

GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

THOMAS MORE MECHELEN-ANTWERPEN

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •
BEOORDELINGSRAPPORT

18 APRIL 2024



LUC DE MAN (VOORZITTER) • JONAS DEMEULENAERE, ANGELA VAN DE WILDENBERG,
LAURENT VAN WEEHAEGHE (COMMISSIELEDEN) • RUTH DEVREESE (EXTERN
SECRETARIS) • LIEN BEYLS (PROCESCOÖRDINATOR)

Inhoud

1	Abstract.....	7
2	Rapportage van het onderzoek van de commissie	9
2.1	Voorbeschouwing	9
2.2	Eerste indrukken en vooroverleg.....	9
2.3	Dialoog met de opleiding	10
3	Oordeel	19
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding.....	21
	Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten.....	22
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie.....	24
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding.....	25
	Bijlage 5: Verantwoording.....	26
	Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal.....	27

1 Abstract

Het graduaat in het winkelmanagement van Thomas More Mechelen-Antwerpen ontving in 2021 een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur. Om de kwaliteit van de opleiding te borgen volgens de eigen regie, heeft de instelling in 2023 een accreditatieaanvraag ingediend bij de NVAO. Vervolgens heeft een commissie van onafhankelijke deskundigen de gestelde voorwaarden uit het accreditatiebesluit van 2021 geanalyseerd en de opleidingskwaliteit als geheel beoordeeld. Hiervoor heeft ze zich gebaseerd op de ontvangen informatie en de dialogen tijdens het locatiebezoek. De graduaatsopleiding in het winkelmanagement wordt voltijds (120 studiepunten) aangeboden en is ondergebracht in de unit Bedrijf, toerisme en organisatie.

De opleiding heeft volgens de commissie werk gemaakt van het invoeren van een duidelijk onderwijsconcept in vier semesters (in plaats van in kwartalen) waarbij elk semester een gelijkaardige opbouw kent (theorie, Talent Lab, werkplekleren) met het bereiken van één beroepsrol. De beroepsrol van groeiende professional (een vijfde rol) komt doorheen de volledige opleiding aan bod. De opleiding zet sterk in op het ontwikkelen van een professionele attitude (de PRO-houding, een onderscheidend kenmerk van de hogeschool) en de bijbehorende begeleiding en beoordeling hiervoor zijn volgens de commissie doordacht opgezet. Daartoe zijn verschillende nieuwe functierollen ingevoerd, zoals personal coach en werkplekleercoach, waardoor docenten meerdere rollen krijgen binnen de opleiding. Dit is nog niet geheel duidelijk voor de betrokken studenten maar het stemt de commissie gerust dat de opleiding werk maakt om de effectiviteit en de uniformiteit van deze nieuwe aanpak verder te ontwikkelen en daartoe werkgroepen zijn opgericht.

Het formuleren van de beroepstaken met bijhorende vaardigheden op twee niveaus, zijnde beginner en assistant store manager, schept volgens de commissie herkenbaarheid naar het beoogde niveau voor alle betrokken stakeholders (werkveld, studenten en docenten). Tevens is het positief dat dit vooraf is afgestemd met het werkveld en de actuele relevantie van de beroepstaken regelmatig wordt geëvalueerd op de adviesraad. Deze adviesraad, waarin het werkveld is vertegenwoordigd, komt minstens twee keer per jaar samen en bepaalt de prioriteiten van verbeteracties. De hiaten binnen de opleiding worden gedetecteerd op basis van regelmatige, geanonimiseerde bevestigingen bij studenten en doorheen het nauwe contact tussen docenten en studenten. De commissie is tevreden dat de kwaliteit van de opleiding structureel wordt opgevolgd aan de hand van het Beleidskompas en is ervan overtuigd dat alle stakeholders voldoende betrokken worden in het kwaliteitsmanagement. Tevens wordt de kwaliteit van de graduaatsopleiding bevorderd doordat ze steeds meer gebruik zal kunnen maken van ontwikkelde, uniforme instrumenten over de graduaatsopleidingen heen. De opleiding wordt geadviseerd voldoende aandacht te besteden aan de monitoring van de vele geïmplementeerde verbeteracties.

De opleiding heeft, met ondersteuning van de centrale diensten, duidelijk verdere stappen gezet in het professionaliseringsbeleid, dit zowel op niveau van het team als de individuele ontwikkeling van elke docent. De commissie vraagt wel voldoende waakzaam te zijn voor een aangehouden opvolging van de professionalisering op het niveau van het individu. Verder meent de commissie dat de opleiding voldoende aandacht heeft voor de actuele ontwikkelingen en snelle evoluties in het werkveld, die ze waar relevant (snel) binnenbrengt in de opleiding. Daarbij is ze tevreden dat een internationale samenwerking is opgezet met een Nederlandse hogeschool, en spoort ze de opleiding aan om nog verdere stappen te zetten aangaande de internationalisering.

Het werkplekleren is kwalitatief opgezet en biedt studenten voldoende leerkansen om het beoogde eindniveau te kunnen bereiken. De professionalisering van de werkplekmentoren vergt wel nog de nodige aandacht, zeker omdat er een grote verantwoordelijkheid bij hen wordt gelegd om het beoogde niveau in te schalen. Het recent ingevoerde instrument van de

werkplekscan biedt volgens de commissie wel een degelijk houvast om de studenten te begeleiden en te beoordelen. Daarnaast is de commissie tevreden dat studenten een reëel pop-up concept in de Antwerpse winkelstraat uitbaten, waardoor onder meer hun teamvaardigheden verder aangescherpt worden.

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:

- het monitoren van de efficiëntie en de effectiviteit van de nieuw ingevoerde instrumenten en tools ter verbetering van de opleiding, en het opvolgen van de impact op de kwaliteitscultuur;
- voldoende nagaan in welke mate de verschillende, nieuwe begeleidingsfuncties van de docenten (begeleider, verschillende coachrollen, beoordelaar) voldoende helder zijn voor de verschillende stakeholders, in de eerste plaats voor de studenten;
- het professionaliseringsbeleid nog meer concreet en doelgericht uitvoeren, met een opvolging van de actieve betrokkenheid van elke betrokkene;
- het evaluatiebeleid verder ontwikkelen en de doorslaggevende rol van de werkplekmentor als beoordelaar van het werkplekleren doordacht opvolgen, in het bijzonder naar het bereiken van een uniforme beoordeling, en desgevallend inzetten op de didactische vorming van elke werkplekmentor.

Samengevat vindt de commissie dat Thomas More Mechelen-Antwerpen een sterke opleiding van het graduaat in het winkelmanagement heeft neergezet die nauw samenwerkt met het werkveld en studenten opleidt tot geëerde assistant store managers, met een PRO-houding.

2 Rapportage van het onderzoek van de commissie

2.1 Voorbeschouwing

Het graduaat in het winkelmanagement van Thomas More Mechelen-Antwerpen ontving in 2021 een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur. Om de kwaliteit van de opleiding te borgen volgens de eigen regie, heeft de instelling in 2023 een accreditatieaanvraag ingediend bij de NVAO. Vervolgens heeft een commissie van onafhankelijke deskundigen, zie bijlage 3, de gestelde voorwaarden uit het accreditatiebesluit van 2021 geanalyseerd en de opleidingskwaliteit als geheel beoordeeld.

Hiervoor heeft de commissie haar onderzoek gevoerd op basis van het accreditatiebesluit met de voorwaarden, het beoordelingsrapport met de aanbevelingen, het zelfevaluatie-rapport met de bijlagen, de gesprekken tijdens het locatiebezoek, het bezoek aan de pop-up winkel van de opleiding en het ter beschikking gestelde materiaal.

2.2 Eerste indrukken en vooroverleg

Alle commissieleden hebben op basis van het zelfevaluatie-rapport individueel hun eerste indrukken (zowel sterke punten als openstaande vragen) schriftelijk gerapporteerd. Ter voorbereiding van het vooroverleg op 6 maart 2024 heeft de secretaris de neerslag van de eerste indrukken van de commissieleden gebundeld, waaruit de voorzitter prioritaire vragen naar voren heeft geschoven. Tijdens het vooroverleg zijn sterke punten en vragen besproken en werd de focus van het onderzoek van de beoordelingscommissie scherp gezet. De voorbereiding en de dialoog met de opleiding zal de commissie in staat stellen een oordeel uit te spreken over de gerealiseerde opleidingskwaliteit, met bijzondere aandacht voor het adequaat voldoen aan de gestelde voorwaarden.

De opleiding heeft volgens de commissie een vlot leesbaar en onderbouwd zelfevaluatie-rapport opgemaakt. De commissie stelt vast dat de opleiding op een planmatige, gefaseerde manier werk heeft gemaakt van de voorwaarden en aanbevelingen van de initiële beoordeling van de opleidingskwaliteit en ondertussen samenwerkt met diverse stakeholders om de opleiding uit te bouwen en continu verder te verbeteren. Zo is er een sterke samenwerking met het regionaal socio-economisch weefsel opgezet maar ook binnen de hogeschool is duidelijk werk gemaakt van het professionaliseren van de graduaatsopleiding, onder andere door het installeren van een nieuwe managementstructuur en het ontwikkelen van uniforme tools en instrumenten op maat van de kortlopende opleiding op niveau 5. De commissie maakt zich na lezing van het dossier wel de bedenking of alle nieuwe (beleids)instrumenten en te gebruiken tools efficiënt zijn en nog voldoende overzichtelijk zijn voor alle betrokkenen.

De commissie vindt de onderwijsvisie een sterk gegeven waarbij de opleiding vertrekt van beroepstaken op de werkvloer. De ontwikkeling van de student staat centraal waarbij constructieve feedback de motor van het leren is; de opleiding wordt vormgegeven met studenten, alumni en werkveld als partners. De opbouw van het onderwijsprogramma aan de hand van het werken met vier afgebakende beroepsrollen – verkoper, retail marketeer, intrapreneur en people manager – en een ondersteunende rol van groeiende professional, samen met de drie leerlijnen – ondersteunende praktijkleerlijn, geïntegreerde praktijkleerlijn en de professionele ontwikkelingsleerlijn – biedt een helder kader om de opleiding concreet vorm te geven. Het formuleren van de beroepstaken en -vaardigheden op twee niveaus, zijnde beginner en assistant store manager, schept volgens de commissie herkenbaarheid naar het beoogde niveau voor alle betrokken stakeholders (werkveld, studenten en docenten). De commissie wil tijdens het gesprek dieper ingaan op welke manier die beroepsrollen tot stand zijn gekomen en de motivering weten van de keuze tot het aanleren van (slechts) één beroepsrol per semester.

Om de samenhang binnen het curriculum te bewaken werkt de opleiding met een leerresultatenmatrix; docenten vertrekken vanuit die matrix om hun opleidingsonderdeel via de blauwdruk vorm te geven. Alle docenten weten zo aan welke beroepsrol met bijbehorende, vastgelegde beroepstaken hun opleidingsonderdeel moet bijdragen. Voor elk opleidingsonderdeel dient een aparte blauwdruk voorzien te worden door de betrokken docent(en). De commissie is benieuwd wat de blauwdruk per opleidingsonderdeel concreet inhoudt en op welke manier een dergelijk instrument de opleiding vorm geeft. Verder is het de commissie opgevallen dat de opleiding initieel een programma had opgebouwd in kwartalen, wat ondertussen is omgevormd naar semesters. De commissie zal tijdens de dialoog peilen naar de motivering voor deze aanpassing.

De graduele opbouw van de opleiding waar theorie wordt gevolgd door Talent Labs, die studenten in een veilige setting voorbereiden op het werkplekleren in de realiteit van de werkvloer, lijkt voor de commissie doeltreffend te zijn. Het is de commissie echter nog niet geheel duidelijk hoe groot en divers de instroom is waardoor ze nog onvoldoende zicht heeft of er voldoende kwalitatieve werkplekken en begeleiding kunnen voorzien worden. Daarbij vraagt de commissie zich af of en hoe de opleiding inzet op een gedifferentieerde aanpak afhankelijk van de voorkennis en de ambities van de student.

De commissie meent dat de opleiding wordt ontwikkeld en uitgerold door een deskundig docentenkorps. Ze stelt ook vast dat er tal van nieuwe functierollen zijn gedefinieerd, waardoor sommige teamleden 'meerdere petten' hebben zoals personal coach, werkplekleercoach, docent, teamlead, ... De commissie vraagt zich af in welke mate dit nog behapbaar en transparant is voor alle betrokkenen, in de eerste plaats voor de studenten. De commissie wil daarnaast weten of er geen rolverwarring kan ontstaan als de coach van de student ook de rol van beoordelaar opneemt. Zo wil ze nagaan op welke manier de opleiding de gelijkgerichte beoordeling borgt. Verder is het voor de commissie op vlak van de toetsing nog onvoldoende duidelijk op welke manier de holistische eindbeoordeling wordt uitgevoerd, welke professionalisering in evaluatievaardigheden is voorzien (in het bijzonder voor de mentoren van de werkplek) en wat de doorslaggevende rol is van elk van de verschillende beoordelaars/begeleiders. Tot slot wil de commissie ook meer inzicht vergaren op welke manier de opleiding de vooropgestelde attitudes inschaalt.

2.3 Dialoog met de opleiding

Het onderzoek van de commissie is verdergezet op vrijdag 15 maart, tijdens een locatiebezoek aan de opleiding op campus National te Antwerpen, waarvan het programma terug te vinden is in bijlage 4. De commissie sprak met opleidingsvertegenwoordigers, docenten, onderwijsondersteuners, werkveld, studenten uit de twee fases en alumni; ze bracht tevens een bezoek aan de pop-up winkel van de studenten in de Kloosterstraat. De commissie vormde in een besloten overleg haar oordeel, waarna een afsluitend reflectiemoment met de opleidingsverantwoordelijken volgde.

Tijdens het eerste gesprek wil de commissie meer inzicht verkrijgen in de acties die de opleiding heeft ondernomen na de voorgaande accreditatie en op welke manier de kwaliteitszorg in de praktijk wordt gebracht. De opleiding is op basis van de feedback van het rapport gestart met het uitwerken van kaders, specifiek op maat van een graduaatsopleiding. De beoordeling heeft de instelling ertoe aangezet om dit niet enkel te beperken tot het graduaat in het winkelmanagement, maar dit uit te werken voor alle graduaatsopleidingen. De instelling heeft hiervoor een nieuwe managementstructuur uitgewerkt, waarbij elke graduaatsopleiding bestaat uit een teamlead met een kernteam en kan rekenen op de ondersteuning van een onderwijsanker, onderwijsondersteuner en traject- en inclusiecoördinator. Daarboven staat een opleidingsmanager voor een bepaalde unit, die instaat voor een wisselwerking tussen de graduaats- en bacheloropleidingen van de betreffende unit (voor deze opleiding de unit Bedrijf, toerisme en organisatie) en frequent afstemt met de teamleads van elke opleiding. Verder zijn er uniforme methodieken uitgewerkt over alle graduaatsopleidingen heen zoals het werken met de leerresultatenmatrix en de blauwdruk om een opleidingsonderdeel vorm te geven. Dit

schept volgens de opleiding een helder kader naar (nieuwe) docenten en faciliteert het onderling overleg.

Aangaande de inhoud van de opleiding is werk gemaakt om beroepsrollen te definiëren met het vastleggen van beroepstaken op twee niveaus. Dit is gebeurd in samenspraak met het werkveld. Zo is de eerdere beroepsrol van stock- en assortimentsbeheer verdwenen en respectievelijk onder de rol van verkoper en van intrapreneur gebracht. Het onderwijsconcept ophangen aan beroepsrollen is niet afgestemd in een internationale context, maar is ondertussen wel uniform ingevoerd voor de graduaatsopleidingen van Thomas More. Dit maakt het volgens de opleiding mogelijk om de verwachtingen en het beoogde niveau inzichtelijker voor te stellen naar zowel de student als het werkveld. Tevens worden de beroepsrollen en de bijhorende taken op regelmatige basis afgetoetst in de adviesraad, die minstens twee keer per jaar bijeenkomt, en waarin het werkveld vertegenwoordigd is.

Voor wat de internationale afstemming betreft is er ondertussen een samenwerking met de Saxion hogeschool opgezet, waarbij verschillende topics ongeveer elke twee maand worden besproken tussen de opleidingsverantwoordelijken van beide instellingen. Tevens is een uitwisseling met alle studenten van beide opleidingen opgezet: zo zullen bijvoorbeeld studententeams van beide opleidingen aan een concrete opdracht van een retailer werken onder de vorm van een *hackaton*. Verder geeft de opleiding aan actief betrokken te zijn binnen het CHAIN5-netwerk, een community om binnen een internationale context samen te werken aan het verder ontwikkelen van niveau 5 binnen het Europees Kwalificatiekader.

Het inbrengen in de opleiding van actuele trends en tendensen wordt opgevolgd door de teamlead van de opleiding en de opleidingsmanager van de unit. Ook worden bepaalde noden (hiaten in het opleidingsprogramma) volgens de opleiding snel gecapteerd door de intensieve samenwerking met het werkveld tijdens het werkplekleren. Zo verneemt de commissie dat relevant onderzoek van de hogeschool wordt gevaloriseerd in de opleiding (bijvoorbeeld rond smart retail) en een algemeen opleidingsonderdeel rond AI over alle graduataten heen wordt ontwikkeld. Dit wordt wel per type opleiding toegespitst; voor deze graduaatsopleiding zal het gebruik van AI-tools binnen retail centraal staan.

Voor de gestelde voorwaarden rond professionalisering zijn meerdere acties ondertussen uitgewerkt en (deels) ingevoerd. Er is een professionaliseringsprogramma uitgewerkt voor nieuwe collega's. Zij worden nu tijdens hun eerste twee jaar aan de hogeschool intensief begeleid door een *onboarding coach* (een nieuwe functie). Bovendien kunnen beginnende docenten terecht bij de *e-coach*, die hen wegwijs maakt in de digitale tools van de hogeschool. Verder organiseert de instelling regelmatig workshops over uiteenlopende didactische thema's zoals klasmanagement, het gebruik van (nieuwe) werkvormen, enz. Deze sessies zijn niet verplicht maar aanwezigheden worden geïnventariseerd; elke docent heeft binnen de opdracht ruimte gekregen om zich bij te scholen. Hoe elke docent dat effectief invult, wordt opgevolgd via de jaarlijkse functioneringsgesprekken. De opleiding voegt er nog aan toe dat het intensief samenwerken met meerdere docenten in bepaalde opleidingsonderdelen, elk vanuit de eigen expertise, volgens hen ook een vorm van professionalisering is om bij te leren en te verbeteren. Tevens is ondertussen regelmatig teamoverleg ingepland (minstens één per kwartaal) met alle betrokken docenten, de leidinggevenden en de centrale ondersteuner(s) en zijn werkgroepen geïnstalleerd om te werken rond vastgelegde thema's (zoals Talent Lab, werkplekleren en coaching). Daarnaast wordt elk opleidingsonderdeel geanonimiseerd bevraagd bij de studenten, waardoor er voldoende feedback komt indien er bepaalde hiaten zouden zijn (bijvoorbeeld of een docent met waardevolle werkveldexpertise wel voldoende didactisch onderlegt is). Als zich dergelijke zaken voordoen, dan wordt dit teruggekoppeld met de betrokken docent en wordt desgevallend een verplicht professionaliseringstraject uitgestippeld.

De commissie stelt na de eerste dialoog vast dat de opleiding actief aan de slag is gegaan met zowel de voorwaarden als de aanbevelingen uit de vorige beoordeling. Het huidig team is

volgens de commissie gedreven, divers samengesteld met zowel vakinhoudelijke als didactische expertise en wordt goed ondersteund vanuit de hogeschool. Tevens lijkt het de commissie dat er ondertussen een stabiel team de opleiding aanstuurt. De opleiding maakt gebruik van kwalitatief degelijke instrumenten en structuren die op maat van de graduaatsopleidingen zijn uitgewerkt. Het is volgens de commissie positief dat niet enkel wordt ingezet op professionele uitwisseling tussen graduaatsopleidingen onderling, maar een structuur is opgezet via een systeem van geclusterde units, waarbij regelmatige afstemming met de aanverwante bacheloropleidingen is voorzien. Het professionaliseringsbeleid is degelijk uitgewerkt, dit zowel voor beginnende als ervaren docenten, maar lijkt veeleer vrijblijvend opgezet.

In de tweede dialoog gaat de commissie in gesprek met een gemengde groep van docenten, studenten en werkveldpartners over de beroepsrollen van de opleiding en de vertaling ervan in het curriculum. De opleiding motiveert de keuze van de afgebakende beroepsrollen per semester, en hoe dit gradueel doorheen de opleiding wordt opgebouwd. Men geeft daarbij een toelichting over de overkoepelende rol van de groeiende professional die doorheen de volledige opleiding aan bod komt. Zowel het werkveld als de studenten bevestigen dat de graduele opbouw van de beroepsrollen een helder kader biedt en het geleidelijk aan zorgt voor toenemend zelfvertrouwen, om uiteindelijk de functie te kunnen bekleden van assistant store manager, het beoogde eindniveau. Volgens het werkveld is de werkplekscan, waar de opleiding rubrics per beroepstaak heeft vastgelegd op twee niveaus, een eenduidig instrument om de student gezamenlijk op te leiden en te beoordelen. De graduele opbouw van de opleiding geeft studenten volgens het werkveld de nodige handvatten om voldoende zelfzeker te worden en door te groeien naar meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.

Vervolgens gaat de commissie dieper in op het vorm geven van de opleidingsonderdelen zelf. De betrokken docenten halen aan dat de blauwdruk een helder kader schept, om zeker te zijn dat de vooropgestelde doelstellingen van de leerresultatenmatrix worden bereikt; zo worden enerzijds hiaten gedetecteerd en overlapping vermeden met andere opleidingsonderdelen. De blauwdruk is het werkinstrument voor de docenten om hun specifiek opleidingsonderdeel vorm te geven, terwijl de rubrics met de beroepstaken het instrument zijn opdat studenten en werkveld inzichtelijk weten wat tijdens het werkplekleren dient behaald te worden. Het praktijkgericht leren laat de opleiding niet alleen over aan het werkveld, het komt ook in elk opleidingsonderdeel aan bod. Zo zal theorie steeds gekoppeld zijn aan authentieke casussen van de werkplekken. Ter illustratie geeft de opleiding mee dat bijvoorbeeld een balans leren lezen gekoppeld is aan de cijfers van de werkplek en elke student een oefening voor de eigen werkplek krijgt. De theorie van een opleidingsonderdeel wordt vervolgens praktisch geoefend in een Talent Lab, waardoor de vooropgestelde beroepstaken voor de specifieke beroepsrol eerst in een veilige setting op school worden geoefend. Dit is één van de redenen waarom de opleiding is afgestapt van het kwartaalonderwijs maar per semester eenzelfde graduele opbouw voorziet van theorie, over het inoefenen in een veilige setting in het Talent Lab, naar het individuele werkplekleren. Zo heeft elk semester een gelijkaardige opbouw, wat een vast kader geeft aan zowel studenten als het werkveld. Deze aanpassing van kwartalen naar semesters is uniform gemaakt voor alle graduaatsopleidingen binnen de instelling.

Voor het aanleren van soft skills m.b.t. samenwerken heeft de opleiding een opdracht voorzien waarbij studenten samen een reële pop-up winkel in Antwerpen uitbaten (voor ongeveer één maand). Alle studenten van de tweede fase worden daarin betrokken en dienen te zorgen voor het concept (wat aan bod komt in het voorgaande semester), het aanbod (waaronder het zoeken van juiste leveranciers met het onderhandelen), de permanentie tijdens de openingsuren van de winkel, het financieel plan met een startkapitaal, enz. De taken en rollen worden helder verdeeld; studenten dienen elkaar van feedback te voorzien en te evalueren. De opleiding voorziet minstens één wekelijks overleg om de stand van zaken te bespreken en de voortgang op te volgen.

Verder verneemt de commissie dat de opleiding geconfronteerd wordt met uitval, maar deze zoveel als mogelijk tracht tegen te gaan door het uitbouwen van persoonlijke contacten met studenten en snel ingrijpt van zodra een student afwezig is. Vandaar dat tal van nieuwe functierollen zoals personal coach, werkplekleercoach, taalcoach, enz. zijn ingevoerd om studenten zo goed mogelijk bij te staan tijdens de studieloopbaan. De studenten lijken nog niet zo vertrouwd met de pas ingevoerde rollen van coaches binnen de hogeschool maar vinden dat ze eigenlijk bij elke docent terecht kunnen, die desgevallend zal doorverwijzen indien nodig.

Verder informeert de commissie tijdens deze dialoog naar de aanpak van de beoordeling. Wat toetsing betreft, streeft de opleiding naar het gebruik van authentieke toetsen en wenst ze dit bij voorkeur geïntegreerd aan te pakken. Aan de opgestelde rubrics zijn evaluatiecriteria verbonden, wat vooraf gecommuniceerd wordt met alle belanghebbenden. Zo weten studenten goed wat verwacht wordt om het beoogde niveau te bereiken. Ook het werkveld bevestigt dat dit een duidelijk kader schept om de beoordeling objectief te kunnen uitvoeren. Tevens volgt er steeds een driehoeksgesprek tussen de student, de opleiding en de werkplek om de ingevulde beoordeling door de werkplek te bespreken.

De commissie krijgt opnieuw een positieve indruk na de tweede dialoog. Studenten zijn nauw betrokken bij de opleiding en weten goed wat van hen verwacht wordt. Het is de commissie duidelijk dat de opleiding werk heeft gemaakt van de ontwikkeling en uitrol van een uniforme aanpak per opleidingsonderdeel. Zo lijkt de blauwdruk voor de commissie een goede methodiek om de inhoud van elk opleidingsonderdeel gelijkgericht kwalitatief vorm te geven. Verder is het voor de commissie duidelijk dat de opleiding begaan is met haar studenten en hen actief wil ondersteunen om te groeien in hun leerproces, op maat van de doelgroep. De commissie merkt echter op dat de verschillende nieuwe functierollen van coaches binnen de opleiding, waarbij docenten meerdere petten kunnen hebben, nog eerder onduidelijk is bij de betrokken studenten.

Tijdens de derde dialoog gaat de commissie - opnieuw met een divers samengesteld gespreksteam - in overleg over de studenten en hun ontwikkeling. De studenten geven inzicht over de manier waarop zij bevraagd worden en welke feedback zij hebben gegeven om de opleiding verder te verbeteren. Zo is op vraag van de studenten extra aandacht besteed aan het voeren van telefoongesprekken, en dit in meerdere talen. Vervolgens haalt de opleiding aan dat de toekomstige verbeteracties zich concentreren op het verder uitwerken van de recent ingevoerde coaching. Zo zijn m.b.t. de rol van de coaches werkgroepen opgericht tussen dezelfde type coaches om hun invulling en werkzaamheden te uniformiseren over alle graduaatsopleidingen heen. Verder zal de prioriteit gelegd worden op het nog meer geïntegreerd toetsen en het uitwerken van een opleidingsonderdeel rond het gebruik van AI in de retail. Deze ontwikkelacties zijn afgeleid uit de resultaten van de bevestigingen en het zelf capteren van actuele ontwikkelingen in het werkveld. Per kwartaal vindt minstens één overlegmoment plaats met alle docenten waarbij de afgelopen periode wordt geëvalueerd, de voortgang van de verbeteracties worden besproken en de prioriteiten worden gesteld voor de komende periode(s). De jaarlijkse prioriteiten van de opleiding worden opgenomen in het Beleidskompas, een hogeschoolbreed instrument om de kwaliteitsontwikkeling te ondersteunen aan de hand van een vaste systematiek.

De opleiding kent momenteel een kleine, maar sterk diverse instroom. Om de motivatie en de talenten van elke student te leren kennen, vindt met elke student een intakegesprek plaats tijdens de opstartweken (de eerste twee weken van het eerste semester). Op die manier wordt heel wat informatie verzameld, om de student zo goed mogelijk te kunnen begeleiden doorheen het traject en desgevallend een aangepast traject voor te stellen. Zo wordt ook een instaptoets georganiseerd en afhankelijk van de resultaten wordt een aangepast traject rond communicatie uitgestippeld door de taalcoach. De personal coach zal doorverwijzen naar de inclusiecoach wanneer er bepaalde leerstoornissen zijn. Tevens wordt in die beginperiode van het semester alles helder gecommuniceerd omtrent het werkpleklernen, om tijdig heldere afspraken te kunnen maken met de geselecteerde werkplekken en de werkroosters ruim op

voorhand goed in te kunnen plannen. Verder zet de opleiding in op het samenwerken tussen studenten uit de twee fases. Zo is een buddysysteem ingevoerd, waardoor studenten uit de eerste fase laagdrempelig bij studenten uit de tweede fase terecht kunnen en binnen het Talent Lab oefenen studenten uit de tweede fase bepaalde taken samen met studenten uit de eerste fase. Daarbij stelt de commissie vast dat de leslokalen op Campus National naast elkaar gesitueerd zijn, wat nog meer het informeel uitwisselen van relevante kennis en ervaring kan stimuleren.

Aangaande de keuzes van de werkplekken leert de commissie dat studenten zelf de werkplek mogen kiezen. Er zijn wel een aantal voorwaarden aan verbonden: zo moet er een minimum aantal personeelsleden zijn en mogen er zeker geen familiale banden bestaan. De opleiding organiseert bij de start van het semester een speeddate met geschikte werkplekken, waardoor studenten een goed zicht krijgen op een variëteit aan mogelijkheden. De werkplekleercoach, de begeleider uit de hogeschool, staat in nauw contact met de personal coach van de student waardoor die een goed zicht heeft op de sterktes en werkpunten van elke student. De werkplekleercoach gaat nog een persoonlijk gesprek aan met elke student om hen te stimuleren een onderbouwde keuze van werkplek te maken. De personal coach gaat met de student een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) vastleggen, en minstens elke zes weken is er een gesprek om de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling op te volgen. Op die manier wordt de PRO-houding (rol van groeiende professional) gestimuleerd en ook nauwgezet opgevolgd en meent de opleiding te differentiëren op basis van de voorkennis en de talenten van elke student. Deze aanpak zorgt volgens de opleiding ook voor een snelle detectie indien er iets zou schorten, en zal desgevallend escaleren naar de trajectcoach om zo drop-out tegen te gaan. Daarnaast dienen studenten te reflecteren over de uitgevoerde taken op de werkplek, wat de werkplekleercoach een heldere inzage geeft in de voortgang van het werkplekleren en snel kan ingrijpen indien nodig wanneer de student onvoldoende leerkansen krijgt. Wanneer er zich toch een onoplosbaar probleem zou voordoen op de werkplek, dan kan er nog steeds veranderd worden van werkplek.

Tijdens dit gesprek polst de commissie opnieuw naar het incorporeren van actuele tendensen in de opleiding. Zo neemt de opleiding de studenten mee op een buitenlandse uitstap, waar ze samen innovaties in retail onderzoeken. De studenten halen verder nog enkele voorbeelden aan die hen onder de aandacht zijn gebracht zoals het gebruik van VR-brillen in een winkel. Ook worden de studenten uitgedaagd om in de pop-up winkel bepaalde toepassingen zelf in de praktijk te brengen, zoals bijvoorbeeld digitale marketing en e-commerce. Het werkveld voegt nog toe dat zij zelf verschillende nieuwigheden hebben geleerd van de student tijdens het werkplekleren (zoals het gebruik van een nieuw digitaal platform of het opzetten van een digitale enquête). Volgens de gesprekspartners is er een nauwe wisselwerking tussen de opleiding en de werkplekken, wat leidt tot kruisbestuiving en studenten zo worden opgeleid tot professionals die meteen inzetbaar zijn op de werkvloer. Er zijn veel personeelstekorten momenteel in de sector van retail en deze opleiding draagt volgens hen bij aan een instroom van professionals in de retail; het werkveld betreurt dan ook dat er geen grotere instroom in deze kwalitatieve graduaatsopleiding is en wil mee nadenken om de instroom te vergroten.

Vervolgens gaat de commissie dieper in op de aanpak van de evaluatiepraktijk. Coaches zijn ook beoordelaars maar vanuit personal coaching worden geen scores toegekend. De student krijgt een *pass of fail*. De opleiding maakt gebruik van diverse vormen van feedback, om studenten zo goed mogelijk aan te zetten om verder te groeien. Het werkveld geeft aan dat de voorbereiding op hun rol als mentor thans beperkt is tot het grondig doornemen van de werkplekscan. Tijdens het werkplekleren vullen ze het bereikte niveau in. Dit betreft geen score maar eerder een formulering wat goed gaat en wat nog beter kan. Ze hebben geen zicht op de uiteindelijke score die de student behaalt. De studenten vinden de aanpak met het reflecteren en de vele feedbackmomenten een goede methodiek om inzichtelijk te werken aan de eigen professionele groei.

Vervolgens brengt de commissie een bezoek aan de pop-up winkel 'Plates & Pleasures', gevestigd in The Box in de Kloosterstraat. Studenten uit de tweede fase baten samen ongeveer een maand een pop-up winkel uit. Ze hebben zelf het winkelconcept moeten bedenken, het aanbod moeten verzorgen, het voorraadbeheer en het kassasysteem uitwerken, de marketingacties op poten zetten en de permanentie in de winkel verzorgen (die op vrijdag een laatavondopening kent, en zowel op zaterdag als zondag geopend is). De opleiding is hiervoor de samenwerking aangegaan met de stad Antwerpen. De opbrengsten van de winkel schenken de studenten aan een goed doel. Wekelijks vindt een teamvergadering plaats, in aanwezigheid van de betrokken docenten. Aan het einde van het project dienen studenten een gezamenlijke en een individuele presentatie te geven, alsook dienen studenten een *peer assessment* uit te voeren. De activiteit van de pop-up wordt gevolgd door de afsluitende fase van tien weken werkplekleren. Tot slot beoogt de opleiding met het concept van de pop-up winkel de ondernemerskriebels aan te wakkeren bij studenten, die mogelijk ooit een eigen winkel willen openen.

Vervolgens vindt de volgende dialoog plaats, deze keer enkel met studenten van de opleiding. De commissie peilt naar de mening van de studenten over de veeleer kortere periodes van werkplekleren. De studenten ervaren deze methodiek als aangenaam, aangezien er telkens eenzelfde opbouw is voorzien. Eerst worden basisbeginselen van theorie aangereikt, wat vervolgens wordt geoefend in het Talent Lab en nadien effectief toegepast in de reële setting op de werkplek. De begeleiding naar de keuze van een werkplek vinden de studenten heel goed aangepakt. Ze worden verplicht minstens vijf werkplekken te spreken tijdens de speeddate op school, waarna een selectie van voorkeur dient doorgegeven te worden (dit zowel door de student als de werkplek). Hierna wordt de matching gemaakt door de opleiding en kan de student de planning vastleggen met de werkplek. Tijdens het werkplekleren wordt regelmatig nagegaan of de vooropgestelde beroepstaken op de werkplek kunnen behaald worden. Dit gebeurt volgens de studenten aan de hand van een heldere lijst. Indien zich problemen zouden voordoen, dan wordt dat heel snel gecapteerd in de logboeken die ze elke dag dienen aan te vullen.

Tijdens de theoretische opleidingsonderdelen vinden er op regelmatige basis toetsen plaats, zodat de opleiding kort kan opvolgen of elke student voldoende mee is. Welke puntenverdeling er per opleidingsonderdeel wordt toegepast, staat volgens de opleiding duidelijk vermeld op het elektronisch leerplatform Canvas. Studenten geven aan dat bij het begin van elk nieuw opleidingsonderdeel helder toegelicht wordt wat van hen verwacht wordt en op welke manier de beoordeling zal verlopen. Daarbij vinden ze het een meerwaarde dat de PRO-houding mee wordt ingeschaald. Volgens hen geeft dat een extra motivatie om te groeien in een professionele houding en wordt dit bewerkstelligd door het moeten reflecteren en de snelle feedback vanuit de opleiding. Verder leert de commissie uit dit gesprek dat de hogeschool extra-curriculaire activiteiten heeft ingevoerd voor studenten die willen excelleren. Studenten die dergelijke extra opdrachten naar behoren uitvoeren worden beloond doordat het betreffende opleidingsonderdeel met een vooraf vastgelegde factor naar boven kan worden bijgesteld. De opleiding wil zo ambitieuze studenten aanmoedigen om zich extra in te zetten. Op de latere werkvloer dient men namelijk ook op eigen initiatief kansen te grijpen als men verder wil doorgroeien.

Vervolgens peilt de commissie op welke manier de verschillende beoordelingen nu effectief in een score worden omgezet. Studenten vermoeden dat alle betrokken coaches samen de eindscores bepalen. De werkplekmentor zal volgens hen enkel vooraf vastgelegde beroepscompetenties aankruisen in het evaluatiedossier, waarna dit door de opleiding wordt omgezet in een score. Volgens de studenten geeft dergelijke werkplekscan de werkplekmentor voldoende houvast om de begeleiding en de beoordeling tijdens het werkplekleren degelijk te kunnen uitvoeren.

Studenten worden ook betrokken in het verbeteren van de kwaliteit van de opleiding zelf. Zo is er na elk opleidingsonderdeel een online vragenlijst om zowel de inhoud van het

opleidingsonderdeel als de werkwijze van de docent te beoordelen. In elke klas is een klasverantwoordelijke aangeduid, die regelmatig afstemt met de teamlead van de opleiding. De studenten halen verder aan dat het contact met de teamlead zo laagdrempelig is, dat bepaalde problemen meteen zouden gecapteerd worden. De opleiding is enorm begaan met de studenten, en zal snel merken als er iets schort in de klasgroep of met een individuele student.

De commissie stelt na het bezoek aan de pop-up winkel en het gesprek met studenten vast dat de betrokkenheid van de studenten zeer groot is, en de opleiding duidelijk begaan is met de persoonlijke groei en het welbevinden van elke student. Het persoonlijk ontwikkelingsplan helpt studenten adequaat te reflecteren over het eigen functioneren. Het belang van het ontwikkelen van een PRO-houding is duidelijk doorleefd bij de studenten. De commissie vindt het een sterkte dat de opleiding studenten aanzet om te excelleren en hen beloont voor hun inzet. Het is volgens de commissie duidelijk dat de communicatie tussen de opleiding, de werkplekken en de studenten tijdens het werkplekleren degelijk is opgezet. Op basis van de reeds uitgevoerde gesprekken ontbreekt het de commissie nog aan tastbare informatie hoe werkplekmentoren worden geprofessionaliseerd, op welke manier de uiteindelijke evaluatie wordt toegekend en hoe de opleiding een uniforme beoordeling borgt over alle werkplekken heen.

Tijdens de laatste dialoog gaat de commissie over het werkplekleren en het eindniveau in gesprek met de werkplekleercoach, de werkplek- en teamlead, een docent, twee werkveldpartners, twee studenten en een alumnus. De opleiding geeft aan dat het eindniveau wordt ingeschaald op basis van de uitgewerkte rubrics bij de beroepstaken. Studenten worden gedurende de volledige loopbaan opgevolgd via het POP en het e-portfolio. Op het einde van elke fase dient de student een *pitch* te geven over de bereikte resultaten en hun persoonlijke groei aan een jury, bestaande uit een vertegenwoordiging vanuit de opleiding en het werkveld.

Het te bereiken niveau is voor de vier beroepsrollen samen met het werkveld uitgewerkt aan de hand van beroepstaken, wat het instrument van de werkplekscan vormt voor de begeleiding en de beoordeling tijdens het werkplekleren. De opleiding heeft na veelvuldig overleg met het werkveld de groeiende professional met als onderdeel de PRO-houding eraan toegevoegd als overkoepelende rol, wat doorheen de volledige opleiding terugkomt. Op die manier wil de opleiding studenten aandachtig maken voor (het belang van) een professionele attitude. De werkplekscan is ondertussen ingevoerd voor alle graduaatsopleidingen en kent een positieve weerklank vanuit het werkveld. Tevens vindt de opleiding dat de werkplekscan ervoor zorgt dat een student niet aanzien wordt als een gratis arbeidskracht, aangezien de scan een helder kader geeft aan het werkveld welke taken dienen aangeleerd te worden op de werkplek. Wanneer bepaalde taken niet kunnen uitgevoerd worden, dan zal de opleiding tijdig ingrijpen om desgevallend nog te wijzigen van werkplek. Maar in principe, door op voorhand heldere afspraken te maken, valt dit volgens de opleiding amper voor. Daarbij is er recent een nieuw instrument ontwikkeld om de werkplek te beoordelen, dit zowel vanuit de visie van de student als vanuit de visie van de werkplekleercoach. Bij eventuele problemen zal de opleiding steeds nagaan waar het probleem ligt, om zo niet verkeerdelijk kwalitatieve werkplekken af te schrijven door bijvoorbeeld een mismatch met een werkplekmentor.

Een verplichte professionalisering voor de werkplekmentoren is (nog) niet echt voorzien, maar de opleiding heeft wel uitgeschreven wat verwacht wordt van een werkplekmentor. Elke werkplek die zich wil engageren, heeft zo een heldere inzage in wat concreet verwacht wordt van de werkplekmentor, onder andere ook naar tijdsinzet. De opleiding zal nog infosessies organiseren om ook werkplekmentoren te informeren over de holistische aanpak rond de eindbeoordeling. Volgens de opleiding is het beantwoorden van de vraag of de werkplek de student zou aannemen als assistant store manager de meest duidelijke vraag om te weten of de student al dan niet voldoet aan het beoogde eindniveau en weerspiegelt dit een holistische beoordeling. Tevens merkt de opleiding dat de betrokken werkplekmentoren gewend zijn om de medewerkers op de werkvloer op te leiden en te evalueren, waardoor ze tot op heden nog

geen problemen hebben ondervonden bij het geven van de (eind)beoordeling. Om zeker te zijn dat het oordeel over het functioneren van de student klopt, wordt elke beoordeling van de werkplek steeds in een driehoeksgesprek tussen student, werkplekleercoach en werkplekmentor besproken. Verder halen de werkveldpartners aan dat ze al ruime ervaring hebben opgebouwd in het evalueren van competenties door de begeleiding van middelbare scholieren.

Voorts licht de opleiding toe dat het uitvoeren van uniforme beoordelingen op maat van de graduaatsopleidingen een werkpunt is. Dit zal ook aan bod komen binnen de werkgroepen van de Talent Labs, het werkplekleren en het coachen. Er is ondersteuning vanuit de dienst onderwijs om het toetsen degelijk aan te pakken en er is ondertussen een toetsbeleid ingevoerd. Verder heeft de opleiding een adviesraad met het werkveld, waar evalueren ook een vast agendapunt is.

De commissie wenst het vrij gesprek aan te grijpen om nog meer vat te krijgen op de gestructureerde aanpak rond professionalisering (of plannen tot) en de evaluatiepraktijk, met specifiek het inschalen van de effectieve punten op basis van gedragsbeschrijvingen en de beoordeling door het werkveld. De commissie kan op basis van de informatie en de gesprekken geen eenduidige interpretatie geven aan de visie over evalueren waarbij 70% van de weging van de resultaten door de werkplek gebeurt en 30% door de werkplekleercoach. Het lijkt erop dat de opleiding een aanzienlijk deel van de evaluatie van de studenten wat werkplekleren betreft aan het werkveld overlaat, maar de professionalisering van de werkplekmentoren om te beoordelen is voor de commissie nog te vaag. Door de afstemming in het driehoeksgesprek is er wel validering van de beoordeling van de mentor door de werkplekleercoach maar de commissie wil nog beter zicht krijgen op de eenduidige aanpak van de evaluatie. Tijdens het vrij gesprek gaat de commissie de dialoog aan met dezelfde gesprekspartners als tijdens de eerste dialoog.

De commissie start het gesprek met het professionaliseringsbeleid, dat haar nog eerder vrijblijvend lijkt opgezet. Ze baseert zich hiervoor op de ontvangen informatie over de uitgevoerde professionaliseringsactiviteiten van de docenten uit de opleiding sinds 2021 en de verschillende dialogen. De opleiding verklaart dat het professionaliseringsbeleid steeds wordt afgestemd op de prioriteiten van de opleiding. Waar relevant, wordt vanuit de centrale dienst aangestuurd op een algemeen verbeterpunt over alle graduataten heen, zoals de aanpak van de toetsing en worden algemene opleidingssessies georganiseerd. Er worden specifieke opleidingen georganiseerd die verplicht zullen zijn voor elke betrokken docent. Elke docent heeft pro rata van de aanstelling een vastgelegd percentage competentieontwikkeling. Wanneer een docent niet zou ingaan op verplichte bijscholing, dan wordt die daarop aangesproken door de leidinggevende. Daarnaast kunnen bepaalde opleidingen opgelegd worden, wanneer blijkt uit de evaluaties dat er bepaalde competenties ontbreken. Het management van de opleiding gebruikt hiervoor de evaluaties van de studenten en slaagcijfers van de opleidingsonderdelen. Aan de hand van die feedback is er nu bijvoorbeeld een *template* ontwikkeld op welke manier een opleidingsonderdeel uniform vorm moet gegeven worden in Canvas. Ook op eigen initiatief kunnen bepaalde opleidingen gevolgd worden. De uitgevoerde professionalisering is een vast item van het jaarlijkse functioneringsgesprek. Voor nieuwe docenten is sinds kort een begeleidingstraject uitgewerkt. Om te zorgen dat collega's op een gestructureerde manier verder kunnen bouwen aan de opleiding, volgens de vooropgestelde visie, zijn nieuwe instrumenten in het leven geroepen zoals het verplicht moeten werken aan de hand van de blauwdruk om een opleidingsonderdeel gelijkgericht en gestructureerd vorm te geven.

Vervolgens vertelt de opleiding dat het evalueren tijdens het werkplekleren een gezamenlijke opdracht is van de betrokken docent(en) en het werkveld. Het werkveld voert de beoordeling van de beroepsrollen uit aan de hand van de kwaliteit van de uitgevoerde taken, waarbij de rubrics de basis vormen om de student in te schalen. De docent vormt een oordeel over de kwaliteit van de bijkomende taken die de student dient uit te voeren tijdens het werkplekleren

zoals bijvoorbeeld het tijdig en kwalitatief invullen van het logboek en het uitvoeren van een bepaalde opgelegde taak op de werkplek. De docent zal aftoetsen of de beoordeling door de werkplekmentor in lijn ligt met eerdere resultaten van de student. Tevens vindt er steeds een driehoeksgesprek plaats om de gegeven beoordeling van de beroepsrollen te bespreken en input over de rol van groeiende professional te verzamelen. Zo kan snel ingegrepen worden als een beoordeling niet conform de verwachtingen van de opleiding is uitgevoerd. Het gewicht van het eindoordeel bestaat voor de helft uit een beoordeling van de beroepsrollen en de andere helft uit een beoordeling van de vooruitgang als groeiende professional. Het eindoordeel wordt mede gevormd tijdens de afsluitende presentatie van de student aan een jury, bestaande uit een vertegenwoordiging vanuit het werkveld en de opleiding. De aanpak met de jury en de som van de beoordelingen van het werkplekleren, de verslagen en de opdrachten borgt volgens de opleiding een gelijkgerichte beoordeling.

Na de verschillende dialogen bereidt de commissie haar oordeel voor, wat in volgend punt uitgebreid aan bod komt. In het algemeen heeft de commissie een positieve indruk van de opleiding, die stapsgewijs tegemoetkomt aan de voorwaarden uit het accreditatiebesluit en de geformuleerde aanbevelingen uit het initiële beoordelingsrapport.

Als afsluiter van het locatiebezoek vindt een reflectiemoment plaats met het opleidingsmanagement. De opleiding heeft een aangenaam gevoel na het locatiebezoek. Ze merken dat ze als opleiding en als team grote stappen hebben gezet en zich blijvend inzetten om samen met het werkveld en de studenten het graduaat in het winkelmanagement nog verder te verbeteren. Het geeft hen veel voldoening om de studenten te zien groeien doorheen de opleiding en als sluitstuk aan de slag te gaan als assistant store manager. De voorzitter van de commissie bedankt vervolgens de opleiding voor de grondige voorbereidingen. De commissie heeft vastgesteld dat veel werk is verzet en er een heldere systematiek in de opleiding is gebracht. Er zijn professionele kaders uitgewerkt en de opleiding kent een deskundig en stabiel team, dat nauw samenwerkt met de onderwijsondersteuners vanuit de centrale diensten. Het is de commissie duidelijk dat theorie en praktijk binnen de opleiding goed verweven zijn. De graduele opbouw van de opleiding, met in het bijzonder de invoering van de Talent Labs versterkt het toenemende zelfvertrouwen van de student op de reële werkplek. De commissie merkt dat er ondertussen veel nieuwe instrumenten en rollen zijn ingevoerd, maar vraagt de opleiding voldoende waakzaam te zijn voor de effectiviteit van al deze innovaties. De commissie waardeert alleszins de ondersteuning op maat die de opleiding vooropstelt voor de graduaatsstudent, en is overtuigd dat de opleiding een leemte in de arbeidsmarkt opvult.

3 Oordeel

Op basis van het gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Thomas More Mechelen-Antwerpen beoordeelt de commissie de kwaliteit van de opleiding als geheel als voldoende. De commissie adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit te nemen. De opleiding is volgens de commissie adequaat tegemoetgekomen aan de geformuleerde voorwaarden uit het accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur en ging aan de slag met de aanbevelingen uit het initiële beoordelingsrapport.

De graduaatsopleiding in het winkelmanagement wordt voltijds (120 studiepunten) aangeboden en is ondergebracht in de unit Bedrijf, toerisme en organisatie. De opleiding wordt aangestuurd door de teamlead, die ook personal coach is van de studenten binnen de opleiding. De opleiding heeft volgens de commissie werk gemaakt van het invoeren van een duidelijk onderwijsconcept in vier semesters (in plaats van in kwartalen) waarbij elk semester een gelijkaardige opbouw (theorie, Talent Lab, werkplekleren) kent met het bereiken van één beroepsrol. De beroepsrol van groeiende professional (een vijfde rol) komt doorheen de volledige opleiding aan bod en studenten zijn volgens de commissie duidelijk doorleefd van het belang van het bereiken van de PRO-houding. De commissie vindt het versterken van attitudes en de manier waarop de opleiding dit begeleidt en inschaalt doordacht uitgewerkt.

Binnen elke beroepsrol zijn de beroepstaken, met het te bereiken niveau, samen vastgelegd met het werkveld en gevalideerd op de adviesraad. De adviesraad, waarin het werkveld is vertegenwoordigd, komt minstens twee keer per jaar samen en bepaalt de prioriteiten van verbeteracties. De hiaten binnen de opleiding worden gedetecteerd op basis van regelmatige, geanonimiseerde bevestigingen bij studenten en doorheen het nauwe contact tussen docenten en studenten. De commissie is tevreden dat de kwaliteit van de opleiding structureel wordt opgevolgd aan de hand van het Beleidskompas en is ervan overtuigd dat alle stakeholders voldoende betrokken worden in het kwaliteitsmanagement. Verder is de commissie positief dat de opleiding ondertussen samenwerkt met een Nederlandse hogeschool, dit zowel om de leerdoelen en het curriculum regelmatig af te toetsen als internationale uitwisseling tussen alle studenten van beide opleidingen jaarlijks te organiseren en spoort de opleiding aan nog verder in te zetten op internationalisering.

De commissie stelt verder vast dat de opleiding gebruik maakt van uniforme instrumenten om opleidingsonderdelen vorm te geven. Zo dient bijvoorbeeld elke docent aan de hand van de blauwdruk het opleidingsonderdeel uit te werken, wat borgt dat alle beoogde leerresultaten in de opleiding aan bod komen en overlapping vermeden wordt. Het is de commissie duidelijk dat docenten gestructureerd overleggen op regelmatige basis en dat de aanpak met de blauwdruk zorgt voor een gemeenschappelijk jargon. De opleiding steunt volgens de commissie op een deskundig en hecht team, dat een nauwe samenwerking met het werkveld nastreeft om te gradueren in het winkelmanagement op te leiden. Daarnaast zorgt de managementstructuur met een opleidingsmanager per unit en teamleads per opleiding voor een degelijke afstemming tussen de graduaatsopleidingen en de bacheloropleidingen binnen dezelfde unit om, waar relevant, kennis en ervaring uit te wisselen en gezamenlijk verbeteracties op te zetten.

De commissie is tevreden dat de opleiding een professionaliseringsbeleid heeft uitgewerkt. Ze hanteert een teamgerichte professionaliseringsaanpak maar heeft tevens aandacht voor de individuele groei van docenten. Zo is er een programma op maat van beginnende docenten en is er ruimte voor professionalisering voorzien in de opdracht van elke docent, wat wordt opgevolgd tijdens de functioneringsgesprekken. De commissie vraagt wel om de professionalisering minder vrijblijvend te laten, het lijkt nog te afhankelijk van de individuele motivatie van de docent. Het is de commissie duidelijk dat de opleiding voldoende aandacht heeft voor de actuele ontwikkelingen en snelle evoluties in het werkveld, en die waar relevant

(snel) binnenbrengt in de opleiding. Daarnaast stelt de commissie vast dat de opleiding nog verder werk zal maken om alle nieuwe functierollen van coaches te ondersteunen en hen te professionaliseren. De commissie waardeert hoe studenten persoonlijk begeleid worden, maar vraagt waakzaam te zijn of al die nieuwe functies en dubbele petten van docenten nog voldoende behapbaar zijn voor alle betrokkenen. Tevens moet men waakzaam zijn tot waar personal coaching gaat en moet de opleiding een uniforme begeleiding door alle verschillende coaches kunnen borgen.

De commissie vindt dat het werkplekleren doordacht is uitgebouwd. De samenwerking met de werkplekken is goed opgezet, en studenten worden degelijk begeleid bij de keuze van een werkplek. Zeker de opzet met de *speeddates* vindt de commissie een sterk gegeven om studenten een betere kijk te geven over de waaier aan mogelijkheden binnen het werkveld. De professionalisering van de werkplekmentoren vergt wel nog de nodige aandacht, maar het lijkt de commissie dat het instrument van de werkplekscan een degelijk houvast biedt om de studenten te begeleiden en te beoordelen. Aangezien de opleiding momenteel maar een beperkt aantal studenten kent, is de commissie overtuigd dat de opleiding snel kan ingrijpen als een werkplek onvoldoende leerkansen zou bieden en/of de werkplekmentor zijn rol onvoldoende goed opneemt. De opleiding legt echter veel verantwoordelijkheid voor het beoordelen van de student tijdens het werkplekleren in handen van het werkveld, waarbij het aan te raden is nog meer in te zetten op het borgen van een uniforme, competentiegerichte beoordeling. Zeker bij een verdere groei van studentenaantallen dient de opleiding te waken over de uniformiteit van de geïntegreerde beoordeling, dit zowel aangaande het persoonlijk ontwikkelingsplan als het werkplekleren. Hiernaast stemt het de commissie alvast gerust dat de opleiding verder werk zal maken om de kwaliteit van elke werkplek grondig in kaart te brengen en er een uniform instrument over alle graduaatsopleidingen heen wordt ontwikkeld. Hierbij telt niet alleen de mening van de individuele student, maar ook het oordeel van de werkplekleercoach.

De commissie vindt het een sterk punt dat de studenten gezamenlijk een reëel pop-up concept in de Antwerpse winkelstraat realiseren. Zo ervaren ze wat er allemaal komt kijken bij het uitbaten van een fysieke winkel en leren ze in teamverband werken en delegeren. De commissie merkt dat studenten zich geapprecieerd voelen, en worden uitgedaagd om nog meer te groeien. Tevens zet de opleiding in op het vormen van hechte klasgroepen, ook over de twee fases heen. Verder vindt de commissie het een meerwaarde dat ondertussen alumni van de opleiding de rol van werkplekmentor opnemen. Samengevat vindt de commissie dat Thomas More Mechelen-Antwerpen een sterke opleiding van het graduaat in het winkelmanagement heeft neergezet en studenten opleidt tot gegeerde assistant store managers, met een PRO-houding.

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:

- het monitoren van de efficiëntie en de effectiviteit van de nieuw ingevoerde instrumenten en tools ter verbetering van de opleiding, en het opvolgen van de impact op de kwaliteitscultuur;
- voldoende nagaan in welke mate de verschillende, nieuwe begeleidingsfuncties van de docenten (begeleider, verschillende coachrollen, beoordelaar) voldoende helder zijn voor de verschillende stakeholders, in de eerste plaats voor de studenten;
- het professionaliseringsbeleid nog meer concreet en doelgericht uitvoeren, met een opvolging van de actieve betrokkenheid van elke betrokkene;
- het evaluatiebeleid verder ontwikkelen en de doorslaggevende rol van de werkplekmentor als beoordelaar van het werkplekleren doordacht opvolgen, in het bijzonder naar het bereiken van een uniforme beoordeling, en desgevallend inzetten op de didactische vorming van elke werkplekmentor.

Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding

Instelling	Thomas More Mechelen-Antwerpen
Naam opleiding	Graduaat in het winkelmanagement
Niveau en oriëntatie	Niveau 5 - Graduaat
(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	Voltijds traject
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Antwerpen
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	120

Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten

De opleidingspecifieke leerresultaten worden weergegeven als 5 *beroepsrollen* (vier *beroepsrollen* en één *ondersteunende rol*). Elk van de beroepsrollen omvat volgende Domeinspecifieke Leerresultaten (DLR):

Verkoper:

- DLR 1: de gegradueerde in het winkelmanagement adviseert en informeert klanten over producten en verkoopt ze.
- DLR 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.
- DLR 7: De gegradueerde in het winkelmanagement controleert en registreert leveringen. Hij ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in de afdelingen.
- DLR 9: de gegradueerde in het winkelmanagement beheert het kassa- en registratiesysteem, controleert de correctheid van inkomsten en uitgaven en maakt waar nodig BTW-bonnen en facturen volgens de wettelijke normen.
- DLR 11: de gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en Engels.

Retail Marketeer:

- DLR 2: de gegradueerde in het winkelmanagement bepaalt verkoopsdoelstellingen en een commerciële en marketingstrategie rekening houdend met de klantendoelgroep en het imago van de winkel, en stelt deze bij wanneer nodig.
- DLR 4: de gegradueerde in het winkelmanagement organiseert promotieacties voor de klanten.
- DLR 11: de gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en Engels.

Intrapreneur:

- DLR 3: de gegradueerde in het winkelmanagement behandelt klantendossiers en stelt oplossingen voor.
- DLR 5: de gegradueerde in het winkelmanagement organiseert zelfstandig een verkoopheenheid en deelt deze in, rekening houdend met toegankelijkheid, voorraad en producteigenschappen.
- DLR 7: De gegradueerde in het winkelmanagement controleert en registreert leveringen. Hij ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in de afdelingen.
- DLR 8: De gegradueerde in het winkelmanagement volgt de voorraad op, stelt tekorten vast en maakt de nodige bestellingen.
- DLR 10: de gegradueerde in het winkelmanagement analyseert de administratieve en boekhoudkundige opvolging, analyseert de omzet, de marge, de aankopen, de lasten, de winst en het assortiment van het verkooppunt.
- DLR 11: de gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en Engels.
- DLR 12: de gegradueerde in het winkelmanagement selecteert leveranciers, dienstverleners of aannemers, onderhoudt contacten, onderhandelt over contractvoorwaarden en controleert producten en diensten.

People manager:

- DLR 11: de gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en Engels.
- DLR 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.
- DLR 14: de gegradueerde in het winkelmanagement beheert personeelszaken, inclusief aanwervingen, vervangingen, coaching, feedback en vorming van werknemers.

De beroepsrollen vult de opleiding aan met 1 ondersteunende rol:

Groeiende professional:

Onze gegradueerden in het winkelmanagement tonen de juiste professionele houding in alles wat ze doen of zeggen. Ze kennen zichzelf en zijn bereid zichzelf voortdurend verder te ontwikkelen. Ze reflecteren op leerervaringen, trekken conclusies voor toekomstige, gelijkaardige ervaringen, stellen SMART doelen voor zichzelf op en werken een actieplan uit om die doelen te bereiken. Ze willen levenslang blijven leren.

Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

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

Luc De Man (*voorzitter*) onderwijsexpert, ervaring in secundair en volwassenonderwijs, voormalig onderwijsinspeteur en voorzitter van de Raad Secundair Onderwijs bij de Vlaamse Onderwijsraad.

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

Laurent Van Weehaeghe (*commissielid*) hoofd Kringwinkel Mid West-Vlaanderen.

Jonas Demeulenaere (*student-commissielid*) student graduaat in het winkelmanagement, hogeschool Vives.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Lien Beyls** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Ruth DeVreese** (extern secretaris) zaakvoerder Konnektio.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding

Dialoog met de opleiding op vrijdag 15 maart 2024.

Het programma:

8.30–9.15u	Gesprek 1: het verhaal van de opleiding sinds de vorige accreditatie • Opleidingsmanager • Teamlead • Docent en lid van het kernteam • Onderwijscoach en lid van het kernteam • Onderwijsanker
9.15–10.00u	Gesprek 2: de rollen van de opleiding en de vertaling ervan in het curriculum • Twee docenten • Onderwijsanker • Twee studenten • Twee werkveldpartners
10.00-10.25u	Intern overlegmoment commissie
10.25-11.40u	Gesprek 3: Studenten en hun ontwikkeling centraal • Docent en onderwijscoach • Docent en ombuds • Traject- en inclusiecoördinator • Drie studenten • Eén alumnus • Twee werkveldpartners
11.40-12.30u	Intern overlegmoment commissie en lunch
12.45-13.10u	Bezoek pop-up winkel (Kloosterstraat)
13.20-14.10u	Gesprek 4: Gesprek met studenten • Drie studenten fase 1 • Drie studenten fase 2
14.10-14.35u	Intern overlegmoment commissie
14.35-15.50u	Gesprek 5: Werkplekleren en eindniveau • Werkplekleercoach, docent en lid van het kernteam • Docent en lid van het kernteam • Werkplek- en teamlead • Twee studenten • Twee werkveldpartners • Alumnus
15.50-16.15u	Intern overlegmoment commissie
16.15-16.35u	Vrij gesprek met opleiding • Dezelfde gesprekspartners als gesprek 1
16.35-17.00u	Intern overlegmoment commissie en besluitvorming
17.00-17.10u	Reflectiemoment commissie en instelling

Bijlage 5: Verantwoording

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het *“Beoordelingskader opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie”* van juni 2020, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 27 november 2020.

Nadat de aanvraag ingediend door de instelling ontvankelijk werd verklaard, heeft de NVAO een commissie samengesteld. Deze commissie werd goedgekeurd door het dagelijks bestuur van de NVAO. De instelling tekende geen bezwaar aan tegen de commissie.

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

Tijdens de voorbereidende werkzaamheden heeft de commissie verder alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

Aan de hand van NVAO's Waarderende Aanpak heeft de commissie zich tijdens de dialoog verder verdiept in de context van de opleiding en op basis daarvan een onderzoek gevoerd naar de kwaliteit van de opleiding.

Tijdens de afrondende werkzaamheden 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. Eens alle commissieleden hadden ingestemd met de inhoud van het beoordelingsrapport, heeft de voorzitter van de commissie het beoordelingsrapport vastgesteld. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd.

Bijlage 6: Overzicht van het bestudeerde materiaal

Informatiedossier opleiding

- Zelfevaluatierapport

Bijlagen bij het informatiedossier

- Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en opleiding
- Bijlage 2: Onderwijsvisie
- Bijlage 3: Rubric onderwijsconcept
- Bijlage 4: Domeinspecifieke leerresultaten
- Bijlage 5: Opleidingsrubric
- Bijlage 6: Voorbeeld blauwdruk
- Bijlage 7: Programmagids
- Bijlage 8: Werkplekscan met bijhorende checklists
- Bijlage 9: Kerntaken assistant store manager
- Bijlage 10: Beschrijving van het personeel
- Bijlage 11: Kwaliteitskenmerken
- Bijlage 12: Interne kwaliteitszorg Thomas More

Documenten beschikbaar gesteld

- Beoordelingsformulieren
- Overzicht werkplekken fase 1 en fase 2
- Overzicht van de gevolgde professionalisering sinds 2021

