


# GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

HOGESCHOOL GENT

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •  
BEOORDELINGSRAPPORT

21 MAART 2021



TOON MARTENS (VOORZITTER) • ANGELA VAN DE WILDENBERG, VEERLE  
VAES, WILLIAM VANDENBERGHE (COMMISSIELEDEN) • MARIANNE VAN  
DER WEIDEN (SECRETARIS) • MIKE SLANGEN (PROCESCOÖRDINATOR)







## Inhoud

1	Samenvattend advies van de commissie.....	7
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....	9
2.1	Leerresultaten .....	9
2.2	Programma.....	10
2.3	Onderwijsgegevens .....	11
2.4	Voorzieningen en studiebegeleiding.....	12
2.5	Onderwijsleeromgeving .....	13
2.6	Beoordeling .....	14
2.7	Studieloopbaan .....	15
2.8	Publieke informatie .....	16
3	Oordeel.....	17
4	Beoordelingsproces.....	18
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding.....	19
	Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten.....	20
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie .....	21
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding .....	22
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	23
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen.....	24



## 1 Samenvattend advies van de commissie

De opleiding Graduaat in het winkelmanagement van Hogeschool Gent heeft de input van het werkveld benut om opleidingsspecifieke leerresultaten te formuleren die aansluiten op wat van gegradueerden in de retailsector wordt verwacht. De opleiding heeft een duidelijk profiel dat zich onderscheidt van de bacheloropleiding retailmanagement. Het werkveld wordt regelmatig betrokken bij de opleiding om feedback te geven op het onderwijsprogramma. De opleiding heeft al verschillende suggesties benut en geeft aan dat ze dit verder zal blijven doen in de volgende curriculumherzieningen.

De opleiding omvat 120 studiepunten die in een traject van twee of drie jaar kunnen worden behaald. Een derde van de opleiding bestaat uit werkplekleren, onder begeleiding van een stagementor en een lector-begeleider. De opleiding vraagt al bij de intake naar de interesse van de student zodat tijdens de opleiding passende werkplekken gevonden kunnen worden. Studenten hebben een vaste coach tijdens de hele studie en voelen zich goed begeleid: ze geven aan dat ze voor alles bij hun coach terecht kunnen. Ze vinden dat er een goede verbinding tussen theorie en praktijk is. De docenten proberen het authentieke leren dat tijdens het werkplekleren vanzelfsprekend is, ook in de theoretische onderdelen te bevorderen door praktijkgerichte opdrachten en gastsprekers uit het werkveld. De docenten hebben ervaring in de beroepspraktijk en/of in de bacheloropleiding en vormen een gedreven team, de onderlinge communicatielijnen zijn kort. De inbreng van alumni en de informatie over doorstroommogelijkheden kunnen nog verbeterd worden.

De beoordeling van studenten bij het werkveld is gebaseerd op zelfreflectie en vindt plaats in een dialoog tussen student, stagementor en lector-begeleider. Hierdoor draagt de evaluatie effectief bij aan het leerproces. Het studierendement van de opleiding is relatief hoog. Gegradueerden vinden na de opleiding gemakkelijk werk en vinden dat de opleiding hun extra kansen heeft geboden. Een klein aantal studeert door aan een bacheloropleiding.

De commissie die de kwaliteit van de opleiding Graduaat in het winkelmanagement van Hogeschool Gent heeft beoordeeld, adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit te nemen. Het positief oordeel wordt onderbouwd via de positieve en kritische elementen uit het door de commissie gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding. Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding, formuleert de commissie de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

De commissie beveelt de opleiding aan:

- Benut de curriculumherziening om de aanbevelingen van de werkveldcommissie in te voeren (blokstages, de verdeling over twee jaren van de competentiepakketten voor verkoopmedewerker en leidinggevende, aandacht voor actuele ontwikkelingen, integratie van vakinhouden);
- Versterk het leren van elkaar door intervisie;
- Verbeter de procedure om eerder verworven competenties van zij-instromers te honoreren;
- Verbeter het taalbeleid en verduidelijk welk niveau aan het eind van de opleiding per taal wordt verwacht;
- Vergroot de naamsbekendheid van de opleiding bij schoolverlaters en het werkveld;
- Ontwikkel een alumnibeleid en een aanbod van permanente vorming en benut daarbij de ervaringen en inbreng van alumni;
- Vul het informele personeels- en kwaliteitszorgbeleid aan met formele procedures.

Den Haag, 21 maart 2021

Namens de commissie ter beoordeling van de opleiding Graduaat in het winkelmanagement van Hogeschool Gent,

Toon Martens  
(voorzitter)

Marianne van der Weiden  
(secretaris)



## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 2.1 Leerresultaten

#### *Bevindingen*

De graduaatsopleiding winkelmanagement heeft vanaf september 2019 werk gemaakt van de vertaling van de domeinspecifieke leerresultaten in opleidingsspecifieke leerresultaten. In de werkveldcommissie was namelijk gebleken dat het werkveld de domeinspecifieke einddoelstellingen niet allemaal relevant vond voor de beroepsuitoefening in hun bedrijven. De opleiding heeft de feedback van de werkveldcommissie benut om duidelijker te maken wat de doelen van de opleiding zijn en hoe ze dit vertaald heeft in vijf leerresultaatlijnen (de onderverdeling van de leerresultaten zoals vermeld in bijlage 2). Daarmee kwam de opleiding ook tegemoet aan een aanbeveling van de commissie die in 2015 de Toets Nieuwe Opleiding heeft uitgevoerd, namelijk om het onderscheid tussen de graduaatsopleiding winkelmanagement en de bacheloropleiding retailmanagement scherper te formuleren. Om dat onderscheid te verhelderen heeft de opleiding benchmarkoefeningen uitgevoerd met een vergelijkbare Vlaamse en Nederlandse opleiding en met de professionele bacheloropleiding retailmanagement van HOGENT. Het contact met de Erasmushogeschool Brussel leidde onder andere tot deelname aan het Entrepreneurial Learning Lab (ELL-project) om het ondernemend handelen meer in de opleiding in te bedden.

De vertegenwoordigers van het werkveld bevestigden tegenover de commissie dat het profiel van de graduaatsopleiding nu helder gedefinieerd is. Ze vinden dat het niveau duidelijk is afgesproken en ze kunnen aan de hand daarvan intern ook uitleggen aan medewerkers die stagiairs gaan begeleiden, naar welk niveau een student op weg is. Aan de commissie lichtten ze toe dat van de gegradueerde in een groot filiaal een assistentniveau wordt verwacht, terwijl het in een kleiner bedrijf gaat om iemand die leiding kan nemen. De werkveldcommissie blijft betrokken bij het actueel houden van de opleiding. Als relevante thema's heeft ze gewezen op het belang van people skills, ondernemingszin en e-commerce. De opleiding heeft zich voorgenomen deze aanbevelingen op te volgen bij de curriculumherziening die dit jaar gepland is en in het academiejaar 2021-2022 wordt ingevoerd. De werkveldcommissie verwacht dat de opvolging van haar suggesties de volgende keer op de agenda zal staan.

Parallel aan de actualisering van de leerresultaten en de vernieuwing van het opleidingsprofiel wil de opleiding beter afstemmen op de onderwijsvisie van HOGENT, die studenten via diep leren wil opleiden tot future proof professionals. Als onderwijsconcept kiest de opleiding voor het HILL-model (High Impact Learning that Lasts), waarbij authentieke taken centraal staan. Het geheel van de opleidingsonderdelen (olods) leidt via een geleidelijke opbouw in niveau tot de beoogde leerresultaten. Om de samenhang tussen de olods te bewaren hanteert de opleiding de TOPTOC (Tabel Opleidingsprogramma Tabel Onderwijsconcept), een leerresultatenmatrix. De opleidingscoördinator en onderwijskundige hebben de commissie toegelicht hoe ze dit jaar bezig zijn het HILL-concept aan de hand van één-op-één-contacten met onderwijsgevendende te verduidelijken zodat het kan worden geïmplementeerd. Ze bespreken dan ook hoe de olods passen bij de opleidingsspecifieke leerresultaten, geordend in leerresultaatlijnen. Als onderdeel van de curriculumherziening hoopt de opleiding tot meer integratie tussen de vakken te komen, bijvoorbeeld door recht en communicatie te verweven in de olods. Ook ziet de opleiding mogelijkheden om ondernemendheid een meer prominente plaats in de opleiding te geven door hierop gerichte opdrachten in het werkplekleren op te nemen.

#### *Overwegingen*

De commissie vindt dat de graduaatsopleiding winkelmanagement een helder profiel heeft dat zich duidelijk onderscheidt van de bacheloropleiding retailmanagement. Uit de gesprekken werd duidelijk dat de opleiding goed heeft afgestemd met het werkveld: ze heeft de input van de werkveldcommissie benut bij de formulering van opleidingsspecifieke

leerresultaten. Thema's die door de werkveldcommissie als wenselijke aanvullingen zijn genoemd, zoals ondernemingszin en people skills, worden opgenomen bij de curriculumherziening. De commissie vindt deze continue afstemming met het werkveld een sterk punt. Het is ook noodzakelijk omdat de sector voortdurend snel verandert, bijvoorbeeld door het groeiende belang van e-commerce. De commissie moedigt de opleiding aan open te blijven staan voor input vanuit de praktijk en de feedback te benutten bij actualisering van het onderwijs.

De commissie ziet een voldoende stevige onderwijskundige onderbouw met expliciete keuzes voor onderwijsvisie en -concept. Het is positief dat men gebruik heeft gemaakt van ervaringen van andere hogescholen. De commissie waardeert dat de opleiding intensief in dialoog is met de onderwijsgeevenden en het instrument TOPTOC heeft ontwikkeld om ervoor te zorgen dat het vernieuwde profiel in het curriculum geïmplementeerd wordt.

## 2.2 Programma

### *Bevindingen*

Studenten kunnen de opleiding van 120 studiepunten in een traject van twee jaar doorlopen. In dat geval gaat de student twee dagen per week naar school voor de theoretische olods en werkt de student twee dagen per week in een winkel (in het laatste semester drie dagen per week). Een student kan ook voor een driejarig traject kiezen: anderhalve dag per week naar school en één à twee dagen in een winkel. Op langere termijn wil de opleiding de mogelijkheden onderzoeken om voor werkenden met ervaring in de retailsector een in service traject aan te bieden. Op dit moment kunnen dergelijke studenten een beroep doen op de EVC- en EVK-procedures (zie paragraaf 2.4).

Een belangrijk onderdeel van het onderwijsprogramma is het werkplekleren, dat 1/3 van het aantal studiepunten omvat. In het eerste jaar (van het tweejarig traject) ligt de focus op het takenpakket van een verkoopmedewerker, in het tweede jaar op de taken van een leidinggevende. Een student loopt stage op minimaal twee verschillende werkplekken. De opleiding heeft een uitgebreid netwerk van bedrijven waar studenten stage kunnen lopen. Bij grotere bedrijven lopen de contacten via het hoofdkantoor, bij kleinere rechtstreeks met de filiaalhouder. Werkveld en onderwijsgeevenden zijn van mening dat de opleiding een goed contact met het werkveld heeft, bijzonder goed bereikbaar is en altijd zoekt naar oplossingen. De opleiding doet veel moeite en slaagt erin goede en adequate contacten te onderhouden met het werkveld. Dat is in het voordeel van de studenten omdat de opleiding door deze persoonlijke contacten een goede match tot stand kan brengen tussen student en stageplaats. Ook de studenten zijn hier tevreden over, lieten ze de commissie weten (zie ook paragraaf 2.4).

Zowel werkveld als studenten vinden dat het tweede jaar nogal kort is om de leidinggevende capaciteiten te ontwikkelen, terwijl het eerste jaar voor de meeste studenten niet helemaal nodig is om zich te ontwikkelen tot verkoopmedewerker. De opleiding is het hiermee eens en lost dit in de praktijk op door studenten de kans te geven aan het eind van het eerste jaar mee te lopen met hun leidinggevende en zo al enig inzicht te krijgen in de leidinggevende aspecten. De studenten waarderen deze pragmatische oplossing.

Het werkveld heeft een voorkeur aangegeven voor blokstages, omdat die effectiever zijn. Ze zijn van mening dat het leidinggevende traject lastig uit te voeren is in twee dagen per week. De studenten beamen dat. In veel winkels werken veel parttimers en de studenten vinden het een nadeel als ze niet al hun teamleden zien bij een stage van twee à drie dagen per week. Zolang er nog studenten in het driejarig traject zitten ziet de opleiding geen mogelijkheden om blokstages in te voeren, maar bij de curriculumherziening wil ze dat wel doen. Dat zou het dan ook gemakkelijker maken om internationale stages aan te bieden. Als tussenoplossing heeft de opleiding nu stages van drie dagen per week ingevoerd en stimuleert ze studenten

de weekenden en vakanties te benutten om een langere aaneengesloten periode bij hun stagebedrijf te werken.

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 behoudt de opleiding het overzicht over het programma door de TOPTOC. Daarnaast is er een concordantietabel die inzicht geeft in de samenhang tussen olods, opleidingsprofiel, onderwijsconcept en evaluatiebeleid. Zo wordt duidelijk hoe olods verbonden zijn aan leerresultaatlijnen en toewerken naar de leerresultaten. Werkveld en studenten zijn tevreden over de verbinding die de opleiding weet te leggen tussen theorie en praktijk. De opleiding houdt het onderwijs actueel door de formele en informele contacten met het werkveld (zie paragraaf 2.1) en de feedback van de studenten. Studenten kunnen regelmatig hun ervaringen inbrengen in olod-bevragingen, focusgroepen, studietijdmetingen en de opleidingscommissie. Ook de studeerbaarheid van het programma wordt hierbij gemonitord. Werkveld en studenten vinden dat de opleiding naar de mate van het mogelijke rekening houdt met hun input en toelicht waarom iets eventueel (nog) niet ingevoerd kan worden.

#### *Overwegingen*

De commissie is van oordeel dat het programma de studenten adequaat voorbereidt op het behalen van de leerresultaten. Studenten krijgen de benodigde theoretische bagage en leren de praktijk goed kennen door het werkplekleren. Er is nog verdere evolutie mogelijk om te optimaliseren welke vakken er in het programma zitten en hoe die aansluiten op de veranderende beroepspraktijk. De commissie vindt dat de opleiding goede mechanismen heeft om hiervoor de feedback van het werkveld en de studenten te verzamelen. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat de opleiding met die input ook haar voordeel doet. De commissie heeft er daarom vertrouwen in dat de verbeterpunten die naar voren zijn gekomen (blokstages, de verdeling over twee jaren van de competentiepakketten voor verkoopmedewerker en leidinggevende, integratie van vakinhouden) zullen worden aangepakt. De opleiding verwees hierbij naar de aankomende curriculumherziening.

## 2.3 Onderwijsgeevenden

#### *Bevindingen*

Het onderwijsprogramma wordt uitgevoerd door zeventien onderwijsgeevenden (3,17 voltijdse equivalenten), van wie veertien aan de opleiding verbonden waren toen die nog door het cvo werd verzorgd. Zes van hen begeleiden de studenten bij het werkplekleren (lector-begeleiders). Voor de aansturing beschikt de opleiding over een opleidingscoördinator en twee werkplekcoördinatoren. Een deel van de onderwijsgeevenden heeft ervaring in de retailsector en sommigen zijn naast hun lesopdracht nog werkzaam in de beroepspraktijk. Twee onderwijsgeevenden zijn ook verbonden aan een andere opleiding (bachelor, lerarenopleiding), wat de opleiding als een positieve kruisbestuiving beschouwt. Naast de eigen onderwijsgeevenden spelen gastsprekers uit het werkveld een rol in de opleiding.

Het zelfevaluatierapport vermeldt dat er nog geen HOGENT-personeelsbeleid met inbegrip van een professionaliseringsbeleid voorhanden is. Wel is er een formeel traject, waarbij medewerkers drie jaar na hun benoeming en daarna steeds elke vijf jaar worden geëvalueerd. Mensen in een tijdelijk statuut worden bij elke heraanstelling geëvalueerd. In dat kader heeft de opleidingscoördinator tot nu toe met zes onderwijsgeevenden een evaluatiegesprek gevoerd. De onderwijsgeevenden laten zich positief uit over die gesprekken, omdat ze vinden dat die recht doen aan ieders groei. Daarnaast biedt de opleidingscoördinator informele coaching en is beschikbaar voor het helpen oplossen van eventuele problemen. De onderwijsgeevenden waarderen de toegankelijkheid en goede bereikbaarheid van de opleidingscoördinator en de werkplekcoördinatoren.

Tijdens het werkplekleren worden studenten begeleid door een stagementor van het betreffende bedrijf. De werkplekcoördinator overlegt met de contactpersonen van bedrijven waar een student het beste geplaatst kan worden, gebaseerd op eerdere ervaringen en deels

ook 'op gevoel'. De werkveldvertegenwoordigers met wie de commissie heeft gesproken, lichtten toe dat mentoren vooraf goed geïnformeerd worden over wat van hen verwacht wordt, zowel ten aanzien van begeleiding als van beoordeling. De coördinator geeft uitleg over wat de student moet leren en er is een informatiebundel beschikbaar. Bij feedbackmomenten krijgen studenten niet alleen zelf feedback, maar krijgen ze ook de gelegenheid feedback te geven over de kwaliteit van hun mentoren. Daar maken studenten daadwerkelijk gebruik van, bevestigden alle gesprekspartners.

#### *Overwegingen*

Zelfs via het format van een online beoordeling, kon de commissie de gedrevenheid en motivatie van de onderwijsgeevenden voelen. Ze zijn enthousiast over hun vak en staan in verbinding met het werkveld en de bacheloropleiding. Ze voelen zich gesteund bij de overgang van cvo naar HOGENT, zowel door de dienst Onderwijsontwikkeling als door de opleidingscoördinator. Deze steun ervaren ze ook bij voorkomende dagelijkse problemen en bij de verdere curriculumontwikkeling. De commissie waardeert de inhoudelijke ondersteuning die onderwijsgeevenden geboden wordt, maar beveelt de opleiding aan om in aanvulling daarop te investeren in een formele cyclus van functioneringsgesprekken, coaching en evaluatie, om zo de competenties van het onderwijsteam in kaart te brengen, te monitoren en blijvend te ontwikkelen.

De selectie en begeleiding van stagementoren verloopt naar tevredenheid: de combinatie van formele en informele elementen bij de selectie van stagementoren werkt in de praktijk goed. Mentoren weten wat van hen verwacht wordt. De feedback van studenten op de stagementoren wordt benut voor volgende stages. De commissie meent dat de kwaliteit van mentoren door deze mechanismen van selectie, begeleiding en evaluatie geborgd wordt.

## 2.4 Voorzieningen en studiebegeleiding

#### *Bevindingen*

De opleiding wordt verzorgd op de campus Mercator en maakt gebruik van de faciliteiten van HOGENT zoals lokalen, bibliotheek en het elektronisch leerplatform Chamilo. Doordat de visitatie online plaatsvond heeft de commissie de faciliteiten niet persoonlijk kunnen zien, maar de mondelinge getuigenissen geven geen aanleiding tot zorg. Vanuit eerdere visitaties is namelijk ook al gebleken dat de infrastructuur en faciliteiten voldoende zijn voor het inrichten van deze opleiding.

Studenten worden in alle fasen van de opleiding begeleid. Bij het intakegesprek maken student en opleiding kennis met elkaar en bespreken ze voor welke werkplek de student een voorkeur heeft, zodat de opleiding daarmee rekening kan houden. Tijdens de opleiding kunnen studenten terecht bij de lector-begeleiders en de coördinatoren. Elke student heeft een vaste coach gedurende de hele studieloopbaan. Bij eventuele problemen wordt er snel gereageerd en naar een oplossing gezocht. Uit de gesprekken blijkt dat studenten zich gekend en goed begeleid voelen en dat er een veilig studieklimaat heerst. Als bewijs hiervan verwijzen werkveld naar de feedback die studenten durven te geven op hun stagementoren. Studenten kunnen indien nodig een beroep doen op de studietrajectbegeleiders, studentenvoorzieningen en ombudspersonen van HOGENT. Aan het eind van de opleiding bereiden de studenten zich in de olod HRM2 voor op het zoeken naar werk. De opleiding biedt infosessies aan over doorstuderen in een bacheloropleiding, die bij de studenten echter niet goed bekend blijken te zijn. Voor de opleidingen retailmanagement en KMO-management zijn vervolgttrajecten uitgewerkt. Studenten die de opleiding winkelmanagement volgen met steun van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), merken op dat ze druk voelen om na de opleiding niet door te studeren, maar aan het werk te gaan.

HOGENT wil de aandacht voor taalbeleid uitbreiden en het zelfevaluatierapport vermeldt dat ze daartoe sinds het academiejaar 2020-2021 een taaladviseur heeft aangesteld. In de olods

Communicatie richt de docent zich op de talen Nederlands, Frans en Engels. Bij instroom wordt kennis op secundair niveau in deze talen verwacht, maar dat is geen harde eis. Studenten die niet aan dit niveau voldoen worden verwezen naar aanvullende cursussen buiten de opleiding. Het doel van de olods Communicatie is individuele groei, waarbij de samenstelling van groepen benut wordt om tot een hoger niveau te komen. Er zijn geen specifieke eisen per taal waaraan een student aan het eind moet voldoen.

Studenten kunnen bij een trajectbegeleider terecht als ze vrijstellingen willen aanvragen op basis van EVC (eerder verworven competenties) of EVK (eerder verworven kwalificaties). Uit het gesprek met de studenten komt naar voren dat een EVK-traject vrij vlot verloopt, maar dat EVC-trajecten veel inspanning en behoorlijk wat tijd en geld kosten. Het is een logge en langdurige procedure waarover pas in een volgend semester uitsluitel volgt. Sommige studenten hebben hiervan wel gebruik gemaakt, terwijl anderen zich ontmoedigd voelen en het erbij laten zitten. In plaats van een vrijstelling profiteren ze dan van een olod waarvoor ze door hun eerdere ervaring niet veel inspanning hoeven te leveren. De commissie kreeg in de gesprekken signalen dat de EVC-procedure de zij-instroom van oudere studenten met werkervaring eerder belemmert dan bevordert.

#### *Overwegingen*

De commissie vindt de studiebegeleiding positief: studenten worden van dichtbij opgevolgd en onderwijsgeevenden zijn goed op de hoogte van de voortgang van studenten. Al bij de intake zoekt de opleiding naar een zo goed mogelijke match tussen de studenten en hun werkplek. De commissie vindt de vaste coach gedurende hele loopbaan een sterk punt, want door de persoonlijke band kan de begeleider de groei van een student goed beoordelen. Alle gesprekspartners prijzen de toegankelijkheid van begeleiders en de snelle communicatie. De infossessies over doorstroommogelijkheden zijn een goed initiatief en verdienen meer aandacht, zodat alle studenten zich op een vervolgstudie kunnen oriënteren indien zij dat wensen. De commissie is ervan overtuigd dat de fysieke onderwijsvoorzieningen van de HOGENT aan de behoeften van de opleiding voldoen.

De commissie ondersteunt de aandacht voor taalbeleid die op dit moment versterkt wordt. Het is naar de mening van de commissie terecht dat studenten voor extra taalcursussen worden doorverwezen naar het cvo, omdat dit niet tot de kern van de opleiding hoort. Wel beveelt de commissie aan duidelijker te maken wat het beoogde eindniveau per taal is en zich daar in het onderwijs nadrukkelijker op te richten. De commissie acht een goede taalbeheersing namelijk een belangrijke vereiste voor een winkelmanager. De commissie adviseert ook na te gaan of een minder omslachtige en snellere EVC-procedure mogelijk is. De commissie is zich ervan bewust dat de EVC-procedure de bevoegdheid is van de associatie en dat de opleiding hier geen directe invloed op heeft. Toch beveelt ze de opleiding aan om te blijven wegen op het beleid om deze procedure meer laagdrempelig te maken zodat meer studenten hun competenties vanop de werkplek kunnen verzilveren en de opleiding haar rol ter sociale promotie kan vervullen.

## 2.5 Onderwijsleeromgeving

#### *Bevindingen*

Kenmerkend voor de onderwijsleeromgeving van de graduaatsopleiding winkelmanagement is de authentieke leeromgeving. Werkplekleren neemt een grote plaats in en de theoretische olods zijn aangehaakt aan de leerresultaatlijnen die gericht zijn op praktijkgerichte competenties. Het zelfevaluatierapport vermeldt onderwijsvormen die daarbij passen, zoals simulaties, rollenspel, vaardigheidsoefeningen, presentaties en casussen. Gast sprekers worden uitgenodigd om hun ervaringen te delen. Studenten lieten de commissie weten dat er in de lessen veel ruimte is voor inbreng van hun ervaring, zodat er een dialoog kan ontstaan. Ze vinden dat er een goede verbinding wordt gelegd tussen theorie en praktijk. De actualiteit van de opleiding wordt bewaakt door gesprekken met de werkveldcommissie (zie ook

paragraaf 2.1) en door bevraging van de studenten. Studenten geven ook feedback op de kwaliteit van de leermaterialen. Daar zijn ze in het algemeen tevreden over.

De opleiding stimuleert studenten hun eigen leerproces in handen te nemen. Studenten bespreken met hun lector-begeleider en de stagementor welke taken ze in een periode op hun stageplek op zich gaan nemen. Daarnaast verwerken ze hun werkpunten en de opvolging ervan in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Samen met de reflectieverslagen die ze aan het eind van een periode maken, nemen ze dit op in hun portfolio. De opleiding wil aanvullend intervisie invoeren, waarbij studenten onder leiding van een lector-begeleider hun kennis en ervaringen op de werkplek uitwisselen en elkaar zo in hun leerproces stimuleren. Aan het eind van de derde olod werkplekieren (aan het eind van het eerste jaar in het tweejarig traject) krijgen studenten de opdracht terug te blikken op het afgelopen jaar en te reflecteren op hun keuze voor de opleiding en hun stage-ervaringen.

De opleiding heeft het onderwijs weten aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden die golden vanwege de corona-pandemie. In het begin, bij de eerste lockdown, was dat nog enigszins moeizaam: onderwijsgeevenden hadden geen ervaring met het online lesgeven en communicatie was niet altijd helder. Op basis van feedback van studenten en lectoren is de opleiding aan de slag gegaan om dit beter te structureren. De communicatie aan de studenten over onderwijs en begeleiding was bij de tweede lockdown veel beter, zo bevestigden alle gesprekspartners. Studiewijzers gaven informatie over wat studenten konden verwachten, ook als de omstandigheden (code rood of groen) veranderden. Onderwijsgeevenden werden geprofessionaliseerd om online en met Teams te kunnen werken. Het werkveld vindt dat de opleiding goed met de situatie is omgegaan en dat het in feite een goede praktijkles is voor de studenten om te ervaren hoe flexibel de retailsector zich steeds moet opstellen. Doordat veel winkels minder klanten hadden was er meer tijd voor begeleiding van de studenten. Studenten die stage liepen in een winkel die gesloten moest blijven, kregen de kans hun werkplekieren later in meer geconcentreerde vorm in te halen.

#### *Overwegingen*

De commissie vindt de authentieke leeromgeving die de opleiding aan studenten biedt, een sterk punt. Het is terecht dat de opleiding van het werkplekieren een belangrijk onderdeel heeft gemaakt. Ook de andere werkvormen en de inbreng van gastsprekers dragen bij aan een krachtige leeromgeving. De commissie vindt intervisie een nuttige werkvorm en adviseert dit instrument verder te versterken. De commissie heeft bijzondere appreciatie voor de wijze waarop de opleiding het onderwijs corona-proof heeft weten te maken. Het toont de flexibiliteit en gedrevenheid van alle betrokkenen.

## 2.6 Beoordeling

#### *Bevindingen*

Uitgangspunten voor de opleiding bij de evaluatie van studenten zijn authenticiteit van de evaluatie, een actieve rol van studenten, evaluatie als leermiddel, redelijkheid en rechtvaardigheid van de evaluatie. De concordantietabel olods, opleidingsprofiel, onderwijsconcept en evaluatiebeleid (zie paragraaf 2.2) geeft een overzicht van de evaluatievormen die onderwijsgeevenden in hun olods inzetten. Studenten krijgen informatie over de evaluatievormen in de studiefiches en studiewijzers. Aan het begin van een olod geven de onderwijsgeevenden hier nadere toelichting op. Ze verschaffen ook voorbeeldvragen zodat studenten zich kunnen voorbereiden. Na een examen kunnen studenten hun examens inkijken en feedback vragen. In bevragingen en focusgesprekken kunnen studenten hun oordeel over de transparantie van een examen uitspreken. Onderwijsgeevenden stellen de antwoordsleutels voor hun examens beschikbaar voor het opleidingsmanagement. De opleiding is van plan in de toekomst een peerreview van evaluaties te organiseren.

Bij de evaluatie van werkplekieren ligt de focus op de zelfreflectie en het self-assessment van de student. Aan het begin van een werkplekperiode spreken studenten met de mentor af

welke taken aan bod zullen komen. Dit leggen ze vast in hun POP. Als voorbereiding op het tussentijdse bezoek van de lector-begeleider evalueert de student zichzelf voor deze taken en vult de stagementor hierop aan. Het werkveld is enthousiast over de nieuwe uitgave van het evaluatiedocument, omdat het studenten stimuleert gedurende de hele stageperiode te reflecteren en stil te staan bij hun leerproces. Vanaf het eerste evaluatiegesprek bekijken student, mentor en lector-begeleider in dialoog of er bijgestuurd moet worden en spreken ze concrete werkpunten af, bijvoorbeeld dat de student gevraagd wordt meer initiatief te nemen. Om de uitwisseling van gemeenschappelijke evaluatiedocumenten te vereenvoudigen ontwerpt de opleiding momenteel een online tool.

#### *Overwegingen*

De commissie waardeert de wijze waarop de opleiding het werkplekleren van de studenten beoordeelt. De inzet van zelfreflectie sluit goed aan bij de vaardigheden die studenten hebben ontwikkeld, wat wordt bevestigd door het werkveld. De dialoog van student, mentor en lector-begeleider werkt in de praktijk goed, waardoor de evaluatie bijdraagt aan het leerproces van de student. De geplande digitalisering van deze dialoog is zeker een belangrijke stap vooruit. Ook de evaluatie van andere olods is naar de mening van de commissie in orde.

## 2.7 Studieloopbaan

#### *Bevindingen*

De opleiding benut verschillende instrumenten om studiekeizers te informeren: websites, opendeur- en openlesdagen en studie-informatiedagen. Tijdens de opleiding krijgen studenten informatie tijdens onthaalmomenten en infosessies, door studiefiches en studiewijzers en via het online platform Chamilo.

Jaarlijks schrijft de opleiding ongeveer 60 studenten in. De meesten van hen komen uit het beroepssecundair en technisch secundair onderwijs. Daarnaast kwam in het academiejaar 2019-2020 23,7% van de studenten aan het begin van het tweede semester binnen als zij-instromer en volgde een aantal studenten een onderwijskwalificerend opleidingstraject (OKOT) in samenwerking met de VDAB. Het studierendement is relatief hoog. Uit de alumnibevraging die is georganiseerd ter voorbereiding van het zelfevaluatie rapport, blijkt dat de meeste gegradueerden aan het werk komen in de brede retailsector. Een klein aantal studeert door in een bacheloropleiding. Het werkveld zou het een goed idee vinden om alumni systematisch te blijven vragen naar hun ervaringen, om hun feedback te agenderen in de werkveldcommissie en te benutten voor continue verbetering van het onderwijs. Een optie zou ook kunnen zijn een alumnus/alumna op te nemen in de opleidingscommissie. Daarnaast vinden ze het aanbevelenswaard om alumni aanvullende cursussen als permanente vorming aan te bieden. Studenten en alumni bevestigen dat gegradueerden in het algemeen zonder problemen werk vinden: de opleiding heeft hun baankansen vergroot. De naamsbekendheid van graduaatsopleidingen bij het werkveld en vooral bij scholieren kan nog verbeterd worden.

#### *Overwegingen*

Uit de informatie blijkt dat de opleiding studenten extra kansen geeft en een redelijk goed studierendement behaalt. Ze heeft daardoor een duidelijke meerwaarde, zowel voor studenten uit het secundair onderwijs als voor zij-instromers en studenten in een OKOT-traject. Om de informatie over de gehele studieloopbaan nog verder te versterken, adviseert de commissie studenten goed te blijven informeren over werkkansen en doorstroommogelijkheden (zie ook paragraaf 2.4), een alumnibeleid te ontwikkelen door systematisch alumni-feedback te verzamelen en permanente vorming aan te bieden en te bezien hoe de bekendheid van de opleiding nog vergroot kan worden.

## 2.8 Publieke informatie

### *Bevindingen*

Het zelfevaluatierapport vermeldt de interne en externe websites waarop de opleiding communiceert over haar kwaliteit.

### *Overwegingen*

De commissie is van mening dat vooral de informatie voor schoolverlaters sterk is uitgebouwd. De informatie over kwaliteitsonderzoeken en studiesucces kan nog verbeterd en uitgebreid worden. Hier ziet de commissie nog werk aan de winkel.



### 3 Oordeel

De graduaatsopleiding in het winkelmanagement heeft naar het oordeel van de visitatiecommissie een aantal sterke punten. In nauw overleg met het werkveld heeft ze opleidings specifieke leerresultaten en leerresultaatlijnen geformuleerd die goed duidelijk maken waar ze studenten toe opleidt en die zich goed onderscheiden van de bacheloropleiding retailmanagement. De opleiding heeft een uitgebreid netwerk van bedrijven waar studenten stage lopen. Door de intensieve samenwerking blijft de opleiding op de hoogte van actuele ontwikkelingen en kan ze het onderwijs daarop aanpassen. Concrete suggesties van de werkveldcommissie worden in het komende academiejaar verwerkt in een curriculumherziening. De commissie waardeert de authentieke leeromgeving met een groot aandeel van werkpleklers. De authenticiteit van het leren zal nog versterkt worden door verdere implementatie van het HILL-onderwijsconcept en meer aandacht voor ondernemerschap.

De bereidheid om feedback te benutten en studenten zo goed mogelijk op te leiden is bij alle betrokkenen zichtbaar. Dat kwam het afgelopen jaar extra duidelijk naar voren in de wijze waarop het onderwijs werd aangepast, zodat studenten ondanks lockdowns goed begeleid konden worden. Meer in het algemeen is de studiebegeleiding een sterk punt: elke student heeft gedurende de opleiding een vaste coach, de opleidingscoördinator en werkplekcoördinator zijn toegankelijk en komen snel in actie bij eventuele problemen. De onderwijsgeevenden zijn deskundig en gedreven. De beoordeling van studenten is in het algemeen adequaat geregeld, en bij het werkpleklers innovatief vormgegeven doordat student, stagementor en lector-begeleider in dialoog tot een evaluatie komen.

De commissie heeft ook een aantal punten opgemerkt die nog verbeterd kunnen worden. Het werkveld en studenten vragen om het invoeren van blokstages en een betere verdeling van competentiepakketten over de studie jaren. De commissie adviseert de suggesties van het werkveld voor meer integratie van vakken en meer aandacht voor actuele ontwikkelingen, zoals e-commerce, ter harte te nemen. Het taalbeleid vraagt aandacht, met een aanduiding van de te behalen niveaus aan het eind van de opleiding. De huidige EVC-procedure is niet uitnodigend voor zij-instromers, de infosessies over doorstroommogelijkheden na de graduaatsopleiding verdienen grotere bekendheid onder de studenten. De opleiding zou meer aandacht kunnen besteden aan de bekendheid van de graduaatsopleiding bij schoolverlaters en in het werkveld. De commissie meent dat een systematisch alumnibeleid met aandacht voor permanente vorming daaraan kan bijdragen. Tot slot adviseert de commissie een formele cyclus van functioneringsgesprekken, coaching en evaluatie in te richten voor onderwijsgeevenden en stagementoren, in aanvulling op de huidige informele gesprekken. Hetzelfde geldt voor de kwaliteitszorg, die op dit moment op informele wijze goed werkt, maar die systematischer bijgehouden en opgevolgd kan worden.

Over het geheel genomen is de commissie van oordeel dat bovengenoemde verbeterpunten niet duiden op zwaarwegende problemen. In de gesprekken nam de commissie een sterke kwaliteitscultuur met openheid voor feedback waar. Daarom heeft ze er vertrouwen in dat suggesties ter harte worden genomen, conform de wijze waarop suggesties uit het werkveld tot nu toe worden benut. De commissie is van oordeel dat de verantwoordelijken die deze opleiding trekken, een grote meerwaarde zijn voor de opleiding en dat zij gekoesterd dienen te worden.

Op basis van het gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding Graduaat in het winkelmanagement van Hogeschool Gent beoordeelt de commissie de kwaliteit van de opleiding als geheel als voldoende. De commissie adviseert de NVAO een positief accreditatiebesluit te nemen.

## 4 Beoordelingsproces

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het “Beoordelingskader opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie”, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering.

De commissie heeft zich op de beoordeling voorbereid aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten, inclusief de bijkomende informatie die de commissie heeft opgevraagd en verkregen. Voorafgaand aan het voorbereidend overleg heeft elk commissielid de eerste indrukken opgemaakt en werden prioritaire vragen opgesteld.

Tijdens een voorbereidend overleg op 22 februari 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

De dialoog vond plaats op 24 februari 2021 volgens een online procedure, conform de geldende maatregelen i.v.m. Covid-19.

Aan de hand van de Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en het voorlopig oordeel geverifieerd en vervolledigd.

Tijdens een besloten nabespreking op 24 februari 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd op 21 maart 2021.

## Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	Hogeschool Gent
Naam opleiding	Graduaat in het winkelmanagement
Niveau en oriëntatie	Niveau 5 - Graduaatsopleiding
(Bijkomende) titel	Gegradueerde
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde
Afstudeerrichtingen	-
opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voltijds traject (4 semesters)</li><li>• Deeltijds traject (6 semesters)</li><li>• Zij-instroom mogelijk bij de start van het tweede semester</li><li>• OKOT-traject</li></ul>
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Gent
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	120

## Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten

### *Operationeel en situationeel handelen*

1. De student kan het strategisch beleid begrijpen en doelstellingen en acties die hieruit voortvloeien, implementeren en bijstellen rekening houdend met klantendoelgroep en imago van de eigen winkel.
2. De student kan het dagelijks beheer vanuit een hands on mentaliteit ondersteunen en autonoom handelen in nieuwe, complexe situaties eigen aan de winkel.

### *Team- en mensgericht handelen*

3. De student kan actief samenwerken binnen het team, verantwoordelijkheid opnemen voor persoonlijke resultaten en collectieve resultaten stimuleren.
4. De student kan vanuit people skills situaties inschatten en medewerkers aansturen om zo tot een positief en inclusief werk- en leerklimaat te komen.

### *Klantgericht en ondernemend handelen*

5. De student kan klantgericht denken en gepaste initiatieven nemen om verkoop, klantentevredenheid en klantentrouw positief te beïnvloeden.
6. De student kan via ondernemend gedrag en met de nodige flexibiliteit een positief verschil maken in de veranderde werkomgeving, nu en in de toekomst.

### *Communiceren en doorverwijzen*

7. De student kan professioneel communiceren met stakeholders en indien nodig gericht doorverwijzen.

### *Persoonlijk en professioneel ontwikkelen*

8. De student kan de eigen persoonlijke ontwikkeling actief sturen door kritische (zelf)reflectie en een lerende ingesteldheid.
9. De student kan de eigen professionele ontwikkeling actief sturen door kritische (zelf)reflectie en een lerende ingesteldheid.

### Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

De beoordeling is gebeurd door een commissie van deskundigen aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

**Toon Martens** (*voorzitter*), algemeen directeur van de KHLeuven en de hogeschool UC Leuven-Limburg in de periode 2001-2016.

**Angela van de Wildenberg** (*commissielid*), opleidingsmanager Ondernemerschap en Retail Management, Fontys Hogeschool, Eindhoven, Nederland.

**Veerle Vaes** (*commissielid*), Regiomanager Colruyt.

**William Vandenberghe** (*student-commissielid*), student BA in het bedrijfsmanagement (PXL), afgestudeerde graduaat in het winkelmanagement.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mike Slangen** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Marianne van der Weiden** (extern secretaris).

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

## Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding

### 24 februari 2021

8.15 uur	Inloggen commissieleden
8.30 – 9.00 uur	Gespreksgroep leidinggevend van de opleiding
9.00 – 9.15 uur	Interne terugkoppeling commissie
9.15 – 10.45 uur	Gespreksgroep onderwijsgevend
10.45 – 11.15 uur	Interne terugkoppeling commissie
11.15 – 12.15 uur	Gespreksgroep vertegenwoordigers werkveld
12.15 – 13.00 uur	Lunch commissie
13.00 – 13.30 uur	Interne terugkoppeling commissie
13.30 – 14.30 uur	Gespreksgroep studenten
14.30 – 15.00 uur	Vrij inloopmoment: Aanvullend gesprek leidinggevend
15.00 – 16.00 uur	Nabespreking commissie
16.00 – 16.10 uur	Feedbacksessie & reflectie leidinggevend opleiding

## Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Informatiedossier opleiding*

- Zelfevaluatie rapport

### *bij het informatiedossier, dd. December 2020*

- Bijlage 1 De opleiding in cijfers
- Bijlage 2 Domeinspecifieke leerresultaten
- Bijlage 3 Opleidingsspecifieke leerresultaten
- Bijlage 4 Competentiematrix TOPTOC
- Bijlage 5 Opleidingsprofiel winkelmanagement
- Bijlage 6 Onderwijsconcept en evaluatiebeleid winkelmanagement
- Bijlage 7 Schema leerresultaatlijnen – opleidingsspecifieke leerresultaten – opleidingsonderdelen
- Bijlage 8 Concordantie opleidingsonderdelen – opleidingsprofiel – onderwijsconcept – evaluatiebeleid
- Bijlage 9 Aanvraagdossier curriculumontwikkeling winkelmanagement
- Bijlage 10 Taken en attitudes WPL 1-3
- Bijlage 11 Taken en attitudes WPL 4-6
- Bijlage 12 Lijst met gehanteerde afkortingen

### *Extra opgevraagde materialen, dd. 15 februari 2021*

- Afstemming DLR-OLR
- Bevragingplan (voetnoot 22)
- ECTS-fiches (via websitelink)
- Antwoordsleutels examens OLOD's van vorige examenperiode
- Kwalitatieve feedback van studenten
- Kwalitatieve feedback van het werkveld
  
- Extra cijfergegevens:
  - Leeftijd generatie/niet-generatiestudenten
  - Verdeling van opgenomen studiepunten van generatie/niet-generatiestudenten
  - Uitstroomcohortes opgesplitst volgens generatie/niet-generatiestudenten.

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

CVO	Centrum voor Volwassenenonderwijs
DLR	Domeinspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)
ECTS	European Credit Transfer System
EVC	Eerder verworven competentie(s)
EVK	Eerder verworven kwalificatie(s)
GKW	Generieke kwaliteitswaarborg(en)
HILL	High Impact Learning that Lasts (onderwijsconcept)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OKOT	Opleidingskwalificerend opleidingstraject
OLOD	Opleidingsonderde(e)l(en)
OLR	Opleidingsspecifieke leerresulta(a)t(en)
POP	Persoonlijk ontwikkelingsplan
TOPTOC	Tabel Opleidingsprogramma Tabel Onderwijsconcept
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding



## Colofon

GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

HOGESCHOOL GENT • 10000

Opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie • Beoordelingsrapport  
*21 maart 2021*

Samenstelling: NVAO • Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

Parkstraat 83 • 2514 JG Den Haag  
P.O. Box 85498 • 2508 CD The Hague  
The Netherlands

T +31 (0)70 312 23 00  
E [info@nvao.net](mailto:info@nvao.net)  
[www.nvao.net](http://www.nvao.net)