


# GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVES ZUID

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •  
BEOORDELINGSRAPPORT

*30 DECEMBER 2020*



JOHAN VEECKMAN (VOORZITTER) • NINA SPITHOST, SABIEN DE MONT,  
CHARLES MORTIER (COMMISSIELEDEN) • BEA BOSSAERTS (SECRETARIS)  
• PIETER CARIS (PROCESCOÖRDINATOR)







## Inhoud

1	Samenvattend advies van de commissie.....	7
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen.....	9
2.1	Kwaliteitskenmerk 1: Leerresultaten.....	9
2.2	Kwaliteitskenmerk 2: Opleidingsprogramma.....	10
2.2.1	Inhoud.....	10
2.2.1	Opbouw.....	11
2.3	Kwaliteitskenmerk 3: Onderwijsproces.....	13
2.3.1	Werkvormen.....	13
2.3.2	Leermateriaal.....	13
2.3.3	Activerende leeromgeving.....	14
2.3.4	Internationale gerichtheid.....	14
2.3.5	Werkplekieren.....	14
2.3.6	Systeem van beoordeling, toetsing en examinering.....	16
2.3.7	Begeleiding in-, door- en uitstroom en monitoring.....	17
2.3.8	Fysieke en virtuele onderwijsruimten.....	19
2.4	Kwaliteitskenmerk 4: Personeel.....	19
2.4.1	Werving en professionalisering.....	19
2.4.2	Individuele feedback aan de docenten.....	20
2.4.3	Effectieve en efficiënte inzet.....	21
2.5	Kwaliteitskenmerk 5: Resultaat van het onderwijsproces.....	21
3	Oordeel.....	24
4	Beoordelingsproces.....	26
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding.....	27
	Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten.....	28
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie.....	29
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding.....	30
	Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	31
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen.....	32



## 1 Samenvattend advies van de commissie

De opleiding graduaat in het winkelmanagement van de Katholieke Hogeschool VIVES Zuid leidt studenten op voor een middenmanagementfunctie in de verkoop, bv. afdelingsverantwoordelijke, zelfstandig winkelier, winkelmanager, in de verschillende handelssectoren (voeding, mode, meubelen ...). De opleiding behoort tot het studiegebied Handelswetenschappen en bedrijfskunde van de hogeschool. Ze is ontstaan als eerste pilootproject in zijn soort in Vlaanderen in 2007. De commissie die de kwaliteit van deze opleiding heeft beoordeeld, waardeert op heden nog steeds deze pioniersrol. Sinds september 2019 zijn alle graduaatsopleidingen (niveau 5) volledig opgenomen in de hogescholen.

De commissie stelt vast dat de opleiding een sterke visie heeft die de nadruk legt op geëngageerde docenten, vlotte contacten tussen student en docent, goede samenwerking met de handelszaken, leren in de praktijk en inspelen op vernieuwingen in de handelssector.

De opleiding stelt duidelijke leerresultaten op het graduaatsniveau en geeft aan hoe die leerresultaten zichtbaar kunnen worden in het gedrag van de student. De leerresultaten passen in de vastgestelde beroepskwalificaties ter zake (winkelmanager klein en middelgroot verkooppunt, en departementsverantwoordelijke groot verkooppunt).

Het didactisch concept is 'leren door doen': de praktijk van het beroep staat centraal. De commissie vindt dat het programma goed doordacht is en degelijk uitgewerkt. Ze waardeert het dat de opleiding aandacht besteedt aan de nodige basiskennis en aan nieuwe trends zoals de e-commerce en transformaties in het verkoopproces, die met de covid-19-crisis in een ongeziene stroomversnelling kwamen. De opleiding heeft haar doelstellingen en programma opgesteld in overleg met de winkelsector.

Het programma is opgebouwd uit acht modules, die worden gespreid over twee jaar. Na elke module zijn er examens. De studenten combineren telkens de theorie van een aantal opleidingsdelen met de praktijk. Ze richten als onderdeel van de laatste fase van hun graduaatsopleiding in kleine groepjes een eigen leerbedrijf op met de steun van Vlaamse Jonge Ondernemingen (VLAJO), een organisatie die de ondernemingszin in het onderwijs wil aanwakkeren. De studenten gaan ook al vroeg in de opleiding werkplekleren in een handelszaak, waar ze onder begeleiding van een mentor – doorgaans de assistent-bedrijfsleider – de vooropstelde kennis, vaardigheden en attitudes kunnen verwerven. De commissie waardeert het dat de opleiding dit academiejaar (2020-2021) ook gestart is met een 'incompany-traject' voor werknemers die werken in de sector van de verkoop en in het bedrijf zelf de opleiding volgen.

De docenten vormen een sterk, deskundig en gedreven team, zo stelt de commissie vast.

De kwaliteit van de cursussen, de handboeken en het online materiaal is in orde. Studenten die interesse hebben voor de opleiding, worden vooraf goed geïnformeerd. De beschikbare infrastructuur is geschikt voor de werkvormen die de opleiding gebruikt. De studenten kunnen een beroep doen op de diensten van de hogeschool, zoals de studiebegeleiding. De opleiding heeft samenwerkingsovereenkomsten met opleidingen in Nederland en Frankrijk voor korte uitwisselingen van studenten (in niet-coronatijden).

De commissie stelt vast er een toetsbeleid is, ook voor het leerbedrijf en het werkplekleren. Voor sommige opleidingsonderdelen worden meerdere beoordelaars betrokken bij de toetsing. De voortgangstoets op het einde van het eerste en het einde van het tweede opleidingsjaar gaat na of de basiskennis verworven blijft, wat een zeer waardevol initiatief is volgens de commissie.

De commissie stelt vast dat er een doeltreffend personeelsbeleid wordt gevoerd, met veel aandacht voor een goede personeelswerving en coaching van beginnende docenten en voor de nascholing van docenten, hoewel die laatste met meer sturing nog versterkt zou kunnen worden.

De commissie constateert dat de opleiding op niveau is en gewaardeerd wordt door alle stakeholders: het werkveld, de docenten, de studenten en de afgestudeerden.

De commissie die de kwaliteit van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Katholieke Hogeschool VIVES Zuid 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:

1. het initiatief te nemen om de beroepskwalificaties en de leerresultaten van de opleiding (DLR's) te updaten, samen met de handelssector en de andere opleidingen, om vlot te kunnen inspelen op nieuwe trends in de sector;
2. meer initiatieven te nemen om het aantal studenten in de opleiding te verhogen, ook in de incompany-variant, en promotie te voeren rond de aantrekkelijkheid van de retailsector en het profiel van het graduaatsniveau;
3. de factor e-commerce en digitalisering van de sector in de opleiding verder te ontwikkelen en te verstevigen;
4. levenslang leren uit te bouwen in samenspraak met de retailsector, inspeland op de aanwezige noden;
5. naast de huidige waardevolle laagdrempelige contacten, een systematische bevragsingscyclus uit te rollen voor docenten, werkveld, studenten en afgestudeerden, om de kwaliteit van de opleiding stelselmatig op te volgen en te verbeteren;
6. de gestructureerde participatie van de studenten van deze en andere graduaatsopleidingen verder te stimuleren, zodat studenten leren overleggen over en op structurele wijze betrokken worden bij de opleiding;
7. regelingen te treffen voor volgende punten: studenten explicieter informeren over de bereikbaarheid van hun begeleider voor werkplekleren tijdens schoolvakanties en expliciet tijdens de collectieve sluiting; het consequent gebruik van de term 'werkplekleren' in alle communicatie dienaangaande om verwarring met het begrip 'stage' tegen te gaan; verdere samenwerking aan de databank kwaliteit voortgangstoets met Thomas More hogeschool en Stenden hogeschool; het vervolledigen van de ECTS-fiches waar nodig; meer sturing voor de nascholing van docenten vanuit de opleiding en de hogeschool; zoeken van efficiëntiewinsten door een verdere systematische organisatie van de opleiding.

Den Haag, 30 december 2020

Namens de commissie ter beoordeling van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Katholieke Hogeschool VIVES Zuid,

Johan Veeckman  
(voorzitter)

Bea Bossaerts  
(secretaris)



## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

De commissie onderzoekt of de leerresultaten van de opleiding voldoen aan de gestelde eisen en gebaseerd zijn op een gedragen opleidingsvisie. Ze bekijkt of het programma, het onderwijsproces en het personeel van de opleiding de student in staat stellen om de beoogde leerresultaten te behalen. De gesprekken hierover met alle stakeholders zijn wegens de pandemie online verlopen.

### 2.1 Kwaliteitskenmerk 1: Leerresultaten

De opleiding graduaat in het winkelmanagement leidt studenten op voor een middenmanagementfunctie in de retailsector met al zijn deelsectoren en functies (departementsverantwoordelijke, afdelingsverantwoordelijke, zelfstandig retailer, winkelmanager, franchisenemer...).

De commissie stelt vast dat de **opleiding een sterke visie** heeft, die stoelt op vier duidelijke en goed gekozen uitgangspunten. De betrokkenheid van de docenten en het laagdrempelige contact tussen docenten en studenten beschouwt de commissie als een sterke en belangrijke waarde, omdat docenten en studenten zo op dezelfde golflengte blijven en snel kunnen bijsturen. Het partnerschap met het werkveld is cruciaal in deze opleiding, conform de praktijkgerichtheid van graduaatsopleidingen. Deze voortdurende interactie maakt ook het beoogde leren in authentieke beroepscontexten mogelijk. Last but not least wil de opleiding innovatief zijn, wat fundamenteel is in een sector die bijzonder snel evolueert.

De commissie is benieuwd hoe deze opleidingsvisie precies aansluit bij de onderwijsvisie van het studiegebied Handelswetenschappen en Bedrijfskunde en bij de visie van de hogeschool.

Uit het gesprek blijkt dat het **motto van het studiegebied** (learn to manage, manage to learn) onder meer wordt geïmplementeerd in het leerbedrijf van de opleiding. De commissie vindt dat dit concept 'leren door doen' goed aansluit bij het doel van de opleiding en bij de doelgroep van graduaatsopleidingen.

Voor de link van de opleidingsvisie met de **visie van de hogeschool** (drive, connectie en innovatie) worden tijdens het gesprek een aantal illustraties gegeven: de drive blijkt onder meer uit het pionieren van deze opleiding sinds 2007; de connectie uit de samenwerking met het werkveld en de nauwe contacten met studenten; de innovatie uit het feit dat deze opleiding indertijd gestart is als pilootproject met financiering door de privésector, uit de recente opstart van het incompany-traject, uit de combinatie van het afstandsleren met leren op de hogeschool enz. Het feit dat deze opleiding steeds pionierswerk verricht heeft en een voorbeeldrol speelt in het graduaat winkelmanagement in Vlaanderen vindt de commissie lovenswaardig.

De leerresultaten zijn afgetoetst bij het werkveld en de beroepsfederaties. De commissie wil graag meer vernemen over de **benchmarking van de leerresultaten met andere opleidingen**, ook internationaal. Uit de gesprekken blijkt dat de opleiding bij de start vooral diepgaand gebenchmarkt heeft met de hogeschool Stenden (Nederland) over de definitie van de leerresultaten, waarbij men van gelijkaardige beroepskwalificatiedossiers kon vertrekken. Stenden leverde ook inspiratie voor het werken met modules, het vormgeven van het werkplekleren, diverse opleidingsonderdelen zoals talentontwikkeling en het leerbedrijf. Daarnaast waren er contacten met een hogeschool in Frankrijk en met de Thomas More hogeschool, die nu evenwel stilliggen wegens de coronacrisis.

De leerresultaten zijn goed uitgewerkt en vertaald in heldere gedragsindicatoren, die gegroepeerd zijn in de vijf **basisattitudes van professioneel gedrag** die de opleiding vooropstelt: samenwerken, leervermogen, resultaatgerichtheid, flexibiliteit en integriteit. Die

gedragsindicatoren bieden houvast voor een objectieve beoordeling en laten toe de groei van de student door het leerproces heen te monitoren en eventueel te remediëren. De overeenkomst tussen de beroepskwalificaties, de OLR's en de gedragsindicatoren blijken uit de betreffende bijlagen. Die tonen ook aan dat de opleiding voldoet aan het opleidingsniveau 5.

Spijts het soms remmende karakter van **gedateerde DLR's en gedateerde beroepskwalificaties**, zet de opleiding toch sterk in op innovatie, o.a. de invoering van e-commerce in de opleiding, wat de commissie bijzonder waardeert.

Het probleem van de gedateerde beroepskwalificaties komt op tafel in het afrondende gesprek. De opleiding is vragende partij om dit profiel en de bijhorende DLR's sneller te kunnen aanpassen, samen met de andere opleidingen en met de sector. De commissie vindt het positief dat de opleiding niet talmt om vernieuwingen door te voeren, ook al kunnen ze dit in de huidige context maar beperkt doen.

De commissie steunt de opleiding in haar voornemen om in samenspraak met het werkveld en de opleiding in de andere hogescholen te blijven aandringen om sneller een update van de beroepskwalificaties en de DLR's te kunnen realiseren. Ze adviseert daarbij om de beroepskwalificaties voldoende open/breed in te vullen.

## 2.2 Kwaliteitskenmerk 2: Opleidingsprogramma

De commissie onderzoekt of de inhoud en de structuur van het opleidingsprogramma de student in staat stellen om de beoogde leerresultaten te bereiken.

### 2.2.1 Inhoud

De commissie ziet een **goed doordacht programma**, dat degelijk is uitgewerkt in de beschrijvingen, de matrix en de handleidingen.

De **curriculummap** lijkt een heel nuttig en transparant instrument om het opleidingsprogramma op verschillende niveaus te toetsen. De **gedragsindicatoren** helpen studenten, docent en werkveld met de concretisering van het competentiegericht onderwijs naar zichtbaar gedrag, waarover zo objectief mogelijk kan worden gereflecteerd en geëvalueerd.

De commissie waardeert dat er aandacht is voor een opleidingsonderdeel communicatie in het Frans, het Engels en ook in het Nederlands. Het programma zet ook op een aangepaste manier in op internationalisering.

Wat de opkomst van de **e-commerce** betreft en de versnelling van die transformatie door de coronacrisis, waardeert de commissie het dat de opleiding hier aandacht aan besteedt, al vanaf het begin van de opleiding. De commissie constateert dat deze pioniersopleiding is uitgegroeid tot een bijdetijdse opleiding die de betrokkenheid en de competenties heeft ontwikkeld om mee te kunnen bewegen met veranderingen.

Het **leerbedrijf** dat loopt vanaf het vierde kwartaal vindt de commissie een heel interessant concept dat navolging verdient. Ze waardeert dat daarbij in de nodige begeleiding van de studenten wordt voorzien in de verschillende opleidingsonderdelen. De opbouw van een popstore aan het einde van de opleiding is een mooie keuze, want ze draagt optimaal bij tot de integratie van de verworven competenties.

Tijdens de gesprekken blijkt dat het leerbedrijf oorspronkelijk een fysieke winkel was, maar nu verplicht gecombineerd wordt met een webshop die minstens de helft van de totale

omzet haalt. Met de covid-19-crisis en de lockdown vanaf maart 2020 moest men zelfs overschakelen naar volledige e-commerce.

Ook voor het **werkplekieren** was schakelen aan de orde: studenten die zouden starten in niet-essentiële sectoren, hebben tijdens de lockdown een plek moeten zoeken in de foodsector en andere essentiële sectoren. De studenten geven tijdens het gesprek aan dat hier goede oplossingen zijn uit de bus gekomen en zien de opportuniteit daarvan in. Wel hopen ze dat ze later in de sector van hun eerste voorkeur nog ervaring kunnen opdoen. De opleiding geeft aan dat ze volop bezig is om ook webwinkels of verkoopplatformen en andere vormen van e-tailing te integreren in het werkplekieren, maar ze merkt dat dit vrij moeizaam gaat omdat hiervoor nieuwe contacten moeten gelegd worden en dit type ondernemingen niet gewend is om te werken met studenten-in-opleiding.

De commissie waardeert evenwel de grote wendbaarheid en creativiteit van het opleidingsteam om direct in te spelen op de noden van studenten en werkveld en zo het kwalitatief doorstuderen van de studenten zo goed als mogelijk te borgen.

De ervaringen met werkplekieren van de tweedejaars zijn overwegend positief, zo verneemt de commissie nog. Er wordt tijdens de gesprekken onder meer gewezen op de goede begeleiding door de mentor op de werkplek, vaak de assistent-bedrijfsleider, en de laagdrempelige contacten met het hoofd van de opleiding. De invoering van de blokstages, op vraag van de studenten, wordt positief gewaardeerd.

### 2.2.1 Opbouw

Het programma is opgebouwd in overleg met het werkveld via onder meer de permanente onderwijscommissie (POC) en contacten bij gastcolleges, bedrijfsbezoeken en werkplekieren. Het is gebaseerd op de bestaande beroepskwalificaties en de DLR's en biedt kansen om gedragsindicatoren vast te leggen van beginnend tot gevorderd niveau, wat de commissie mooi gerealiseerd vindt in de huidige opbouw van het programma.

De commissie stelt vast dat de opleiding een goede **modulaire opbouw** heeft, gespreid over vier kwartalen per opleidingsjaar. Deze opbouw blijkt coherent met de beoogde leerresultaten en de typische aanpak voor een graduaatsopleiding (kwartalen). In de eerste zeven kwartalen worden met 'Me &' een aantal herkenbare thema's uit de retailsector behandeld. Deze opvatting van modulariteit zorgt voor duidelijke voor de student behapbare 'blokken'. Dit lijkt voor alle stakeholders, student, werkveld en opleiding zeer werkbaar en overzichtelijk. De integratiemodule op het einde van het tweede jaar vindt de commissie een mooi sluitstuk van de opleiding.

Parallel aan de modules loopt de **leerlijn werkplekieren** van bij de start van de opleiding. Werkplekieren is centraal en integraal in de opleiding verwerkt via authentieke beroepscontexten, sluit goed aan bij het praktische karakter van de student en het beroepsgerichte karakter van het graduaatsonderwijs, zo vindt de commissie. De combinatie van theorie en werkplekieren per module vormt een stevige houvast voor de studenten om alles goed onder de knie te krijgen en om de leerstof en competenties te kunnen verwerven in een authentieke beroepscontext. Dit kan de motivatie bij het studeren en de brede inzetbaarheid van de afgestudeerden alleen maar ten goede komen en geeft een zeer concrete invulling, wat voor de graduaatsopleidingen in het decreet ook werd voorgesteld.

Veel van de vooropgestelde leerresultaten en gedragsindicatoren hebben te maken met het **ontwikkelen van leiderschap**. De commissie is benieuwd hoe dat precies aan bod komt in het programma. Een student wijst erop dat het een hele stap is van teamcoach zijn in een leerbedrijf met als opdracht leiding geven aan medestudenten, naar leidinggevende zijn van mensen die je niet kent in een reële context tijdens het werkplekieren. Een andere student

vindt dat die overgang vlot en gefaseerd verlopen is, van observeren naar taken opnemen (bv. dagplanningen maken). Na een inloophase blijkt het weinig problemen te geven dat een student taken uitdeelt aan een oudere medewerker. Het helpt ook als de werkplek gewend is met studenten te werken: dat betekent dat ze positief staat tegenover het werk dat de studenten daar uitvoeren.

De docenten geven aan dat in de ontwikkeling van leiderschap bij de studenten het **OLOD talentontwikkeling** cruciaal is. Veel studenten hebben bij de start van de opleiding geen inzicht in hun eigen functioneren en schrikken soms als ze daarop inzoomen, onder meer bij de bevraging over zichzelf bij vrienden en familie en bij de persoonlijkheidstesten. Het is de bedoeling dat ze zicht krijgen op hun sterke en zwakke punten, om later in de lessen in te gaan op wat er is en wat er nog ontwikkeld moet worden. De studenten leren ook zichzelf te presenteren, bijvoorbeeld als ze een werkplek moeten kiezen. Verder wordt er ingegaan op modellen van verbindende communicatie, op het functioneren in een team en op leren delegeren. Recent werden in de leerlijn leiderschapsvaardigheden verbeteringen aangebracht om studenten al vroeger in het traject hierop voor te bereiden.

De commissie wil graag weten of de resultaten van de persoonlijkheidstest in het vak people management ook worden gedeeld met medestudenten in functie van het teamwerk. Dat blijkt het geval te zijn. De resultaten worden besproken in de klas. Een van de opdrachten is dan om van daaruit te bekijken waarop men meer zal inzetten in een case van het leerbedrijf en dat uit te proberen in simulaties en rollenspelen.

De docenten geven aan dat het ontwikkelen of remediëren van **zelfinzicht en zelfreflectie** ook helpt om de zelfsturing van de student te stimuleren, onder meer via het portfolio dat ze bijhouden, via checklists en in het leerbedrijf.

Ook tijdens het gesprek met de studenten komt **zelfsturing** aan bod. Ze verwijzen naar het OLOD talentontwikkeling en naar de zelfevaluaties die ze geregeld invullen bij het werkplekleren voor de verschillende DLR'S, waarna dit samen met de mentor besproken wordt. Bovendien zijn de examens die om de zes weken plaatsvinden altijd een moment van zelfreflectie en zelfsturing.

De commissie wil de opleiding aanmoedigen om verder in te zetten op het ontwikkelen van zelfsturing en leiderschap, al vroeg in de opleiding.

De commissie vindt het ook positief dat de opleiding dit academiejaar (2020-2021) gestart is met een **incompany-traject** als opleidingsvariant. Ze stelt tijdens de gesprekken vast dat dit traject de goede kant uitgaat. De opleiding geeft aan dat de nood in de sector het uitgangspunt daarvan vormde. Ze wil daarmee ook meer studenten in de opleiding aantrekken en anticipeert op de vrees dat de instroom in de opleiding zou kunnen dalen door de covid-19-crisis, die door de vele sluitingen het imago van de retailsector een fikse deuk geeft. De doelgroep van het nieuwe traject zijn mensen die minstens één jaar werken in de retailsector. Vandaag telt deze opleidingsvariant tien studenten uit vijf bedrijven, van wie de helft geen diploma secundair bezit maar wel een leidinggevende functie uitoefent. Voor de evaluatie wil men deze studenten niet overladen met opdrachten. Studenten leggen bij de start een toets af op het niveau van de eindtoets. Studenten krijgen feedback op deze toets en zo worden aandachtspunten blootgelegd. De student kan dan beter inschatten waarop hij zich moet focussen tijdens de voorbereiding. Het EVC-beleid van dit traject is uitgetekend en vrijstellingen worden afgetoetst bij de werkgever. De opleiding stelt vast dat op heden studenten ervoor kiezen om het volledige traject te volgen en geen EVC-dossier in te dienen. De opleiding geeft aan dat ze de objectiviteit bij de evaluaties in deze variant waarborgt met concrete ijkpunten op bepaalde momenten, die door een docent worden samengebracht in een totaalbeeld van de student. Nadien volgen een evaluatiegesprek met de werkplekbegeleider en een benchmarking in de opleiding. Pas dan wordt de definitieve score toegekend.

De commissie stelt tijdens het gesprek met het werkveld de vraag of het gezamenlijke initiatieven met de opleiding zou wensen te organiseren rond **levenslang leren**. Het werkveld vindt dit een goed idee, bv. een opleiding voor de groeiende gerant, people management en communicatie, groeien bij leidinggeven, feedback geven, e-commerce. Er leeft interesse voor gastcolleges vanuit het werkveld, workshops in kleine groepen, veel oefenen en ervaringen uitwisselen. De graduaatsopleiding zou meer diepgang en theoretische achtergrond kunnen bieden dan de sectorale of interne bedrijfsopleidingen, zo wordt aangegeven.

De commissie beveelt de opleiding aan om in co-creatie met het werkveld in te blijven zetten op de ontwikkeling van levenslang leren, ingaande op de noden van de retailsector.

## 2.3 Kwaliteitskenmerk 3: Onderwijsproces

De commissie onderzoekt of verschillende facetten van het onderwijsproces gericht zijn op de vooropgestelde leerresultaten.

### 2.3.1 Werkvormen

De variatie in werkvormen sluit aan bij de beoogde doelstellingen en werkt motiverend voor de studenten. De verschillende werkvormen zijn goed verdeeld over het programma, zo stelt de commissie vast op basis van de analyse van de werkvormen.

De praktijk in de opleiding vormt een mooie combinatie van werkplekleren, het leerbedrijf, retailcases en het praktijkproject, dat stoelt op een praktische oriëntatie in de onderwijsaanpak in alle modules.

Door de covid-19-crisis heeft de opleiding versneld moeten inzetten op afstandsonderwijs. Het integratieproject met onder andere het leerbedrijf met fysieke winkel in een shoppingcentrum moest de deuren sluiten. De opleiding heeft snel geschakeld naar enkel online verkopen.

De opleiding werkt verder aan een goede blend van verschillende onderwijsvormen die haalbaar is voor de doelgroep studenten.

De opleiding werkt eveneens verder aan de implementatie van fase 1 en de ontwikkeling van fase 2 van de incompany-variant en gaat daarbij vaak in overleg met studenten en werkveld.

### 2.3.2 Leermateriaal

De studenten vinden de kwaliteit van de cursussen, handboeken en online materiaal behoorlijk goed, zo blijkt tijdens de gesprekken. Ze vermelden de vlotte en begrijpelijke taal. Ze vinden het ook positief dat de meeste cursussen of powerpoint-presentaties op Toledo beschikbaar zijn.

Een deel van het lesmateriaal werd op Toledo online ter beschikking gesteld van de commissie. Het lijkt doorgaans te voldoen aan de kwaliteitseisen, zo stelt de commissie vast.

De commissie vindt het positief dat de hogeschool de opleidingen ondersteunt bij het opstellen van leermateriaal. Ze stelt aan de opleidingen een sjabloon en een handleiding ter beschikking voor het bepalen van de leerdoelen en het opmaken van goed gestructureerd studiemateriaal, zowel in papieren vorm als online. De opleidingsverantwoordelijken geven aan dat docenten onderling feedback geven op elkaars cursussen en ook terecht kunnen bij de onderwijscoach voor advies. Het werkveld en de studenten kunnen informeel ook hun mening geven over de cursussen.

### 2.3.3 Activerende leeromgeving

De commissie stelt vast dat de opleiding een **goede activerende aanpak** hanteert van het onderwijsproces. Door de opleiding heen wordt de student steeds zelfstandiger. In veel opleidingsonderdelen moeten studenten actief bepaalde opdrachten vervullen. De opleiding mag in dit verband bijzonder fier zijn over de opleidingsonderdelen talentontwikkeling, waar studenten leren nadenken over hun talenten en hun groeipunten, zo vindt de commissie.

De studenten kunnen de beoogde leerresultaten bereiken door werkplekleren in en buiten de hogeschool, het werkplekproject en het leerbedrijf.

Het **werkplekleren** is goed uitgewerkt richting praktijk- en beroepsgerichte activiteiten en toepasselijk voor de graduaatsstudent, zo stelt de commissie vast. Er is een nauwe koppeling tussen authentieke praktijk en het werkplekleren. De student wordt er via allerhande informatiekanalen ook goed op voorbereid. Meer daarover onder 2.3.5.

Het **leerbedrijf** is een sterk concept en motiverend voor studenten, zo blijkt ook uit de gesprekken. In het leerbedrijf moeten studenten naast diverse functies ook minstens een kwartaal een leidinggevende functie opnemen. Het maakt hen startklaar voor de sector die aangeeft dat leidinggeven een cruciale competentie is voor de winkelmanager. In het leerbedrijf kunnen studenten leren leidinggeven aan medestudenten, wat de commissie een eerste goede aanzet vindt. De commissie dringt erop aan het leerbedrijf zeker te behouden en geregeld te evalueren en bij te sturen.

Dit jaar heeft de coronacrisis bovendien voor onvoorziene situaties gezorgd en de flexibiliteit en zelfstandigheid van de studenten (en werkveld en docenten) bijzonder op de proef gesteld. De commissie stelt vast dat de opleiding alles in het werk heeft gesteld om de lessen en het werkplekleren te laten doorgaan volgens de veiligheidsmaatregelen voor de pandemie. Dit was bijzonder moeilijk voor een opleiding waarbij veel studenten aan het werk waren in winkels die moesten sluiten.

### 2.3.4 Internationale gerichtheid

De commissie vindt de mix aan initiatieven inzake internationalisering een sterk punt. De opleiding werkt samen met verschillende buitenlandse partnerinstellingen en heeft verschillende samenwerkingsvormen op de kaart gezet, telkens goed aangepast aan de doelgroep van graduaatstudenten en hun leerdoelen.

Bepaalde initiatieven van internationalisering zijn sterk gericht op groepsvorming, wat ook waardevol is.

De commissie waardeert dat de opleiding en de hogeschool eveneens inzetten op docentenmobiliteit om internationaal de vinger aan de pols te houden.

### 2.3.5 Werkplekleren

De commissie stelt vast dat het didactisch concept van de opleiding, 'leren door doen', bij uitstek aan bod komt in het werkplekleren, met de betreffende leerlijn, het werkplekproject en het leerbedrijf.

De commissie spreekt zich positief uit over **de kwaliteitscriteria en de werkplekscan** op maat van de opleiding, die de kwaliteit van de werkplekken moet garanderen. Iedere retailer is anders en de situaties in de winkels veranderen ook van jaar tot jaar. De commissie waardeert de inspanningen van de opleidingsverantwoordelijken om geschikte werkplekken te vinden die voldoen aan de gestelde criteria.

De commissie stelt vast dat de **studenten vooraf goed worden geïnformeerd** over het werkplekleren.

Voor de **begeleiding van studenten** in het werkplekleren zijn de taken goed verdeeld tussen de mentor van het bedrijf en de begeleider van de hogeschool.

Het **werkveld** geeft aan dat het bij het werkplekleren een grote rol krijgt toebedeeld. Een van de gesprekspartners geeft aan dat de student dezelfde interne opleiding volgt als de nieuwe medewerkers, individueel en in groep. Zo zijn ze op het einde van het eerste jaar gelijkwaardig aan de andere medewerkers, zo wordt gesteld. De overgang naar het tweede jaar is groot, maar toch kunnen de studenten aan het einde van dat jaar fungeren als verantwoordelijke van een klein team. Leidinggeven aan een grotere groep (tien of meer) ligt niet binnen de verwachtingen van de opleiding. Het werkveld geeft ook aan dat de studenten in het tweede jaar doorgaans worden begeleid door de assistent-filiaalhouder en nadien in die functie aan het werk gaan.

Tijdens het gesprek geven de vertegenwoordigers van het werkveld ook aan dat het duidelijk is wat er van hen wordt verwacht, bv. de matching van de kandidaat met het bedrijf, de jaarplanning, de winkelopdrachten, de evaluatiemomenten met de coach. Ze merken op dat studenten soms meegezogen worden in de dagelijkse bezigheden in de winkel en moeten leren dat ze initiatief mogen nemen voor hun leeractiviteiten.

De begeleiders op de werkplek geven nog aan dat ze door de opleiding goed worden voorbereid op hun taak. De shopmanagers zijn goed op de hoogte van waar de studenten staan in hun opleiding en kunnen ook de nodige tijd plannen voor de begeleiding van de student. Ze zijn tevreden dat er nu ook op hun vraag en die van de studenten blokstages zijn ingevoerd, zodat de studenten op de werkplek kunnen kennismaken met alle taken gedurende een hele week. De commissie waardeert die wijziging.

De commissie wil graag horen van de **docenten** hoe zij de evolutie van de student op de werkplek opvolgen tussen de twee bezoeken in van de hogeschoolbegeleider. Ze geven aan dat de student dagelijks een logboek bijhoudt waarop ze feedback geven en dat er tussendoor telefonisch en via e-mail contact is met de werkplekmentor, zodat de student regelmatig een duidelijk beeld krijgt van waar hij staat.

De commissie is ook benieuwd naar de ondersteuning vanuit de school voor studenten die **tijdens de schoolvakanties hun werkplekleren** uitvoeren. De docenten geven aan in het gesprek dat ze ruim beschikbaar zijn in die periodes, behalve voor beperkte vakantieperiodes. Bij vragen kunnen studenten evenwel telefonisch contact opnemen met een VIVES-begeleider of met het opleidingshoofd. .

De commissie adviseert de opleiding om explicieter bekend te maken bij de studenten hoe ze tijdens schoolvakanties en meer bepaald tijdens de periodes van collectieve sluiting hun begeleiders van VIVES kunnen bereiken.

De **afgestudeerden** geven het werkplekleren en het leerbedrijf aan als de **belangrijkste positieve punten** van de opleiding. De voorbereiding in het programma, de theorie nadien kunnen omzetten in de praktijk en ter plekke nog veel opsteken: deze mix vinden ze van enorm grote waarde. Ze zijn ook zeer tevreden over de coaching en de begeleiding door de docenten en het opleidingshoofd, waarbij altijd gezocht wordt naar een oplossing op maat. Als mogelijke verbeterpunten geven ze aan: nog meer aandacht voor people management in de praktijk, bv. slechtnieuwsgesprekken, en werkplekleren nog meer in grote blokken organiseren. Beide punten zijn intussen grotendeels opgelost, zo stelt de commissie vast tijdens de gesprekken.

De commissie stelt tijdens de gesprekken vast dat de studenten vaak **de term 'stage'** gebruiken **in plaats van de term 'werkplekleren'**. Ook in het ZER wordt de term 'stage' een paar keer gebruikt.

De commissie beveelt aan dat de opleiding consequent de term 'werkplekleren' hanteert in al haar interne en externe communicatie, om de rol van het leren op de werkplek te benadrukken en terminologische verwarring te voorkomen.

### 2.3.6 Systeem van beoordeling, toetsing en examinering

De **toetsing** wil nagaan of een student zijn vaardigheden en kennis geïntegreerd kan toepassen in authentieke contexten. Dit gebeurt onder meer in de bovengenoemde integratiemodule, maar ook in de andere modules, bv. via werkplekopdrachten en casussen.

De commissie stelt vast dat de toetspraktijk uitgewerkt is in een **toetsmatrix** en aansluit bij de opleidingsvisie. Zo is er een examenperiode aan het einde van elk kwartaal, waardoor snel kan worden bijgestuurd indien nodig. Een **toetswiel** ondersteunt de docent in zijn keuze voor een geschikte toetsvorm, gericht op de leerdoelen. De studenten worden geïnformeerd over de toetsvormen via de **ECTS-fiches**.

In de opleidingsonderdelen wordt er vaak gekozen voor **permanente evaluatie**. De commissie wil graag weten hoe de validiteit van deze toetsing wordt bewaakt. De opleidingsverantwoordelijken geven aan dat naast de curriculummap met overzicht van de DLR's en de toetsen, recent ook een **toetsmatrijs** ontwikkeld is voor elk OLOD om de docenten te laten reflecteren op de doelen die ze evalueren en hun evaluatiemethode. De commissie stelt vast dat dit een degelijk en valide instrument is.

Bij de permanente evaluatie wordt onder meer gefocust op de betrokkenheid van de student tijdens de contactmomenten. De commissie wil graag weten hoe dit wordt geobjectiveerd. Uit de gesprekken blijkt dat dit over concreet gedrag gaat, bv. is de student aanwezig, dient hij zijn taken op tijd in, gaat hij in gesprek bij problemen? Voor de OLOD's rond talentontwikkeling komen daar specifieke criteria bij, bv. ontvangt hij feedback op een goede manier, geeft hij feedback op een goede manier, heeft hij zijn opdrachten voorbereid op papier of niet?

De **voortgangstoets** op het einde van het eerste en het tweede opleidingsjaar is een goede keuze van de opleiding. De commissie vindt het ook positief dat de studenten hierover via infosessies worden geïnformeerd. Ze vindt het belangrijk dat de opleiding de voortgangstoets behoudt om de studenten te stimuleren hun kennis te borgen.

De commissie is ook benieuwd hoe ver het staat met de **databank kwaliteit voortgangstoets** die sedert de toets nieuwe opleiding zou worden ontwikkeld in samenwerking met o.a. Thomas More hogeschool en Stenden hogeschool. De opleiding geeft aan dat hierover overleg heeft plaatsgevonden, maar dat de uitwisseling is stilgevallen. De opleiding heeft nu een eigen databank met vragen van de voortgangstoets, die gebruikt wordt voor nieuwe OLOD's en de aanpassing van bestaande cursussen.

De commissie beveelt de opleiding aan om de vroegere samenwerking met Thomas More hogeschool en Stenden hogeschool nieuw leven in te blazen en gezamenlijk verder te werken aan de databank kwaliteit voortgangstoets, wat ook de benchmarking van de opleiding ten goede zal komen.

Het zelfevaluatierapport geeft aan dat een objectieve beoordeling van het leerbedrijf en het werkplekleren moeilijk blijft, maar sindsdien zijn er verdere stappen gezet.



De **beoordeling van het werkplekieren** is goed geregeld, vindt de commissie. De begeleider bepaalt de score, na studie van de evaluatiedocumenten van de student en de bedrijfscoach en een gesprek met hen beiden. En men gaat nog een stap verder: alle scores worden door de begeleiders samen besproken om te komen tot een benchmark en een correcte quoterings. Het werkplekproject wordt evenwichtig beoordeeld op het proces en op het eindproduct. Uit de gesprekken blijkt dat de studenten de beoordeling van het werkplekieren helder vinden.

Uit de update bij het ZER en uit het gesprek met de docenten blijkt dat de evaluatie van het werkplekieren is bijgestuurd, met heldere gedragsindicatoren als criteria en met duidelijke puntenvorken die vooraf vastliggen. Dit garandeert een evenwicht tussen de beoordelingsruimte voor de docent en een kader van objectieve parameters. Er wordt ook een nieuw sjabloon 'evaluatie werkplekieren' ontwikkeld voor student, werkplekmentor en begeleider, waarin een aantal ontbrekende competenties worden toegevoegd.

Ook de **beoordeling van het leerbedrijf** is goed georganiseerd, zo stelt de commissie vast. De studenten beoordelen elkaar via peerassessment, maar het zijn de docenten die de eindbeoordeling bepalen. De commissie wil graag weten hoe per student het integrale aftoetsen op het eindniveau wordt geborgd. De gesprekspartners geven aan dat in het pop-upbedrijf de student minstens in één team de leidinggevende rol moet opnemen, waarbij de autonomie van de student op niveau 5 centraal staat. De gedragsindicatoren voor de vijf beoogde attitudes worden dit academiejaar verder omschreven. Studenten worden hierop viermaal geëvalueerd en hebben dus de nodige kansen om door te groeien naar het verwachte eindniveau. Ook het nieuwe evaluatiedocument voor het leerbedrijf is degelijk, zo stelt de commissie vast.

De commissie wilde graag weten hoe de studenten met de veelheid aan toetsen **de werkdruk** in de opleiding ervaren in het eerste en tweede jaar. Ze geven aan dat het op sommige momenten inderdaad druk is. Als het echt te veel is, kunnen ze evenwel terecht bij de docenten om stoom af te laten en/of om een uitstel van een les te vragen, wat toegestaan wordt als het gemotiveerd en mogelijk is.

### 2.3.7 Begeleiding in-, door- en uitstroom en monitoring

De opleiding telt sinds 2015 doorgaans 20 à 30 studenten, met een dip in het eerste semester van het academiejaar 2019-2020. De opleiding ziet een verklaring in het toenemende aantal graduaatsopleidingen in de hogeschool, wat een grote keuzemogelijkheid en veel concurrentie veroorzaakt.

Recent werden nieuwe initiatieven genomen om de **instroom van studenten** aan te wakkeren. De opleiding zet meer in op sociale media en bezoeken aan secundaire scholen. Er werd ook gekozen voor een bijkomende omschrijving graduaat winkelmanagement: 'retail & e-commerce', gekoppeld aan een aanpassing van het programma met meer e-commerce, zodat ook de studenten met specifieke interesse daarvoor bereikt worden. De opleiding gelooft dat de inrichting van het incompany-traject extra studenten zal aantrekken en wil werken aan een kruisbestuiving tussen beide trajecten, bv. door cursussen en opdrachten uit te wisselen. Ook wordt opgemerkt dat een opportuniteit voor de instroom ligt in studenten van andere opleidingen die met e-commerce willen starten, eventueel in bijberoep.

Tijdens het gesprek van de commissie met het werkveld blijkt dat de handelszaken bereid zijn om samen met de handelssectorfederatie Comeos een campagne te voeren om de positieve punten uit de retailsector sterker in de kijker te zetten en zo de instroom in de opleiding te verhogen. Desgevraagd geven de gesprekspartners uit het werkveld ook aan dat de opleiding in de toekomst nog meer kan uitgaan van de wensen van de klant. Waarom beslissen klanten, na een eerste zoektocht online, toch de stap te zetten naar een fysieke winkel: gaat het om het contact, de productkennis, de diensten, het voelen en keuren van de producten, de

belevens of het sociale gebeuren? Deze evoluties moeten retailers en opleidingen verder opvolgen zodat ze samen naar nieuwe mogelijkheden kunnen zoeken. Veel van bovengenoemde verkoopaspecten kunnen ook verschuiven van fysiek naar digitaal zoals commercieel chatten, online workshops rond producten, bijproducten voorstellen in het winkelmandje, gepersonaliseerde adviezen via nieuwsbrieven op basis van artificiële intelligentie, klachtenbehandeling ... De volledige customer journey, met een combinatie van fysieke en digitale benaderingen, zal belangrijker worden in de sector. Dit zou sterker aan bod kunnen komen in de opleiding als de decretaal vastgestelde beroepskwalificaties worden aangepast.

De commissie steunt de opleiding bij het nemen van verdere initiatieven om de instroom in de opleiding te verhogen en om verder in te zetten op e-commerce in al zijn aspecten. De commissie moedigt de opleiding aan contacten te leggen met online retailers, om bv. werkplekieren daar te verkennen. In afwachting van een update van de beroepskwalificaties, kan de opleiding zich toeleggen op de nascholing ter zake van haar afgestudeerden.

De opleiding **informeert de potentiële studenten** via verschillende kanalen over de vereisten en de instapcompetenties,.

De studenten geven aan dat ze vrij **goed geïnformeerd zijn over de opleiding**. Het werkplekieren ligt helemaal in de lijn van de verwachtingen. Over het leerbedrijf worden ze geïnformeerd met een modulehandboek en over het werkplekieren met een brochure. De ECTS-fiches geven meestal gedetailleerde informatie over wat ze moeten kennen en kunnen, wat ook tijdens de lessen aangegeven wordt. De afgestudeerden merken evenwel op dat het voor bepaalde OLOD's in het tweede jaar niet altijd goed in te schatten was wat ze inhouden, bv. store management. De commissie stelt vast dat de meeste ECTS-fiches helder zijn, maar voor een aantal OLOD's is aandacht nodig om ze verder te vervolledigen.

De commissie vraagt om de ECTS-fiches waar nodig te vervolledigen.

De commissie vindt het positief dat er een toelatingsproef is voor studenten zonder diploma secundair onderwijs. De **begeleiding van de instroom** verloopt onder meer via het OLOD talentontwikkeling (zie 2.2.).

Wat de **doorstroom** van studenten betreft, vindt de commissie het positief dat de studiebegeleider in overleg met het opleidingshoofd proactief contact opneemt met studenten van wie de studieresultaten tegenvallen. Ze waardeert ook dat er aandacht is voor sterke studenten: studenten met een sterk potentieel kunnen extra oefenmateriaal krijgen.

De commissie wil graag weten hoe de diversiteit van de instroom verder gemonitord en aangepakt wordt, bv. voor Frans. Bij het begin van hun OLOD geven de taaldocenten een starttoets om het niveau van hun studenten te leren kennen, zo geven de docenten aan. Studenten die het vooropgezette eindniveau al hebben bereikt, worden dan ingezet om de andere studenten op sleeptouw te nemen.

De commissie is benieuwd of de opleiding mogelijkheden aanbiedt aan de vrij grote groep van studenten met migratie-achtergrond om een eventuele achterstand in de kennis van het Nederlands in te halen. De studenten geven aan dat deze studenten geen achterstand hebben in het Nederlands. Elke student die achterstand heeft, bv. inzake Nederlands of ICT, wordt extra geholpen door de docenten na de les. Studenten kunnen voor tekorten in vreemde talen 's avonds ook aansluiten bij de ondersteunende lessenreeks in samenwerking met CVO Miras (primaire doelgroep zijn bachelorstudenten met een taalachterstand). Deze lessen worden georganiseerd op de campus, maar de inschrijving gebeurt bij het CVO. De dienst studiebegeleiding biedt geregeld zijn diensten aan om te leren studeren. Voor de

commissie is het evenwel niet duidelijk of studenten die baat hebben bij bijkomende ondersteuning structureel worden doorverwezen.

Positief is dat de studentenbegeleiding recent verder werd verbeterd, met een aanspreekpunt voor tweedejaarsstudenten en verder uit te werken aanspreekmomenten bij de opstart van de afstudeermodule.

De **uitstroombegeleiding** ziet er goed uit, met o.m. sollicitatietraining en een vacaturedatabank.

### 2.3.8 Fysieke en virtuele onderwijsruimten

Op de campus in Kortrijk zijn veel soorten onderwijsruimten beschikbaar, geschikt voor de gebruikte werkvormen. De lokalen en informaticavoorzieningen voldoen, zo stelt de commissie vast uit eerdere contacten ter plekke.

## 2.4 Kwaliteitskenmerk 4: Personeel

De commissie merkt op dat het team enthousiast, gedreven en deskundig is, goed samenhangt, een laagdrempelige toegang heeft voor studenten en met onverminderde inzet pionier wil blijven in de opleiding graduaat in het winkelmanagement. De commissie hoopt dat al deze eigenschappen de komende jaren behouden blijven, ook al zou het aantal studenten toenemen.

De commissie stelt vast dat er een doeltreffend personeelsbeleid wordt gevoerd, dat voorziet in een goede werving, professionalisering, beoordeling en inzet van het personeel, hoewel hier en daar nog verbetering mogelijk is.

### 2.4.1 Werving en professionalisering

De commissie merkt op dat er voldoende zorg is voor de werving en selectie van het personeel op basis van de onderwijsvisie van de hogeschool. Bij de selectie is er duidelijk aandacht voor de diversiteit aan rollen en expertise die nodig zijn in de opleiding. Veel lectoren hebben ervaring opgedaan in het bedrijfsleven.

De commissie vindt het positief dat er aandacht is voor de introductie van nieuwe collega's in de opleiding en er een coachingprogramma bestaat voor de beginnende docent. Die kan intervisie krijgen van een ervaren collega of van de onderwijscoach, nadat die een van de lessen van de nieuwkomer heeft bijgewoond. Beginnende docenten krijgen ook informatie over de bestaande cursussen en een sjabloon voor de opmaak van nieuwe cursussen. De beoordeling van studenten wordt gezamenlijk met de collega's besproken. De docenten zijn tevreden over hun introductie in de opleiding.

De commissie wil graag weten hoe docenten tijdens hun loopbaan feedback krijgen op hun functioneren. De vierjaarlijkse enquête onder de studenten over de inhoud van het OLOD en het doceergedrag lijkt bescheiden om docenten indien nodig bij te sturen, en al zeker voor een beginnende docent of een nieuw OLOD. De docenten geven aan dat de formele bevraging op niveau van de opleiding inderdaad beperkt is. Ze wijzen er wel op dat elke collega desgewenst een evaluatie kan vragen bij de directie en dat ze studenten vaak zelf informeel bevragen over allerlei thema's. Soms nodigen ze bv. studenten uit om een les van henzelf of een gastdocent te evalueren, om feedback te geven op het online lesgeven enz. Indien nodig gaan ze met die feedback effectief aan de slag. De commissie vraagt om de bevraging meer structureel te maken en de periode te verkorten, vooral omdat een gemiddelde graduaatsstudent maar twee jaar in de opleiding verblijft (zie verder onder 2.5).

De commissie is ook benieuwd om te weten hoe ervoor gezorgd wordt dat de docenten voldoende technologisch geschoold zijn voor de gebruikte ICT-toepassingen, want studenten signaleren dat het gebruik van ICT en apparatuur niet altijd optimaal verloopt. De docenten geven aan dat er vooral tijdens de lockdown een en ander is misgelopen toen men onverwacht volledig naar online moest overschakelen. Op dat moment zochten docenten telefonisch hulp bij elkaar. Het is snel duidelijk geworden waar de lacunes zaten en vanuit de hogeschool wordt er nu extra begeleiding ingezet, waardoor er inzake ICT stappen voorwaarts gezet worden.

De commissie wil graag weten hoe de docenten erin slagen om een vinger aan de pols te houden in hun domein. De docenten geven aan dat het contact met het werkveld en met de sectorfederaties daarbij belangrijk is. Ze volgen ook nascholingen, bv. een reeks van VLAJO over e-commerce en nascholing door de dienst Onderwijstechnologie over de nieuwste digitale onderwijstools. De docententeams uit het studiegebied delen ook onderling hun informatie. De commissie heeft evenwel de indruk dat meer sturing vanuit de hogeschool het levenslang leren van docenten nog ten goede zou komen.

De commissie beveelt aan dat er voor de nascholing van docenten nog meer sturing komt vanuit de opleiding en de hogeschool.

De commissie wil graag horen hoe de effecten van de covid-19-crisis impact hebben op het programma na covid-19. De docenten geven aan dat de lockdown meer structuur heeft opgeleverd in de evaluaties, bv. bij mondelinge examens online. Rubrics worden beter voorbereid en meer gebruikt. Tegelijk blijft er aandacht om het sociaal contact en de onderlinge betrokkenheid tussen docent en student te behouden, ook digitaal.

Desgevraagd geven de docenten aan dat ze nog geen permanente contacten hebben met retailers die enkel online werken of waarbij het zwaartepunt in e-commerce ligt. Er is enkel een gastcollege georganiseerd met zo'n retailer, maar er zijn nog geen contacten voor werkplekleren in die bedrijven. Wel ziet men nieuwe kansen na de covid-19-crisis, wanneer men met de invloed van de lockdown op de e-commerce aan de slag kan gaan. Dit gaat niet enkel over webshops, maar ook over het belang van testimonials op social media, klantenwerving via promoties online, click- & collect-systemen, deelname aan verkoopplatformen enz.

De commissie wil graag nog meer weten over het inzetten van gastlectoren in de opleiding. Ze verneemt dat het initiatief daarvoor bij de docent ligt, bv. voor een praktijkgetuigenis of voor een deelthema dat specifieke expertise vereist, zoals verandermanagement bij e-commerce of het ontwikkelen van een webshop. Om kennis te maken met vakbonden, kan iemand van de vakbond worden uitgenodigd als gastlector. Gastlectoren kunnen ook een leerbedrijf helpen begeleiden. Eén van de coaches in het leerbedrijf is voltijds tewerkgesteld in de retail. Tevens doet men een beroep op de expertise van VLAIO voor de organisatie van het leerbedrijf – de opleiding organiseert bezoeken aan retailers (met fysieke winkel en/of webshop) en aan een commercieel centrum in het kader van de voorbereiding van het werkplekleren in jaar 1 en in het kader van het vak retailcases in jaar 2.

#### 2.4.2 Individuele feedback aan de docenten

De commissie stelt vast dat het personeelsbeleid voorziet in de beoordeling van het personeel, onder meer via een jaarlijks functioneringsgesprek met elke docent. Er is ook een evaluatiegesprek, na drie jaar voor de nieuwe medewerkers en nadien om de vijf jaar.

De commissie merkt tijdens de gesprekken op dat de studenten niet echt betrokken zijn bij de systematische bevestigingen over de opleidingsonderdelen en de docenten, die maar om de vier jaar plaatsvinden. Meer daarover leest u onder 2.5.

Tijdens de gesprekken blijkt ook dat er tussen de docenten overleg plaatsvindt, formeel via de Opleidingsraad en de POC, maar vooral veel informeel. Het valt de commissie op dat er in het kernteam veel aandacht is voor het leren van elkaar, onder meer via het uitwisselen van ervaringen en good practices.

#### 2.4.3 Effectieve en efficiënte inzet

De staf met een kernteam van vier docenten en daarnaast docenten met (zeer) kleine opdrachten vindt de commissie voldoende voor het huidige aantal studenten. Ze heeft de indruk dat achter het dossier van de opleiding graduaat in het winkelmanagement een actief en betrokken team staat, dat goed omkaderd wordt vanuit de centrale diensten.

De commissie vindt het interessant dat er een sterke verwevenheid is met het personeelsbeleid van de andere opleidingen in het studiegebied. Ze heeft de indruk dat het personeel efficiënt wordt ingezet, met een personeelsbeleid dat de opdrachten maximaal bepaalt in functie van de sterkten in de inhoudelijke en didactische kennis van docenten en medewerkers. Toch ziet ze in het kader van de efficiëntie nog verbeteringen mogelijk.

De commissie beveelt aan om te bekijken hoe de opleiding nog efficiënter kan werken door een verdere systematische organisatie van de opleiding, bv. de uitwerking van FAQ's om te vermijden dat studenten steeds met dezelfde vragen komen.

### 2.5 Kwaliteitskenmerk 5: Resultaat van het onderwijsproces

De doorstroomcijfers geven aan dat de studenten die de opleiding niet afwerken, na de eerste twee kwartalen de opleiding verlaten, zo blijkt uit het ZER. Studenten die daarna de opleiding voortzetten, hebben een erg grote kans om te slagen. Het programma, het onderwijsproces en het personeel van de opleiding stellen de student dus in staat om de beoogde leerresultaten te behalen.

De commissie stelt vast dat de opleiding op niveau is en gewaardeerd wordt door alle stakeholders.

De **afgestudeerden** doen het goed op de arbeidsmarkt. Ze vinden makkelijk werk in hun sector en zijn tevreden of heel tevreden over de job. Een aantal van hen groeit vrij snel door naar een functie met leidinggevende verantwoordelijkheden, zo blijkt uit een online bevestiging die vermeld wordt in het ZER.

Daaruit blijkt ook dat de alumni in een focusgroep aangeven zeer tevreden te zijn over de docenten en over de sterke praktijkgerichtheid van de opleiding, waarbij het leerbedrijf zeer hoog scoort. Tijdens het gesprek met de commissie benadrukken de afgestudeerden het belang van het werkplekleren. Ze noemen het onmisbaar om onder begeleiding ervaring op te doen met de realiteit van de verkoop en het leiden van een team. Enkel de kennis van vreemde talen (Frans en Engels) blijft volgens hen een werkpunt, zoals ook blijkt uit het ZER. De commissie steunt de opleiding in haar voornemen om het aanbod vreemde talen in het curriculum bij te sturen.

Het **werkveld** vindt dat de afgestudeerden goed voorbereid zijn en beschikken over een realistisch beeld van de sector. Ze zijn tevreden over de samenwerking met de opleiding.

De **studenten** met wie de commissie spreekt, zijn enthousiast over de opleiding en geven een hele reeks positieve punten. Zo bijvoorbeeld leren over jezelf reflecteren voor je verdere stappen zet, eventueel de kijk op jezelf bijstellen. Ze zijn ook tevreden over de duidelijke structuur van het programma: het eerste jaar word je opgeleid tot medewerker, het tweede jaar tot (adjunct-) filiaalleider. Dankzij het werkplekleren en het leerbedrijf weet je ook echt wat de retail inhoudt. De praktijk helpt om de theorie reëler te maken en makkelijker om vast te houden. Positief is ook dat een student door het jaar zijn ontwikkelpunten invult en kan kijken waar hij vordert en wat er nog bijgespijkerd moet worden. De evaluatie verloopt transparant, zo wordt gezegd, met een duidelijke inbreng van de student, de docent en de mentor.

De studenten geven ook enkele kleine verbeterpunten aan, bv. de plaats van commerciële competenties in de opleiding, de online begeleiding van het leerbedrijf tijdens de covid-19-crisis.

De **docenten** van hun kant geven als sterke punten aan: de mix in het team, de connectie met het werkveld, het durven ondernemen in het leerbedrijf en het werkplekleren. Ook het innovatieve van de opleiding wordt benadrukt, evenals de betrokkenheid van studenten, docenten, werkveld en beroepsfederatie. Als er problemen opduiken, worden die aangepakt, bv. de kloof tussen 1<sup>ste</sup> en 2<sup>de</sup> jaar is weggewerkt door aanpassingen in de OLOD's talentontwikkeling en people management. De start van het incompany-traject is voor de docenten een momentum om de DLR's en de gedragsindicatoren te herbekijken voor de beide trajecten.

Tegelijk zien ze nog een aantal verbeterpunten. Ze willen graag tijd krijgen om alle veranderingen die zich aandienen te verwerken en tegelijk de fundamenten van de opleiding blijven behouden.

De commissie wil graag meer vernemen over de mate waarin medewerkers, studenten, alumni en beroepenveld **actief en systematisch worden betrokken bij de kwaliteitszorg** en op geregelde tijdstippen de kans krijgen om anoniem hun mening te geven.

Uit het gesprek met de bevroegde **studenten** blijkt dat ze niet systematisch werden betrokken bij de evaluatie van de opleiding. Er zijn jaarlijkse focusgesprekken en enquêtes om de vier jaar, maar daarvan zijn ze nauwelijks op de hoogte. Ze geven aan dat ze wel via informele wegen signalen kunnen uitsturen die ook worden opgepikt door de opleiding, bijvoorbeeld over onduidelijke verwachtingen van de voortgangstoets. De commissie stelt vast dat het opleidingshoofd zeer laagdrempelig toegankelijk is voor de studenten. Dit is goed, maar neemt misschien wat te veel tijd in, waardoor andere werkzaamheden in het gedrang kunnen komen.

De **afgestudeerden** geven duidelijk aan dat ze als student niet systematisch de kwaliteit van de werkplek konden beoordelen, maar in geval van problemen konden ze wel aankloppen bij het opleidingshoofd. Ze konden haar ook spontaan feedback geven over hun ervaringen op de werkplek, wat soms gebeurde.

De commissie was eveneens benieuwd naar de betrokkenheid van het **werkveld** bij de kwaliteit van de opleiding en eventuele bijsturingen. Uit het gesprek blijkt dat de contacten vooral informeel verlopen. Er is een aanspreekpersoon van de opleiding als er zich problemen voordoen en die communicatie loopt goed. Het werkveld geeft nog aan dat er in mei een evaluatiemoment georganiseerd zou worden, maar dat is wegens corona niet doorgegaan. Het jaar voordien is er wel een focusgroep geweest en met de geformuleerde suggesties is in de mate van het mogelijke rekening gehouden, bv. de blokstage. De commissie ziet hier nog ruimte voor verbetering om de input van het werkveld in de opleiding op een structurele wijze te versterken.

De commissie waardeert de goede onderlinge contacten van de opleiding met alle stakeholders, een eerste vereiste voor een goed kwaliteitsdenken. Problemen komen vooral aan de oppervlakte via informele contacten, en dan wordt er snel op die signalen gereageerd. Er volgt steevast een oplossing, maar dat gebeurt niet op een structurele wijze. Tijdens de gesprekken krijgt de commissie geen zicht op een systematische bevragingscyclus van deze groepen.

In het slotgesprek geeft de opleiding aan dat na de integratie van de graduaatsopleidingen in de hogeschool in september 2019 eerst vooral werd ingezet op feedback via informele contacten. Nu wordt het formele mechanisme van de bevragingen in de bacheloropleidingen stilaan ook in de graduaatsopleidingen uitgerold.

De commissie moedigt de opleiding aan om met een systeem van anonieme bevragingen van alle stakeholders de bestaande positieve cultuur nog te versterken en de kwaliteit van de opleiding te verbeteren.

Een laatste punt: studenten uit de opleiding winkelmanagement zijn niet vertegenwoordigd in de studentenraad of de opleidingsraad, zo blijkt. De commissie detecteert geen **gestructureerde studentenparticipatie** in de gesprekken. Desgevraagd geeft de opleiding aan dat studentenparticipatie met bachelors en graduaaten samen moeilijk loopt en dat het in het algemeen moeilijk is om niveau 5 te laten participeren in de hogescholen. Over de graduaatsopleidingen heen komt er nu een studentenparticipatiecoach, werkzaam rond andere thema's. Die organiseerde onlangs het eerste studentenforum met tien studenten voor alle graduaatsopleidingen van de hogeschool, evenwel zonder iemand van winkelmanagement. Een tweede forum staat gepland.

De commissie moedigt de opleiding aan om de studentenparticipatie verder uit te bouwen.

### 3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Katholieke Hogeschool VIVES Zuid beoordeelt de commissie de kwaliteit van de opleiding als voldoende. De commissie adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit af te leveren.

De commissie vindt dat de gesprekken zeer goed en vlot verlopen zijn, ook al zijn ze wegens de covid-19-pandemie online moeten gebeuren.

Ze stelt vast dat de opleiding in hoge mate haar vier uitgangspunten realiseert: de betrokkenheid van de docenten en het laagdrempelige contact tussen docenten en studenten, het partnerschap met het werkveld, het leren in authentieke beroepscontexten en innovatie.

De studenten krijgen dankzij het doordachte programma, de verschillende facetten van het onderwijsproces en het gedreven en deskundige personeel de vijf basisattitudes mee van professioneel gedrag die de opleiding vooropstelt: samenwerken, leervermogen, resultaatgerichtheid, flexibiliteit en integriteit. De opleiding bereikt dus de resultaten die ze vooropstelt. De studenten, de afgestudeerden en het werkveld blijken dan ook tevreden over de opleiding.

De commissie waardeert in het bijzonder de pioniersrol van de opleiding vanaf de start tot op vandaag, de goed doordachte modulaire opbouw, het werkplekleren, de blokstages, het leerbedrijf, de goede en laagdrempelige contacten met het werkveld, het gedreven en goed samenwerkende docentenkorps en de lage drempel voor studenten om met hen contact te nemen, de sterke bereidheid om in te spelen op vragen tot verbetering van studenten en werkveld, de start van het incompany-traject en vele andere punten die in dit rapport staan vermeld.

De commissie spreekt dan ook een positief oordeel uit over deze opleiding. De opleiding heeft stevige fundamenten die te behouden zijn. Tegelijk kan ze vooroplopen en verdere bakens verzetten in de innovatie van de sector.

De focuspunten die de opleiding vooraf heeft geformuleerd en waarover ze wil praten met de commissie, komen aan bod tijdens het slotgesprek, met name verhogen van de instroom, actualisering van de DLR's, versterken van e-commerce in de opleiding en een aanbod formuleren van levenslang leren.

De commissie moedigt de opleiding aan om effectief werk te maken van de conclusies/aanbevelingen die na een interessante en positieve gedachtewisseling uit dat gesprek naar voor zijn gekomen, evenals van de andere adviezen op basis van de overwegingen en bevindingen in dit rapport.

1. **De beroepskwalificaties en de DLR's updaten.** De opleiding kan daartoe vanuit haar pioniersrol het initiatief nemen om samen met de retailsector en de andere opleidingen stappen te zetten.
2. **De instroom verhogen.** De opleiding kan promotie voeren rond de aantrekkelijkheid van de sector, samenwerken met de sector om jobstudenten aan te trekken en niveau 5 beter bekend te maken bij de kandidaat-studenten.
3. **Verdere stappen zetten in e-commerce,** ook al is de ruimte daartoe in DLR's vandaag beperkt. Bv. systematische contacten opbouwen met ondernemingen die investeren in e-commerce om verder te integreren in het werkplekleren, visionairen in verband met e-commerce betrekken bij aanpassingen in het programma, aandacht voor online commercieel handelen en e-tailing.



4. **Levenslang leren uitbouwen** in samenspraak met de retailsector, bv. naar het voorbeeld van Kortrijk Businesschool voor de bacheloropleidingen. Interessante thema's zijn onder meer e-commerce en de OLOD's die door het werkveld hoog gewaardeerd worden in het incompany-traject, bv. people management.
5. Naast de huidige waardevolle laagdrempelige contacten een **systematische bevragingscyclus voor alle stakeholders uitrollen** (docenten, werkveld, studenten, alumni) om de kwaliteit van de opleiding stelselmatig te monitoren en te verbeteren, met onder meer gelegenheid voor de begeleiders op de werkplek om anoniem feedback te geven over hun ervaringen, mogelijkheden om ideeën te verzamelen over online contact houden met klanten, contact met 'stenen winkels', met gemengde formules en met webshops.
6. **Gestructureerde studentenparticipatie** verder uitwerken, zodat studenten leren overleggen en op structurele wijze betrokken worden bij de opleiding.
7. **Regelingen treffen voor volgende punten:** de beschikbaarheid van een begeleider voor werkplekleren tijdens schoolvakanties; het consequent gebruik van de term 'werkplekleren' in alle communicatie dienaangaande; onderzoeken of er verdere samenwerking mogelijk is inzake de databank kwaliteit voortgangstoets met Thomas More hogeschool en Stenden hogeschool; het vervolledigen van de ECTS-fiches waar nodig; meer sturing voor de nascholing van docenten; zoeken van efficiëntiewinsten door een verdere systematische organisatie van de opleiding en zo voorkomen dat de werktijd van het opleidingshoofd teveel in beslag genomen wordt door 'kleine branden' te blussen.

## 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 op 9 november 2018.

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

Tijdens een voorbereidend overleg op 13 november 2020 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

De dialoog vond wegens de coronacrisis online plaats op 18 november 2020.

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

Tijdens een besloten nabespreking op 18 november 2020 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 30 december 2020.

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

Instelling	Katholieke Hogeschool VIVES Zuid
Naam opleiding	Graduaat in het winkelmanagement
Niveau en oriëntatie	VKS 5
(Bijkomende) titel	Gegradueerde in het winkelmanagement
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde
Afstudeerrichtingen	-
opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	-
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Kortrijk
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	120 studiepunten
De aansluitingsmogelijkheden en de mogelijke vervolgopleidingen	Bachelor in het bedrijfsmanagement, afstudeerrichting marketing, specialisatie Retail & Store Management aan VIVES Zuid

## Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten

1. De gegradueerde in het winkelmanagement adviseert en informeert klanten over producten en verkoopt ze.
2. De gegradueerde in het winkelmanagement bepaalt verkoopdoelstellingen en een commerciële en marketingstrategie rekening houdend met de klantendoelgroep en het imago van de winkel, en stelt deze bij wanneer nodig.
3. De gegradueerde in het winkelmanagement behandelt klachtendossiers en stelt oplossingen voor.
4. De gegradueerde in het winkelmanagement organiseert promotie-acties voor de klanten.
5. De gegradueerde in het winkelmanagement organiseert zelfstandig een verkoopenheid en deelt deze in, rekening houdend met toegankelijkheid, voorraad en producteigenschappen. Hij respecteert de openingstijden en stelt een realistische planning en uurroosters op, conform de handelswetgeving en overige vigerende regelgeving.
6. De gegradueerde in het winkelmanagement neemt de verantwoordelijkheid op voor het beheer van de afdelingen en voor de ordelijkheid en netheid van de winkel, zonder daarbij hinder te veroorzaken voor klanten.
7. De gegradueerde in het winkelmanagement controleert en registreert leveringen. Hij ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in afdelingen.
8. De gegradueerde in het winkelmanagement volgt de voorraad op, stelt tekorten vast en maakt de nodige bestellingen.
9. De gegradueerde in het winkelmanagement bedient het kassa- en registratiesysteem, controleert de correctheid van inkomsten en uitgaven en maakt waar nodig btw-bonnen en facturen volgens de wettelijke normen.
10. De gegradueerde in het winkelmanagement realiseert de administratieve en boekhoudkundige opvolging, analyseert de omzet, de marge, de aankopen, de lasten, de winst en het assortiment van het verkooppunt. Hij gebruikt daartoe de nodige software. Hij neemt initiatieven om knelpunten op te lossen.
11. De gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, leveranciers, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en het Engels.
12. De gegradueerde in het winkelmanagement selecteert leveranciers, dienstverleners of aannemers, onderhoudt contacten, onderhandelt over contractvoorwaarden en controleert producten en diensten.
13. De gegradueerde in het winkelmanagement coördineert en superviseert de activiteiten van een team, bepaalt prioriteiten, biedt hulp en grijpt in wanneer nodig, onder andere op vlak van verkoop, personeel, hygiëne, (voedsel)veiligheid en milieu.
14. De gegradueerde in het winkelmanagement beheert personeelszaken, inclusief aanwervingen, vervangingen, coaching, feedback en vorming van werknemers en stagiairs, conform de sociale wetgeving en overige vigerende regelgeving.

*Datum validatie: 13 april 2015*

### Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

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

**Johan Veeckman** (*voorzitter*) was tot 2017 algemeen directeur van de Arteveldehogeschool. Daarnaast was hij voorzitter van de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA) en de raad hoger onderwijs van de VLOR. Voor zijn aantreden als algemeen directeur was Johan Veeckman, doctor in de wetenschappen, achtereenvolgens docent en directeur van het Hoger Technisch Instituut Sint-Lieven in Gent, en departementshoofd en regiodirecteur KaHoSint-Lieven. Hij heeft voor de NVAO meermaals de rol van voorzitter opgenomen bij externe evaluaties van de om te vormen graduaatsopleidingen en lerarenopleidingen in Vlaanderen.

**Nina Spithost** (*commissielid*) is programmamanager Associate degrees voor NHL Stenden hogeschool. Zij is actief betrokken bij Europese ontwikkelingen via Chain 5 en heeft zich via studiereizen kunnen verdiepen in de Community Colleges in de Verenigde Staten.

**Sabien De Mont** (*commissielid*) is trainingsadviseur bij Comeos, de sectorfederatie van de handel. Ze werkt aan de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor de handelssector en is het aanspreekpunt voor de sector voor levenslang leren, de samenwerking met het onderwijs, werkbaar werk, het opmaken van beroepskwalificatiedossiers enz. Daarvoor was ze hoofd van de administratie van de Faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel.

**Charles Mortier** (*student-commissielid*) is afgestudeerd in de opleiding graduaat in het winkelmanagement aan de Erasmushogeschool Brussel. Momenteel volgt hij aan de Thomas More hogeschool de bachelor in het Bedrijfsmanagement met specialisatie retail.

De commissie werd bijgestaan door **Pieter Caris**, senior beleidsmedewerker Vlaanderen NVAO, procescoördinator en **Bea Bossaerts**, freelancedacteur, die de rol van extern secretaris opgenomen heeft.

Alle commissieleden, de procescoördinator en de secretaris hebben een onafhankelijkheids- en geheimhoudingsverklaring ingevuld en ondertekend waarmee zij tevens instemmen met de deontologische code van de NVAO.

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

<i>Uur</i>	<i>Onderwerp</i>	<i>Aanwezigen voor een gesprek met de beoordelingscommissie</i>
9.30-10.00	Verwelkoming commissie	
10.00-11.00	Inleidend gesprek met de opleidingsverantwoordelijken Gesprek over de visie, de keuzes en het toekomstperspectief van de opleiding. Gesprek over de focuspunten van de opleiding	Gespreksgroep opleidingsverantwoordelijken: 6 gesprekspartners samengesteld door de opleiding.
11:00-11:15	Intern overleg commissie	
11:15-12:00	Gesprek met studenten	Gespreksgroep studenten: 6 studenten uit de twee opleidingsfasen.
12:00-12:30	Intern overleg commissie	
12:30-13:30	Lunch commissie	
13:30-14:15	Gesprek met afgestudeerden van de opleiding en vertegenwoordigers van het werkveld	Gespreksgroep afgestudeerden (laatste 3 jaar) en vertegenwoordigers van het werkveld: 6 gesprekspartners (zoveel mogelijk differentiatie)
14:15-14:45	Intern overleg commissie	
14:45-15:45	Gesprek met docenten en onderwijsondersteuners	Gespreksgroep docenten (verspreid over de 2 fasen, theorie, praktijk, werkplekleren) en onderwijsondersteuners: 6 gesprekspartners
15:45-17:00	Intern overleg commissie	
17:00-17:30	Afrondend gesprek met opleidingsverantwoordelijken Bevindingen van de commissie	Gespreksgroep opleidingsverantwoordelijken: 6 gesprekspartners samengesteld door de opleiding.

## Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Informatiedossier opleiding*

- Zelfevaluatie-rapport Graduaat in het winkelmanagement met bijlagen:
  - Bijlage 1: verschillen tussen de VKS-niveaus
  - Bijlage 2: overzicht link tussen DLR en BKD
  - Bijlage 3: overzicht DLR en gedragsindicatoren
  - Bijlage 4: curriculummap
  - Bijlage 5: analyse van de werkvormen
  - Bijlage 6: evaluatiedocument werkpleklers
  - Bijlage 7: infobrochure werkpleklers studenten
  - Bijlage 8: infobrochure werkpleklers bedrijfscoaches\_ 2de fase
  - Bijlage 9: VIVES-werkplekscan winkelmanagement
  - Bijlage 10: instructies werkplekproject studenten
  - Bijlage 11: modulehandboek leerbedrijf
  - Bijlage 12: toetsmatrix winkelmanagement
  - Bijlage 13: toetswiel VIVES
- Aanpassingen sinds indienen ZER
- Focussen vanuit de opleiding

### *Bij het informatiedossier op Toledo, dd. 12 november 2020*

- Lijst van bedrijven waarmee wordt samengewerkt
- Kwalificaties van de docenten in functie van retail
- Verslagen van het OMT, POC, OC
- Schriftelijke neerslag van de focusgesprekken met de stakeholders
- Studiemateriaal
- Eindproducten van studenten

## Bijlage 6: 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)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OLOD	Opleidingsonderde(e)l(en)
OLR	Opleidingsspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)
OMT	Onderwijsmanagementteam
POC	Permanente onderwijscommissie
VLHORA	Vlaamse Hogescholenraad



## Colofon

GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT  
KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVES ZUID • 9913  
Opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie • Beoordelingsrapport  
*30 december 2020*  
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)