelegenheid deze informatie zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden. De commissieleden hebben bovendien elk een tweetal masterproeven grondig doorgenomen voor het bezoek.

Het bezoek van de visitatiecommissie vond plaats op 30 november 2015. Tijdens het bezoek heeft de visitatiecommissie gesprekken gevoerd met de opleidingsverantwoordelijken, studenten, docenten en alumni. Het bezoekschema is toegevoegd als bijlage 2.

Als laatste stap in het proces heeft de commissie, conform het visitatieprotocol "Handleiding visitaties VLIR/VLHORA, Brussel, september 2008", haar bevindingen en conclusies omtrent de te beoordelen onderwerpen in voorliggend rapport vastgelegd. De opleiding werd hierbij in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren. De commissie heeft de reactie van de opleiding in het rapport verwerkt.

HOOFDSTUK 2

Tabel met scores, onderwerpen en facetten

Verklaring van de scores op de facetten:

Excellent (E)	'best practice', kan (internationaal) als voorbeeld dienen voor andere opleidingen
Goed (G)	de kwaliteit stijgt uit boven de basiskwaliteit
Voldoende (V)	voldoet aan de basiseisen
Onvoldoende (O)	voldoet niet aan de minimumeisen
OK	voldoet aan de formele eisen

Verklaring van de scores op de onderwerpen:

- + voldoet minstens aan de minimum-eisen voor basiskwaliteit;
er is geen verdere schaalverdeling om verdere graden van excellentie aan te duiden.
- voldoet niet aan de minimum-eisen voor basiskwaliteit.

Het facet 'studieomvang' wordt gescoord met 'OK', indien de opleiding voldoet aan de decretale eisen m.b.t. de studieomvang, uitgedrukt in studiepunten.

Onderwerp 1: Doelstellingen van de opleiding	+
Onderwerp 2: Programma	+
Facet 2.1. Relatie doelstelling en inhoud	V
Facet 2.2. Eisen professionele en academische gerichtheid	V
Facet 2.3. Samenhang van het programma	V
Facet 2.4. Studieomvang	OK
Facet 2.5. Studietijd	V
Facet 2.6. Afstemming vormgeving en inhoud	V
Facet 2.7. Beoordeling en toetsing	V
Facet 2.8. Masterproef	V
Facet 2.9. Toelatingsvoorwaarden	V
Onderwerp 3: Inzet van personeel	+
Onderwerp 4: Voorzieningen	+
Onderwerp 5: Interne kwaliteitszorg	+
Onderwerp 6: Resultaten	+
Facet 6.1. Gerealiseerd niveau	V
Facet 6.2. Onderwijsrendement	V

De cursief weergegeven onderwerpen en facetten en de daaraan toegekende scores werden in 2012 reeds beoordeeld. De overige werden in 2012 als onvoldoende beoordeeld en dienden opnieuw beoordeeld te worden. De nieuwe scores na de hervisitatie worden in het vet weergegeven.

DEEL 2

Opleidingsrapport:
Master Organisatie en
Management –
Universiteit Antwerpen

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

Master Organisatie en Management

ONDERWERP 2 PROGRAMMA

Facet 2.1 Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma. De visitatiecommissie oordeelde dat de doelstellingen niet voldoende waren vertaald in het programma. Het niveau van de bedrijfskundige kerndisciplines in het programma was te laag voor een academische masteropleiding. Het ganse curriculum, in de breedte, bereikte in veel gevallen hooguit een bachelorniveau. De beperkte bedrijfskundige bagage van de instroom zorgde ervoor dat in de masteropleiding vanaf een zeer inleidend niveau werd begonnen.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de relatie tussen doelstellingen en inhoud van het programma als voldoende.

De commissie heeft het vernieuwde programma, zoals aangegeven in het zelfevaluatierapport, bestudeerd. De daarin aangegeven curriculumwijzigingen hebben tot de volgende aanpassingen geleid. Het opleidingsonderdeel 'Inleiding tot de financiële verslaggeving' is van het kernprogramma naar het voorbereidingsprogramma verplaatst. Het kernvak 'Organisatie en Management: theorie en cases' werd uitgebreid naar 5 studiepunten. De opleidingsonderdelen van het kernprogramma die werden gedeeld met bacheloropleidingen, werden vervangen door nieuwe opleidingsonderdelen op masterniveau. 5 van de 6 opleidingsonderdelen worden nu enkel voor de MOM-studenten gedoceerd. In plaats van een keuzepakket bedrijfskunde, wordt verdieping in een specialisatie in 1 van de 3 hoofddomeinen van de masteropleiding gerealiseerd (Strategie en Organisatie, Accounting & Financiering of Marketing). De commissie waardeert de opvolging van de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie en beschouwt dit vernieuwde programma als een adequate concretisering van de eindkwalificaties van de opleiding, zowel qua niveau, oriëntatie als qua domeinspecifieke eisen.

De commissie constateert dat een concordantiematrix een gedetailleerd beeld geeft van in welke opleidingsonderdelen de kerncompetenties aan bod komen. Voor de vertaling van de kerncompetenties in specifieke leerdoelen zijn de titularissen verantwoordelijk. In het nieuwe programma

wordt ook extra aandacht besteed aan het scherp formuleren van de aanvangscompetenties en aan toetsing op masterniveau.

De masteropleiding brengt de studenten volgens de commissie globaal gezien nu wel tot een gevorderd niveau van academische kennis en vaardigheden inzake bedrijfskundige kerndisciplines. Het academisch niveau blijkt onder andere uit het feit dat docenten in hun onderwijs gebruik maken van eigen wetenschappelijk onderzoek en recente wetenschappelijke literatuur. Studenten hanteren bij de diverse opdrachten de principes van wetenschappelijk onderzoek en maken gebruik van de recente onderzoeksliteratuur. In Partim 1 van de masterproef wordt deze wetenschappelijke attitude en aanpak extra benadrukt. Ondanks de vaststelling van de commissie dat het programma over het algemeen nu wel het masterniveau bereikt, stelt de commissie toch vast dat er nog een aantal afzonderlijke opleidingsonderdelen zijn waarbij het niveau nog verder verhoogd kan worden. Zo kan bijvoorbeeld in het kader van het opleidingsonderdeel 'Financial en Management Accounting' nog meer gebruik gemaakt worden van internationale wetenschappelijke literatuur op dit terrein. De commissie stelt bijvoorbeeld ook vast dat statistiek en methodologie, dat door een nieuwe docent gegeven wordt, nog op een vrij inleidend niveau aangeboden wordt. De commissie waardeert wel dat de betreffende nieuwe docent de oude leerstof van de vorige docent zal aanpassen en laten aansluiten op het vervolg in het masterprogramma (met name onderzoeksdeel Partim 1 en 2). Verder meent de commissie dat een paar opleidingsonderdelen nog heroverwogen kunnen worden. Zo twijfelt ze bijvoorbeeld over de relevantie van de opleidingsonderdelen 'ICT' en 'Supply Chain Management'. Anderzijds zou een meer relevant opleidingsonderdeel, zoals Human Resource Management, aan het aanbod kunnen worden toegevoegd.

De commissie meent dat de opleidingsonderdelen aansluiten bij actuele ontwikkelingen in het betreffende domein. Hierbij wordt ook de internationale dimensie op voldoende wijze in rekening genomen. Internationalisering is expliciet opgenomen in kerncompetentie 8, gekoppeld aan 5 opleidingsonderdelen. Aangezien de MOM een eenjarige masteropleiding is en studenten vanuit diverse richtingen en universiteiten instromen, wordt de internationalisatie vooral bereikt door 'internationalisation at home'. De commissie meent dat dit, in het licht van de beperkingen, eigen aan een eenjarige masteropleiding, op toereikende wijze ingevuld wordt. In vele opleidingsonderdelen wordt gebruik gemaakt van de internationale (onderzoeks)literatuur, maar zoals reeds aangegeven werd, kan deze lijn nog verder doorgetrokken worden naar alle opleidingsonderdelen. De casussen hebben steeds betrekking op buitenlandse multinationale ondernemingen. De opleidingsonderdelen 'Strategic management', 'Financial risk management', 'Business-to-Business marketing', 'International marketing' en 'Product and price management', worden bovendien in het Engels gedoceerd. In het opleidingsonderdeel 'Organisatie en management: theorie en cases' werken MOM-studenten samen aan een groepswerk met ongeveer 30 studenten van James Madison University (Harrisonburg, Virginia). De masterproef biedt ten slotte ook de mogelijkheid om beleidsproblemen met een internationale dimensie te bestuderen. De commissie meent dat op deze manier de internationale dimensie op adequate wijze geïmplementeerd wordt in het programma.

Concluderend stelt de commissie dat de inhoud van het programma de studenten de mogelijkheid biedt om de geformuleerde eindkwalificaties te bereiken en dat het programma nu wel aansluit bij het masterniveau. Inzake toekomstige optimalisatie vragen wel nog een aantal opleidingsonderdelen verdere opvolging.

Facet 2.2 Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Eisen professionele en academische gerichtheid van het programma. De visitatiecommissie vond de aandacht voor kennisontwikkeling in het programma onder de maat. De meeste opleidingsonderdelen waren inhoudelijk te inleidend van karakter om van een volwaardige academische gerichtheid te spreken. De onderzoeksgebondenheid van het onderwijs moest nog worden veralgemeend naar alle opleidingsonderdelen.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de eisen professionele en academische gerichtheid van de opleiding als voldoende.

De commissie meent dat in het vernieuwde programma voldoende aandacht uitgaat naar kennisontwikkeling. In het zelfevaluatierapport wordt aangegeven dat dit plaatsvindt in een omgeving waar wetenschappelijk onderzoek in relevante disciplines wordt uitgevoerd op internationaal niveau. De commissie beaamt dit en waardeert dat de inleidende opleidingsonderdelen verschoven zijn naar het schakel- en voorbereidingsprogramma, waardoor de masteropleiding met een hoger niveau kan starten en op het einde van de rit het masterniveau kan realiseren.

De academische gerichtheid wordt volgens de opleidingsverantwoordelijken ten volle gewaarborgd in het vernieuwde programma. Ook de commissie meent dat de curriculumwijzigingen aanleiding gegeven hebben tot meer aandacht voor het bijbrengen van onderzoeksattitudes en onderzoeksvaardigheden. Academische vaardigheden worden vooral in de specialisaties op een hoger niveau ontwikkeld en komen concreet aan bod in 'Marktstudie: theorie en praktijk', 'Organisatie en management: theorie en cases', en 'Masterproef Partim 1 en 2'. Ook zorgt het nieuwe opleidingsonderdeel 'Methodologie voor bedrijfskundig onderzoek' (6 studiepunten) in het voorbereidings- en schakelprogramma ervoor dat de methodologische kennis van de studenten voldoende groot is om in de master tijdig met de masterproef te kunnen starten. De masterproef bevat verschillende opdrachten waarmee studenten hun onderzoekscompetenties verder kunnen aanscherpen, dan dat het geval was in het oude programma. In Partim 1 van de masterproef wordt de opbouw van academische kernvaardigheden gewaarborgd. Om een ruim aanbod van beleidsmatig georiënteerde organisatieproblemen te garanderen, wordt samengewerkt met ETION (voormalig VKW Antwerpen-Mechelen). ETION bezorgt bij het begin van het academiejaar telkens een ruim aanbod van organisaties die beleidsmatige problemen door studenten willen laten analyseren.

Daarnaast is ook de professionele gerichtheid nog verder bevorderd in de vernieuwde masteropleiding, onder andere via het bedrijfsproject in partim 2 van de masterproef. Studenten worden in het proces van hun masterscriptie zowel begeleid door een academische promotor als door een manager uit de desbetreffende organisatie. Deze benadering garandeert dat de masterscriptie van de student zowel aansluit bij de ontwikkelingen in het wetenschappelijk vakgebied als bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Concluderend stelt de commissie dat de aanpassingen aanleiding gegeven hebben tot een hoger aanvangs- en eindniveau, aansluitend bij de eisen die ten aanzien van een academische masteropleiding gesteld worden, en tot een adequaat evenwicht tussen professionele gerichtheid en academische gerichtheid in het programma. Bovendien heeft de commissie er vertrouwen in dat dit evenwicht, naarmate de curriculumwijzigingen verder doorgroeid zijn in het programma, naar de toekomst toe nog versterkt zal worden.

Facet 2.3 Samenhang van het programma

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Samenhang van het programma. De visitatiecommissie stelde dat er een gebrek was aan verdieping, focus en coherentie in het programma. Met uitzondering van twee opleidingsonderdelen werden alle vakken steeds samen met studenten van andere opleidingen gevolgd. Dit kwam het groepsgevoel van de studenten Organisatie en Management niet ten goede en liet niet toe dat docenten hun colleges op dit specifiek doelpubliek konden richten. Een aantal van de betreffende opleidingsonderdelen situeerde zich daarenboven op bachelor-niveau. Het keuzepakket, gericht op een zekere mate van specialisatie, was geen volwaardige verdieping en diende inhoudelijk duidelijker aan te sluiten bij het kernprogramma.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de samenhang van het programma als voldoende.

In het zelfevaluatie-rapport wordt aangegeven dat de Faculteit TEW in 2012-2013 gestart is met systematisch leerlijnoverleg voor de verschillende opleidingen. Hierbij worden alle docenten uitgenodigd die betrokken zijn bij de leerlijn, samen met de opleidingsverantwoordelijke, de voorzitter van de onderwijscommissie en de stafmedewerker Kwaliteitszorg. De punten die aan bod komen zijn: de samenstelling van de leerlijn en het curriculum, de aanvangscompetenties, de inhoud en onderlinge afstemming van de verschillende opleidingsonderdelen, de concordantiematrix, de afstemming tussen werkvormen en evaluatievormen, de toetsingscriteria en de koppeling tussen leerdoelen en toetsing, een inventaris van cases, opdrachten en feedback, en ten slotte de link met het bedrijfsleven. De commissie meent dat het initiatief van leerlijnoverleg duidelijk een betere garantie biedt inzake de coherentie van het programma. Ze stelt ook vast dat de verschillende onderdelen van het programma goed op elkaar afgestemd zijn. Wel raadt ze aan om de frequentie van het leerlijnoverleg op te drijven. De UAntwerpen heeft namelijk als regel om het leerlijnoverleg minstens om de drie jaar te organiseren. De commissie meent dat een jaarlijks overlegmoment een nog betere garantie kan bieden voor een optimale samenhang. Dit zodat bijstellingen op korte termijn mogelijk zijn en aangemoedigd worden.

Zoals reeds aangegeven werd, worden meer opleidingsonderdelen nu specifiek voor de MOM-studenten georganiseerd, waardoor de colleges beter op het specifieke doelpubliek gericht kunnen worden en het groepsgevoel onder de studenten verbeterd is.

Aangezien het MOM-programma een eenjarige opleiding is, wordt het grootste gedeelte van het programma ingevuld via een verplichte programmakern, bestaande uit een samenhangend geheel van telkens 11 studiepunten in 3 domeinen: (1) Organisatie en Strategie, (2) Accountancy en Financiering en (3) Marketing. De masterproef bestaat uit 15 studiepunten en de 12 resterende studiepunten betreffen de keuzeruimte, die gewijzigd werd van verbredend naar verdiepend, door de keuze duidelijk te laten aansluiten bij elk van de domeinen uit het kernprogramma. De keuzeruimte bevat uitsluitend opleidingsonderdelen uit de majors van het masterprogramma TEW Bedrijfskunde, die aansluiten bij de 3 domeinen van het kernprogramma. De commissie meent dat deze initiatieven leiden tot een meer volwaardige verdieping in het programma, zoals dat van een masteropleiding verwacht wordt.

De commissie concludeert door te stellen dat de genomen initiatieven aanleiding geven tot een voldoende samenhangend programma. De keuzeruimte van het programma is nu eerder verdiepend dan verbredend, de inrichting van het grootste deel van het programma, specifiek voor

MOM-studenten, maakt een meer duidelijke focus mogelijk, en de coherentie van het programma is sterk verbeterd door middel van het leerlijnoverleg, dat ter verdere optimalisatie weliswaar nog frequenter georganiseerd kan worden.

Facet 2.7 Beoordeling en toetsing

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Beoordeling en toetsing. De visitatiecommissie oordeelde dat de evaluatie in onvoldoende mate was gericht op het toetsen van de realisatie van de doelstellingen. De commissie vond de diepgang van de evaluatie problematisch aangezien de toetsing overwegend van bachelorniveau was.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de beoordeling en toetsing van de opleiding als voldoende.

De commissie stelt tot haar genoegen vast dat de evaluatie beter gericht is op het toetsen van de doelstellingen, waarbij ook het masterniveau duidelijk in rekening genomen wordt. Zoals reeds aangegeven, wordt binnen de Faculteit TEW het toetsbeleid gestructureerd via het leerlijnoverleg. In het zelfevaluatierapport wordt aangegeven dat de docenten de evaluatiemethoden in functie van het opleidingsonderdeel en de vooropgestelde doelstellingen kiezen. De commissie waardeert het feit dat het onderwijs- en examenreglement (OER) de formele ruggengraat van het toetsbeleid vormt. De commissie meent echter dat in kader van het leerlijnoverleg nog meer aandacht besteed kan worden aan het toetsbeleid. Ze meent vooral dat een grotere mate van aandacht voor kwaliteitscontrole van de toetsing nog een verdere optimalisatie kan opleveren, zoals bijvoorbeeld het uitwisselen van examens onder het docententeam, waarbij verschillende docenten feedback geven op elkaars examens.

De commissie stelt vast dat de studenten tevreden zijn over de organisatie van de toetsing. De onderwijsadministratie van de Faculteit TEW is verantwoordelijk voor het opstellen van de examenroosters en streeft hierbij naar een goede spreiding van de examens in functie van het gewicht van de verschillende opleidingsonderdelen. Deze roosters worden volgens de studenten telkens tijdig bekend gemaakt. Per opleiding zijn er facultaire ombudspersonen aangeduid die optreden als contactpersoon en bemiddelaar voor onderwijs- en examenproblemen. Problemen die het niveau van de opleiding of faculteit overschrijden, worden behandeld door de centrale ombudspersoon op het niveau van UAntwerpen.

De commissie stelt vast dat er in het kernprogramma zowel via schriftelijke als via mondelinge examens getoetst wordt. De specialisatieruimte (12 studiepunten) bestaat uit opleidingsonderdelen uit de Master TEW Bedrijfskunde, waarvoor evaluatievormen gelden, zoals gedefinieerd voor die opleiding. In het kader van het leerlijnoverleg werd beslist om voor elk opleidingsonderdeel te examineren met behulp van open vragen, eventueel aangevuld met enkele meerkeuzevragen. De commissie meent dat de toetsing aansluit bij het masterniveau. Met het oog op verdere optimalisatie meent de commissie wel dat aan kennistoepassing en vaardigheden op met name het terrein van onderzoek een groter gewicht moet worden toegekend. De commissie stelt zich vooral vragen bij het veelvuldige gebruik van meerkeuzevragen. De commissie meent bijvoorbeeld dat in het kader van het opleidingsonderdeel 'Financial Management: theorie en cases' en de opleidingsonderdelen op het terrein van de marketing, het veelvuldige gebruik van multiple choice vragen nog kan teruggedrongen worden.

Bij 5 van de 6 opleidingsonderdelen wordt de beoordeling deels bepaald door opdrachten, papers en/of presentaties, waarbij ook gebruik wordt gemaakt van peer-evaluatie. De commissie stelt vast dat de toetsing daarbij een voldoende mate van variatie vertoont, maar meent wel dat het veelvuldige gebruik van tussentijdse opdrachten en papers voor de studenten een grote werklast impliceert, vooral in het kader van de marketing-opleidingsonderdelen. De commissie raadt aan om in deze context te reflecteren over mogelijkheden waarbij de nadruk meer komt te liggen op kwaliteit dan op kwantiteit van toetsing. De reeds aangehaalde nood om de kwaliteitscontrole van de toetsing op te drijven, kan ook hier soelaas bieden.

Over de toetsing van de masterproef is de commissie tevreden. Ze waardeert het feit dat naast de beoordeling door de promotor, ook de inbreng van de bedrijfsbegeleiders meegenomen wordt in de evaluatie en het feit dat er specifieke richtlijnen beschikbaar zijn via Blackboard. Ook het feit dat zowel het product als het proces wordt beoordeeld, stemt de commissie positief. De proces-evaluatie telt mee voor 20% van de uiteindelijke score, waarbij er gedurende het academiejaar twee momenten zijn waarop de studenten formeel hun vooruitgang moeten bespreken met de promotor. Naast het invoeren van de procesevaluatie werd ook het evaluatieformulier van de productevaluatie verder verfijnd. Wel meent de commissie dat waakzaamheid aan de orde is in verband met het gebruik van duo-masterproeven. Hoewel de commissie de voordelen van een duo-masterproef boven een individuele masterproef onderkent, is blijvende aandacht nodig voor de toetsing van de afzonderlijke bijdragen van beide studenten aan hun gezamenlijke duo-masterproef.

De betrouwbaarheid en validiteit van de toetsing over het geheel van de opleiding, wordt door de onderwijscommissie bewaakt door aan de hand van de concordantiematrix na te gaan in hoeverre de toetsing van de opleidingsonderdelen de specifieke doelstellingen dekt in functie van de kerncompetenties. Ook hier heeft het nieuwe systeem van leerlijnoverleg een positieve invloed gehad. Daarnaast komt de toetsing aan bod in de jaarlijkse focusgesprekken en worden de slaagcijfers systematisch geanalyseerd en besproken in de onderwijsbeleidsgroep. Verder stelt de commissie ook vast dat de toetsing transparant is voor de studenten. De communicatie over de evaluatievormen verloopt in de eerste plaats via de cursusinformatie. Daarnaast maken de docenten ook tijdens de contactmomenten aan de studenten duidelijk wat er van hen wordt verwacht. Dit wordt door de meeste docenten herhaald in de afsluitende les. Voor verschillende opleidingsonderdelen worden voorbeeldexamenvragen voorzien en zelfs besproken en inge oefend met de studenten. Iedere titularis voorziet een inzagemoment in de week na de bekendmaking van de examenresultaten. Hierop kunnen studenten hun examens ook bespreken met de docent.

Concluderend stelt de commissie dat de toetsing beantwoordt aan het masterniveau. In het kader van verdere optimalisatie kan nog meer aandacht uitgaan, enerzijds naar het evenwicht tussen werklast en kwaliteit, en anderzijds naar het evenwicht tussen kennis, vaardigheden en attitudes.

Facet 2.9 Toelatingsvoorwaarden

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Toelatingsvoorwaarden. De visitatiecommissie vond het principieel niet kunnen dat, door de rechtstreekse toegang vanuit alle academische bachelor- en masteropleidingen, studenten een bedrijfskundig programma op masterniveau volgen, zonder dat ze over de nodige bagage op dat terrein beschikken. De commissie meende dat deze gang van zaken nooit kon toelaten de opleiding op een substantieel hoger peil te tillen. Een aangepast voorbereidingsprogramma voor deze studenten werd aanbevolen.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt de toelatingsvoorwaarden van de opleiding als voldoende.

De commissie waardeert het feit dat de toelatingsvoorwaarden zijn gewijzigd sinds de vorige visitatie. Momenteel geeft alleen de academische bacheloropleiding in handelswetenschappen rechtstreeks toegang tot de MOM. Sinds 2013-2014 volgen andere academische bachelors en masters een voorbereidingsprogramma van maximum 18 studiepunten. Studenten met een professionele bacheloropleiding uit het domein management worden toegelaten na het succesvol afronden van een schakelprogramma van 54 studiepunten. Enkel professionele bachelors die in hun opleiding een grote component bedrijfsmanagement hebben gevolgd, worden toegelaten tot het schakelprogramma. Het combineren van een deel van het schakelprogramma met een deel van het masterprogramma is ook toegelaten, maar dient wel door de facultaire Commissie Bijzondere Inschrijvingen (CBI) te worden goedgekeurd. Het voorbereidingsprogramma kan zonder toelating van de CBI gecombineerd worden met de master, maar de masterproef kan pas opgenomen worden na afronding van het voorbereidingsprogramma. Studenten kunnen dan afstuderen in de maand januari van hun tweede studiejaar. De commissie meent dat het voorbereidings- en het schakelprogramma een betere garantie bieden, opdat instromende studenten voldoende gewapend zijn om vervolgens in het kader van de masteropleiding op het einde van de rit het masterniveau te kunnen behalen.

Het voorbereidingsprogramma (18 studiepunten) is ontwikkeld nadat de oorspronkelijke visitatiecommissie in haar aanbevelingen gewezen heeft op de noodzaak hiervan. Door de zeer heterogene instroom hadden sommige studenten niet voldoende voorkennis om een aantal opleidingsonderdelen op 'gevorderd' niveau te kunnen volgen. De commissie ziet hier momenteel een meer gunstige situatie. Het voorbereidingsprogramma bestaat uit 4 opleidingsonderdelen: 'Inleiding tot de algemene economie' (een bestaand opleidingsonderdeel uit de bacheloropleiding SEW); 'Inleiding tot de financiële verslaggeving' (dat van het kernprogramma naar het voorbereidingsprogramma werd verplaatst - met een aanpassing van 6 naar 3 studiepunten); 'Inleiding tot de bedrijfskunde'; en het nieuwe opleidingsonderdeel 'Methodologie voor bedrijfskundig onderzoek' (6 studiepunten). Drie opleidingsonderdelen worden in het eerste semester aangeboden en 'Inleiding tot de algemene economie' is gespreid over 2 semesters. De commissie meent dat door de invoering van dit voorbereidingsprogramma beter gegarandeerd wordt dat bij de studenten bij aanvang van de masteropleiding voldoende basiskennis van methodologie, economie en bedrijfseconomie aanwezig is.

De vorige visitatiecommissie was reeds positief over het MOM-schakelprogramma, maar het lage slaagcijfer diende wel te leiden tot nog meer proactieve communicatie om de professionele bachelors duidelijk het niveau te kunnen laten inschatten. Door meer gerichte informatie op de infodagen en contacten ziet de commissie een daling van het aantal studenten dat zich inschrijft in het schakelprogramma. Ook werden er strengere eisen gesteld aan het combineren van het schakel- en masterprogramma. Studenten die niet slagen voor de kern van het schakelprogramma (Wiskunde, Economie, Statistiek/Methodologie), worden nu slechts in zeer uitzonderlijke omstandigheden toegelaten tot het opnemen van een beperkt aantal mastervakken. Studenten die nog niet geslaagd verklaard zijn voor het volledige schakelprogramma, kunnen net zoals bij het voorbereidingsprogramma de masterproef niet opnemen. Ook naar aanleiding van de wijziging van het MOM-curriculum en de invoering van een nieuw voorbereidingsprogramma, diende ook het schakelprogramma voor professionele bachelors minimaal te worden aangepast. De wijziging betreft de afschaffing van de opleidingsonderdelen 'Bedrijfsfiscaliteit' en 'Bedrijfscommunicatie', en de invoering van twee nieuwe opleidingsonderdelen 'Inleiding tot de bedrijfskunde' (3 studiepunten) en 'Inleiding tot de financiële verslaggeving' (3 studiepunten) uit het voorbereidingsprogramma. De commissie waardeert deze initiatieven en begrijpt dat de

strengere procedures een rechtvaardige selectie mogelijk maken. Toch raadt de commissie de opleidingsverantwoordelijken aan om te blijven investeren in voorlichting van de verwachtingen ten aanzien van instromende studenten.

Concluderend stelt de commissie dat de toelatingsvoorwaarden, de ontwikkeling van een voorbereidingsprogramma en de aanpassingen in het schakelprogramma, een betere garantie vormen voor een optimale aansluiting van het programma bij de kwalificaties van de instromende studenten. Ze constateert dat daardoor bij aanvang van de masteropleiding op een hoger niveau gestart kan worden en op het einde van de rit het masterniveau bereikt kan worden. Toch meent ze dat er blijvend ingezet moet worden op de voorlichting van de verwachtingen.

Conclusie bij onderwerp 2: Programma

Gegeven de positieve score die aan de facetten 2.1., 2.2., 2.3., 2.7. en 2.9 worden toegekend en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling, en overwegende de positieve scores die in het rapport uit 2012 werden toegekend, besluit de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de opleiding.

ONDERWERP 6 RESULTATEN

Facet 6.1 Gerealiseerd eindniveau

Beoordeling 2012

In het vorige visitatierapport kende de commissie de Master Organisatie en Management een 'onvoldoende' toe voor het facet Gerealiseerd eindniveau. De visitatiecommissie meende dat de diepgang die voor een academische opleiding vereist is, niet voldoende werd bereikt met het bestaande programma. Doordat een voorbereidingsprogramma met bedrijfskundige vakken ontbrak, kon volgens de commissie op dit vlak geen hoog niveau behaald worden in de master. In het programma was ook nog te veel keuzevrijheid waardoor een sterke focus ontbrak.

Beoordeling hervisitatie

De commissie beoordeelt het gerealiseerd eindniveau als voldoende.

De studenten en alumni waarmee de commissie sprak tijdens haar bezoek, menen dat ze de nodige kerncompetenties bereiken of bereikt hebben. Dit komt ook naar voor uit de resultaten van de programma-evaluaties. De commissie beschouwt de masterproef als een belangrijke indicator van het gerealiseerde niveau. Tot haar tevredenheid stelt ze vast dat het niveau, dat studenten in het kader van dit opleidingsonderdeel bereiken, aan de maat is en dat de score telkens in lijn van het niveau ligt. Toch meent de commissie dat dit niveau naar de toekomst toe nog verhoogd kan worden, door bijvoorbeeld nog meer aandacht te besteden aan het methodische aspect. Ze vindt ook dat de masterproeven in vele gevallen nog een al te descriptief karakter vertonen en dat het onderzoek in grotere mate gekaderd kan worden in de bredere context van het betrokken bedrijf en van de internationale onderzoeksliteratuur. De commissie meent ook dat het analytische gehalte van de masterproef nog kan worden versterkt, maar begrijpt dat de genomen initiatieven ter bevordering van de diepgang en het niveau van het programma nog een verdere doorwerkingstijd nodig hebben om het gewenste resultaat op te leveren. Ze raadt dan ook aan om de diepgang in het programma blijvend te bewaken.

De realisatie van de internationale dimensie van de doelstellingen, stemt de commissie tevreden. In diverse opleidingsonderdelen die in het Engels gedoceerd worden, zitten de MOM-studenten samen met buitenlandse studenten. Ook via de in het Engels gedoceerde opleidingsonderdelen van de specialisatie komen de MOM-studenten in contact met internationale studenten.

Ook de aansluiting met de arbeidsmarkt is aan de maat. Gedurende de 'job days' kunnen de studenten kennismaken met verschillende bedrijven. Een deel van de studenten heeft al een contract getekend nog voor ze afgestudeerd zijn. De alumniwerking ontvangt elk jaar vragen van bedrijven die afgestudeerden willen aanwerven, biedt een online database met jobaanbiedingen aan, en organiseert om de twee jaar een jobbeurs waaraan alumni kunnen deelnemen. De MOM-studenten worden ook voorbereid op het bedrijfsveld door de specifieke opzet van de masterproef. De meeste afgestudeerden komen in bedrijfsgerichte functies terecht. Een kwart van de afgestudeerden werkt als consultant, analist, management assistant/trainee of (junior) accountmanager.

Concluderend wil de commissie haar tevredenheid uiten over de mate van realisatie van de doelstellingen. De omvorming van de keuzeruimte tot optionele specialisatiegebieden, genereert een meer duidelijk focus. Wel raadt de commissie aan om blijvend te reflecteren over hoe de diepgang in het programma verder kan doorwerken naar de eindproducten. De commissie staat achter alle aanpassingen die naar aanleiding van de vorige visitatie gebeurd zijn, maar dit kan nog meer blijken uit het niveau van de masterproef.

Conclusie bij onderwerp 6: Resultaten

Gegeven de positieve score die aan het facet 6.1. wordt toegekend en de aangehaalde motiveringen bij de herbeoordeling, en overwegende de positieve scores die in het rapport uit 2012 werden toegekend, besluit de commissie op onderwerpniveau tot een positief oordeel voor de opleiding.

INTEGRAAL OORDEEL VAN DE COMMISSIE

Gegeven de bovenstaande positieve scores die bij de herbeoordeling aan onderwerp 2 'Programma' en aan onderwerp 6 'Resultaten' werden toegekend, en overwegende de positieve scores die in het rapport uit 2012 werden toegekend, besluit de commissie dat er binnen de opleiding voldoende generieke kwaliteitswaarborgen aanwezig zijn en heeft zij aldus een positief eindoordeel over de Master of Science in de Organisatie en het Management van de Universiteit Antwerpen.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Personalia van de leden van de visitatiecommissie

Prof. dr. Yves De Rongé

Prof. dr. Yves De Rongé is gewoon hoogleraar Accounting and Control aan de Université Catholique de Louvain en deeltijds professor aan de Facultés Universitaires Saint Louis, Bruxelles. Hij studeerde Applied Economics aan de Université Catholique de Louvain en behaalde in 1982 de Master of Business Administration aan de Graduate School of Business aan de University of Chicago. Hij promoveerde in 1991 in Applied Economics, op het proefschrift: "Analysis of the Process of Subsidiarization of Multidivisional Companies: Theoretical Approach and Empirical Studies on the Belgian Market" aan de Université Catholique de Louvain. Hij was voorheen President of the Louvain School of Management en is/was gastprofessor aan meerdere Belgische en buitenlandse universiteiten, waaronder KU Leuven, Université de Liège, Edhec Lille, SKEMA Lille and Nice, Strasbourg, Luxembourg School of Finance, Laval University at Québec, Leti-Lovanium at St Petersburg, IMI Kiev. Zijn onderzoeksinteresse situeert zich op het vlak van 'new tools of Cost management', 'Management control of sustainability strategies' en 'Management control in the hospital sector'. Hij is auteur van diverse boeken en wetenschappelijke artikels, en editor van de 'Comptabilité, Contrôle & Finance' book series. Hij is lid van de editorial board van verschillende academische tijdschriften.

Prof. dr. Alain Decrop

Prof. dr. Alain Decrop is gewoon hoogleraar Marketing aan de Université de Namur en gastprofessor aan de Université Catholique de Louvain. Hij studeerde Moderne Geschiedenis aan de KU Leuven en Economische en Sociale Wetenschappen aan de FUNDP Namur. In 1999 behaalde hij een doctoraat in Bedrijfsbeheer in dezelfde universiteit met het proefschrift: "Commitments and opportunities: Judgment and decision making by vacationers". Hij was voorheen Voorzitter van het Department Bedrijfsbeheer en Decaan van de Faculteit van Economische, Sociale en Bedrijfswetenschappen aan de Université de Namur. Alain Decrop was gastprofessor aan meerdere Belgische en buitenlandse universiteiten, waaronder KU Leuven, Université Saint Louis Bruxelles, INSEEC Lyon, Universitat de Valencia, BMI Vilnius, Leti-Lovanium St. Petersburg. Zijn onderzoeksinteresse situeert zich op het vlak van toerisme marketing, beslissingsprocessen en hedendaagse consumptiefenomenen. Hij is auteur van een groot aantal boeken en wetenschappelijke artikels. Hij is resource editor van Annals of Tourism Research en lid van de editorial board van verschillende academische tijdschriften.

Prof dr. G. Jan van Helden

Prof dr. G. Jan van Helden (Enschede, 1948) was sedert 1999 hoogleraar (en is sinds 2011 emeritus hoogleraar) management accounting aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Gedurende een deel van die periode, tussen 2001 en 2005, was hij tevens vice-decaan met de portefeuille onderwijs. Hij was daarvoor deeltijdhoogleraar management control in non-profitorganisaties aan de postdoctorale controllersopleiding van de Vrije Universiteit te Amsterdam en universitair hoofddocent management accounting aan de economische faculteit van de Rijksuniversiteit Groningen. Jan van Helden was in de jaren tachtig van de vorige eeuw gedeputeerde voor financiën, personeel en organisatie en bestuurszaken van de provincie Groningen. Hij publiceerde de laatste twintig jaren in zowel internationale als Nederlandstalige tijdschriften over accounting en management van overheidsorganisaties, onder meer over prestatiemeting en kostenverbijzondering bij gemeenten en over benchmarking bij waterschappen. Hij schreef samen met Tom Groot 'Financieel management van non-profitorganisaties' (inmiddels de zesde druk, 2012, uitgegeven bij Noordhoff) en met Ron Hodges "Public sector accounting and budgeting for non-specialists" (2015, uitgegeven bij Palgrave MacMillan). Jan van Helden is deskundig op het brede terrein van de bedrijfseconomie en bedrijfskunde en – vanwege zijn onderzoek – op specifieke deelgebieden als management accounting en overheidsmanagement.

Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink

Prof. dr. Henriëtte Maassen van den Brink is hoogleraar Onderwijseconomie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam en hoogleraar Evidence Based Education aan de Universiteit Maastricht. Zij is oprichter en wetenschappelijk Programmadirecteur van 'SCHOLAR', een onderzoeksinstituut in 'Scholing, Arbeidsmarkt en Economische Ontwikkeling' en sinds 2008 oprichter en wetenschappelijke coördinator van TIER (interuniversitair Top Institute Evidence Based Education Research). Een interuniversitair onderzoeksnetwerk dat onderzoek doet naar "wat werkt" in het onderwijs. Zij studeerde cum laude af in de psychologie (1988) en promoveerde cum laude in de economie aan de Universiteit van Amsterdam in 1994. In 1997 werd zij benoemd tot hoogleraar micro economie aan Wageningen Universiteit (1996-1999).. Zij is onder anderen door de Kroon benoemd voorzitter van de Onderwijsraad in Den Haag (2015-heden), was voorzitter van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO-MagW, 2006-2012), lid van RAAK/PROO, beoordelingscommissie HBO onderzoek (2009-heden), lid KNAW commissie Hoger Onderwijs (2010-2015) en de Reviewcommissie Hoger Onderwijs Prestatiebekostiging (2011-heden) en lid van de Amsterdam Economic Board sinds 2012 (auteur van het HC programma Werk Maken van Talent) en Nationaal Expert Assessment Higher Education Learning Outcomes (AHELO) van de OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2008-2015) Zij was voorzitter van de Raad van Toezicht van het toetsinstituut CITO te Arnhem (2013-2014). Ze is columniste voor verschillende dagbladen en tijdschriften. Haar onderzoeksinteresse ligt op het gebied van onderwijs-, arbeids- en gezondheidseconomie. Zij was 'visiting professor' aan de Stanford University, Cornell University en de European University Institute. Zij ontving verschillende omvangrijke onderzoekssubsidies van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Een volledige CV inclusief publicaties is beschikbaar op de website van TIER: www.tierweb.nl.

Dhr. Kenny Stevens

Dhr. Kenny Stevens is werkstudent master bedrijfskunde en studentenvertegenwoordiger in de opleidingsraad. Voordien studeerde hij af als professionele Bachelor leerkracht secundair onderwijs, vandaar zijn interesse in het onderwijsgebeuren. Vervolgens legde hij succesvol het schakelprogramma bedrijfskunde af, waarna hij zijn huidige opleiding aanvatte.

BIJLAGE 2

Bezoekschema

30 november 2015

09.00	intern beraad en inzage ter beschikking gestelde documenten
11.00	gesprek met opleidingsverantwoordelijken
12.00	middagmaal, intern beraad en inzage documenten
13.00	representatieve groep studenten (en recent afgestudeerden)
14.00	docenten
15.00	spreekuur en intern overleg
15.30	afsluitend gesprek met opleidingsverantwoordelijken
16.00	afsluitend intern beraad