

# GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

THOMAS MORE MECHELEN-ANTWERPEN

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •  
BEOORDELINGSRAPPORT

2 JUNI 2021



JOHAN VEECKMAN (VOORZITTER) • GERLINDE GALLE, ALAIN HELLEBAUT,  
ANGELA VAN DE WILDENBERG (COMMISSIELEDEN) • RUTH  
DEVREESE (SECRETARIS) • PIETER SOETE (PROCESCOÖRDINATOR)



## Inhoud

1	Samenvattend advies van de commissie.....	4
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....	6
3	Oordeel.....	16
4	Beoordelingsproces.....	17
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding .....	18
	Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten .....	19
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie .....	21
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding .....	22
	Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	23
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen .....	24

## 1 Samenvattend advies van de commissie

De commissie heeft de kwaliteit van de opleiding graduaat in het winkelmanagement beoordeeld en adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur te nemen. Het positief oordeel met beperkte geldigheidsduur wordt onderbouwd via de positieve en kritische elementen uit het door de commissie gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding.

Het graduaat in het winkelmanagement, 120 studiepunten, van de hogeschool Thomas More Mechelen-Antwerpen is op moment van beoordeling nog in volle hervorming. Op basis van de feedback van stakeholders en actuele tendensen in de retailsector heeft de opleiding een nieuw curriculum met een nieuw onderwijsmodel, het Four-Component Instructional Design Model, ingevoerd dat van start is gegaan in academiejaar 2020-2021. Gelijktijdig met de hervorming is een grotendeels nieuw opleidingsteam aangesteld. Omwille van deze grondige hervorming kan de commissie tijdens de beoordeling nog maar weinig tastbare producten (afstudeerproject, portfolio, resultaten van kwaliteitsbevragingen enz.) van de hervormde graduaatsopleiding analyseren en beoordelen. De commissie is wel overtuigd dat de opleiding doordachte keuzes heeft gemaakt en dat de intenties om te komen tot een kwalitatieve opleiding aanwezig zijn. Het enthousiast en deskundig docententeam hecht veel belang aan de persoonlijke begeleiding van de student en de samenwerking met het regionaal socio-economisch weefsel (dit uit zich onder andere in de opzet van de pop-up winkel), wat volgens de commissie sterke punten van de opleiding zijn.

Hiernaast werden door de commissie ook enkele aandachtspunten neergelegd in de vorm van voorwaarden en aanbevelingen.

De commissie stelt de volgende voorwaarden bij het positief accreditatiebesluit:

- De leerresultaten en het curriculum van de opleiding dienen afgestemd te zijn met en gevalideerd door de stakeholders en (internationale) peers. De opleiding dient expliciet te maken op welke wijze ze met alle stakeholders de frequente reflectie organiseert met betrekking tot de relevantie van de vertaalde leerresultaten, het curriculum en het beoogde eindniveau.
- Het systeem van kwaliteitszorg moet concreter vorm krijgen opdat de resultaten transparant gedeeld worden met alle betrokkenen en een adequate opvolging, van onder meer de verkregen feedback, georganiseerd wordt.
- Via een niet vrijblijvende docentenprofessionalisering worden docenten ondersteund in het ontwikkelen van leermaterialen, in het toetsen op het niveau van de opleiding, en in het te hanteren vak- en onderwijsjargon. Daarbij dient de opleiding een team te bouwen dat sterk is in samenwerking, het delen van kennis en ervaring en waarbinnen de continuïteit wordt gewaarborgd.
- Om alle studenten dezelfde leeransen te bieden, is er een structurele evaluatie van de screening van de werkplek, is geëxpliciteerd op welke wijze studenten ongeacht de werkplek kunnen excelleren tot Young Potential Store Manager in elke beroepsrol en volgt er na het werkplekleren een formele evaluatie van de kwaliteit van die werkplek.
- Het werkplekleren vindt plaats binnen een formeel afsprakenkader dat de verschillende verantwoordelijkheden van de opleiding en de werkveldpartners vastlegt en onder meer voorziet in een professionalisering van de werkplekmentoren zodat hun begeleiding en engagement, op maat van de visie van de opleiding, gegarandeerd wordt.

Voorts beveelt de commissie de opleiding aan:

- de sterktes van een stad als Antwerpen voor dit type opleiding te benutten en in de verf te zetten en bij de verdere ontwikkeling van de opleiding ook relevante belangenverenigingen als stakeholder een rol te geven;
- aandacht te schenken aan communicatie op maat van de beoogde doelgroep en na te gaan of de online toepassingen die studenten moeten gebruiken voldoende toegankelijk zijn en eenvoudig in gebruik zijn, dit voor elke student;

- een alumniwerking op te zetten waardoor een vinger aan de pols wordt gehouden of de opleiding voldoende voorbereidt op het beroep en waarbij alumni een rol kunnen spelen bij de praktijkgerichtheid van de opleiding;
- een duurzame structuur uit te werken om de ambities op vlak van studentenbegeleiding waar te kunnen maken bij een sterkere groei van studentenaantallen.

Den Haag, 2 juni 2021

Namens de commissie ter beoordeling van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Thomas More Mechelen-Antwerpen,

Johan Veeckman  
(voorzitter)

Ruth DeVreese  
(secretaris)

## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

De commissie heeft op basis van zijn onderzoek van het aanvraagdossier, de bijlagen en de aanvullende informatie en de antwoorden op de vragen tijdens de dialoog met de opleiding zich een oordeel gevormd van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van de hogeschool Thomas More Mechelen-Antwerpen. In dit hoofdstuk worden de bevindingen en de oordelen van de commissie weergegeven.

### Opleidingskader

Het graduaat in het winkelmanagement, 120 studiepunten (SP), wordt na de inbedding in de hogeschool sinds 2019 georganiseerd in dagonderwijs op de campus Sint-Andries door de hogeschool Thomas More Mechelen-Antwerpen. Deze opleiding werd in 2015 opgestart en aangeboden door het Centrum voor Volwassenenonderwijs (CVO) LBC in een samenwerkingsverband met de hogeschool. Initieel werd de opleiding aangeboden in Antwerpen (dag- en avondonderwijs) en Mechelen (dagonderwijs), waar die nu enkel nog in Antwerpen in dagonderwijs wordt aangeboden. De commissie stelt vast dat de opleiding thans bestaat uit een zeer beperkt aantal studenten: momenteel studeren gemiddeld vier studenten per jaar af. De hogeschool verwacht wel een stijging in de komende jaren en in het academiejaar 2020-2021 zijn 16 studenten ingeschreven (waarvan 2/3<sup>e</sup> generatiestudenten).

Het team is op het moment van de beoordeling nog bezig met een grondige hervorming van de opleiding en het curriculum, dat is ingegaan voor de nieuwe studenten vanaf academiejaar 2020-2021. De noodzaak tot hervorming van de opleiding is gestoeld op verscheidene feiten: een nood om het profiel en de daarbij horende rollen te actualiseren en te verduidelijken door de trends en de (nieuwe) noden op de arbeidsmarkt (zoals digitalisering met onder andere e-commerce, gevolgen pandemie), een vernieuwing van het docentenkorps met nood aan formele kaders en bemerkingen van de afgestudeerde studenten (academiejaar 2019-2020) op de opleiding.

De opleiding is bij de hervorming gestart met het vastleggen van een nieuwe visie op het profiel van de gegradueerde in het winkelmanagement wat hierna wordt weergegeven. *De afgestudeerde van het graduaat in het winkelmanagement is een Assistant Store Manager die onmiddellijk inzetbaar is. Tegelijkertijd is hij zich bewust van het groeipotentieel dat hij nog in zich heeft. Hij is bereid om continu bij te leren en zichzelf zowel persoonlijk als professioneel te ontwikkelen. Hij volgt de economische en maatschappelijke trends op de voet. Hij is klant-georiënteerd en gericht op optimale service en verkoop. Hij voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor het beheer en de inrichting van de verkoopzone die hem wordt toevertrouwd. Hij runt een klein of middelgroot verkooppunt (food-non food) dat financieel gezond is. Met een kritische bril bekijkt hij wat er binnen de verschillende aspecten van de winkel beter kan en doet hij gerichte voorstellen tot acties. Voor medewerkers is hij het eerste aanspreekpunt. Hij bouwt mee aan een cultuur van open communicatie en feedback.* Samengevat wil de opleiding in cocreatie met externe stakeholders, winkelmanagers opleiden op tactisch niveau, met een hands-on mentaliteit op het beoogde eindniveau 5 van de Vlaamse Kwalificatiestructuur (VKS).

Om de visie op het opleidingsprofiel waar te maken heeft de opleiding de domeinspecifieke leerresultaten (DLR), gevalideerd door de NVAO op 13 april 2015, vertaald in 5 beroepsrollen (verkoper – retail marketeer – people manager – intrapreneur – stock- & assortimentsbeheerder) en 2 ondersteunende rollen (communicator – groeiende professional) in het beroepsprofiel van de winkelmanager. Voor elke rol heeft de opleiding de specifieke beroepstaken uitgewerkt zodat studenten die onmiddellijk kunnen herkennen wanneer zij in de praktijk staan. De opleiding onderscheidt drie verschillende niveaus: beginner – Assistant Store Manager – Young Potential Store Manager. Elke student dient minstens het vooropgestelde eindniveau van Assistant Store Manager te bereiken. Studenten, die ambitieus zijn en hun talenten willen ontplooiën, krijgen de kans om door te groeien in één of meerdere rollen tot Young Potential Store Manager.

Om haar ambities waar te maken heeft de opleiding vier pijlers vastgelegd: het 'Four-Component Instructional Design Model' (4C/ID-onderwijsmodel), individuele coaching, lokale verankering en de relatie met het werkveld. De opleiding wil zich onderscheiden door de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, focus op service en klantgerichtheid. De opleiding zet expliciet in op individuele coaching van de studenten, waarbij het stimuleren van het zelfinzicht centraal staat. Dankzij de geringe instroom is het thans haalbaar om een zeer laagdrempelige begeleiding aan te bieden en studenten op basis van hun talenten te stimuleren vernam de commissie. Verder stelt de commissie vast dat de opleiding zich eerst zal concentreren op het organiseren van een voltijds opleidingstraject in dagonderwijs en nog geen intenties heeft om alternatieve trajecten aan te bieden. De opleiding vindt de samenwerking met het werkveld belangrijk, en zet daarbij ook in op een lokale verankering (onder andere door zelf een eigen pop-up winkel te realiseren op de campus en kruisbestuiving met de lokale handelaars te stimuleren).

Volgens de commissie is de opleiding een belangrijke en noodzakelijke ontwikkeling gestart die de trends en de actuele noden op de arbeidsmarkt beter weerspiegelen en die afgestemd is op het vooropgestelde eindniveau 5 van de gegradueerde in het winkelmanagement. De commissie vindt dat de vertaling van de DLR in de beroeps- en ondersteunende rollen een helder kader biedt maar stelt zich de vraag of de leerresultaten voor het graduaat in het winkelmanagement nog voldoende doordrongen zijn bij het volledige opleidingsteam en de betrokken stakeholders. Daarbij zijn de te bereiken vaardigheden in de beroepsrollen eerder summier omschreven en de link met de beoogde leerresultaten ontbreekt. Uit de ontvangen informatie en de gesprekken kan de commissie niet opmaken in welke mate de vooropgestelde beroepsrollen met het te behalen eindniveau gedragen zijn door alle stakeholders. Is het bijvoorbeeld realistisch (en noodzakelijk) dat een toekomstig winkelmanager, na een graduaatsopleiding van twee jaar, ook de beroepsrol van een retail marketeer kan opnemen?

De commissie vindt het een sterk punt dat veel aandacht naar de persoonlijke ontwikkeling van studenten gaat, waarbij niet enkel het bereiken van het vooropgestelde eindniveau is uitgewerkt maar ook ambitieuze studenten de kans krijgen te excelleren. De keuze voor het 4C/ID-onderwijsmodel kan volgens de commissie voor een goede integratie van kennis, vaardigheden en attitudes zorgen. Ervaring en leren door te doen is cruciaal voor studenten in dergelijke graduaatsopleiding en dit heeft de opleiding volgens de commissie goed begrepen. De operationalisering van het 4C/ID-onderwijsmodel vraagt blijkbaar wel nog de nodige aandacht (zie p.15).

De commissie meent dat de opleiding vooral beschikt over informele contacten met het (lokale) werkveld maar dat de formele en verdere samenwerking met nieuwe actoren van het werkveld (onder andere grote online winkels) nog verder moet uitgebouwd worden. Op het moment van de beoordeling mist de commissie een plan van aanpak om dit te realiseren. Tevens ontbreekt volgens de commissie afstemming met (internationale) peers om de opleiding kritisch te evalueren en verder vorm te geven aan internationaliseringskansen voor studenten en docenten. Voorts merkt de commissie dat de opleiding de ambitie en het potentieel heeft om te groeien maar ze zal daarvoor moeten inzetten op de structurering en formalisering om dit te kunnen realiseren. In het bijzonder lijkt de huidige aanpak van individuele coaching niet haalbaar bij een groei van de instroom.

De opleiding focust zich vandaag enkel op een voltijds traject in dagonderwijs, met maar één instapmoment per jaar. Hierdoor wordt het aanbod moeilijk(er) toegankelijk voor de initiële doelgroep van dergelijke graduaatsopleidingen, zijnde volwassenen die zich willen bij- of omscholen tijdens het werken. De opleiding bevestigt aan de commissie dat er nog geen plannen zijn om het aanbod te verbreden of meer flexibel aan te bieden maar wil zich in eerste instantie richten op de grondige hervorming van de bestaande opleiding (met de invoering van het nieuw onderwijsmodel, de nieuwe aanpak met de beroepsrollen, de samenwerking binnen het opleidingsteam, de uitbouw van het netwerk en de samenwerking

met werkveldpartners, de inbedding van een eigen pop-up winkel binnen de opleiding, enz.).

### **Onderwijsleeromgeving**

De onderwijsleeromgeving is vanaf academiejaar 2020-2021 volledig nieuw opgezet voor de eerste opleidingsfase, in lijn met de vernieuwde visie op het opleidingsprofiel. De opleiding heeft voor het uitwerken van de nieuwe onderwijsleeromgeving een opleidingsrubric uitgewerkt. De opleidingsrubric biedt volgens de opleiding een algemeen kader waarbij de vaardigheden per beroepsrol worden omschreven en per vaardigheid aangeeft wat een student op een bepaald niveau moet kunnen. Elke student dient minstens het niveau van Assistant Store Manager te bereiken.

De opbouw van het curriculum is vanuit de beroepsrollen vertaald in opleidingsonderdelen (OPO's). De opleiding vindt integratie door beroepsrollen belangrijk en stelt in elk semester twee beroepsrollen centraal. In het laatste semester toetst de opleiding alle rollen af op het niveau van Assistant Store Manager. De ondersteunende rollen worden in de verschillende semesters geleidelijk aan gevormd. Studenten nemen gradueel steeds meer en complexere taken aan en worden geacht meer verantwoordelijkheid te nemen. Zoals eerder aangehaald is het niveau van Young Potential Store Manager ingevoerd voor studenten die willen excelleren. Dit kan bijvoorbeeld in een bepaalde beroepsrol waarin een student zich verder wil specialiseren zoals bijvoorbeeld binnen de beroepsrol 'Stock- en assortimentsbeheerder'. Het werkveld beaamt tijdens de dialoog dat ze studenten op de werkplek wil stimuleren om meer verantwoordelijke taken uit te voeren in bepaalde domeinen wanneer ze hiertoe in staat zijn en wanneer de student zelf vragende partij is om in een bepaalde rol meer verantwoordelijkheden op te nemen en door te groeien.

In de nieuwe onderwijsleeromgeving is het de bedoeling dat de opleidingsrubric gebruikt wordt door de verschillende stakeholders van de opleiding namelijk docenten, studenten en mentoren (begeleiders op de werkvloer tijdens het werkplekleren). Op basis van de opleidingsrubric dienen de docenten de leerinhoud en de leerdoelen van de OPO's te bepalen die ze vormgeven. Studenten worden aangespoord om de opleidingsrubric via hun portfolio te gebruiken om hun groei in de opleiding te documenteren. Van mentoren op de werkplek wordt verwacht dat ze de opleidingsrubric gebruiken om de taken voor de student vast te leggen. Aangezien de nieuwe onderwijsleeromgeving recent is ingevoerd, heeft de commissie weinig tastbare informatie in welke mate dit door alle betrokkenen effectief in de praktijk wordt toegepast.

De opleiding wil dat alle OPO's worden uitgewerkt specifiek op maat van de opleiding. Wanneer dit niet het geval is, wat de opleiding voornamelijk detecteert uit feedback van de studenten, grijpt ze in om het gesprek aan te gaan met de verantwoordelijke docent om het desbetreffende OPO te herwerken vernam de commissie. Verder ging de commissie tijdens de dialoog dieper in op welke manier de opleiding de actuele tendensen actief integreert. Zo heeft de opleiding aandacht voor het belang van digitalisering in de retailsector en het omgaan met conflictsituaties (een stijgend probleem in de sector). Echter stelt de commissie vast dat hiervoor nog geen structurele aanpak is uitgewerkt en de huidige tendensen van fysiek en digitaal winkelen nog te weinig geïntegreerd en verweven zijn doorheen alle OPO's.

De opleiding wil zich onderscheiden door haar persoonlijke aanpak en het belang dat ze hecht aan de vorming van een professionele houding bij de studenten. De commissie stelt vast dat de opleiding bij de hervorming hierop nog extra wil inzetten. Dit uit zich onder andere door coaching een formele plaats te geven binnen nieuwe OPO's, een vernieuwde invulling van het digitale portfolio en het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP). Het belang van een professionele houding heeft de hernieuwde opleiding vormgegeven in het letterwoord PRO (P = professioneel zowel qua houding als qua communicatie; R = respectvol tegenover medestudenten, docenten, medewerkers en klanten; O = open, opbouwend en ondernemend). Al tijdens de onthaaldagen worden deze waarden aan alle studenten in de vorm van richtlijnen gecommuniceerd. De commissie merkt dat er een vertrouwensband bestaat tussen de studenten en de coach. Door de kleine klasgroep kent de coach elke



student door en door en heeft deze voldoende tijd om één-op-één gesprekken aan te gaan over het functioneren en de aspiraties met elke individuele student.

De commissie ging tijdens de dialoog dieper in op welke instrumenten de opleiding gebruikt om het instroomniveau van elke student in te schalen en op die manier de individuele begeleiding objectief aan te passen op basis van de eerder verworven kennis en competenties. Vandaag maakt de opleiding enkel gebruik van een instaptoets Engels vernam de commissie. Studenten dienen zichzelf ook in te schalen via een opdracht 'Kernkwadranten' lichtte de opleiding toe. Studenten vullen zelfstandig drie kernkwadranten in met een passende kernkwaliteit. Zo leert elke student zichzelf in te schalen, leert wat de werkpunten zijn en kan aan het einde van de opleiding (objectief) gereflecteerd worden over de gerealiseerde groei. Om dit nog beter te visualiseren heeft de opleiding de intentie om in de toekomst te werken met een soort axenroos, maar hoe en wanneer dit zal geïmplementeerd worden is op het moment van de beoordeling nog niet gekend.

Verder zijn door de toepassing van het 4C/ID-onderwijsmodel talent labs, nieuwe praktijkgerichte OPO's, ingevoerd naast het werkplekleren. De talent labs moeten het mogelijk maken om studenten te trainen in beroepstaken die ze op dat moment van de opleiding tijdens het werkplekleren nog niet mogen/kunnen uitvoeren. Studenten combineren in dezelfde week een talent lab op de hogeschool met het werkplekleren: de betrokken docenten kunnen zo de studenten op de werkplek (in de reële praktijk) taken laten uitvoeren welke ze in het talent lab leren. De commissie vernam verder dat in de talent labs ook actuele noden van de werkvloer eerst in een veilige omgeving worden geoefend. Een concreet voorbeeld hiervan is het kunnen omgaan met conflicten op de werkvloer, zowel met collega's als klanten. De opleiding tracht in de talent labs ook studententeams divers samen te stellen, zodat ze reeds vroeg in de opleiding leren omgaan met verschillende persoonlijkheidsprofielen in bepaalde situaties. Daarbij neemt de opleiding tijdens de simulaties video's op, zodat studenten kunnen leren uit het eigen gedrag. Dit is voor de studenten soms confronterend vernam de commissie, maar zo leren de studenten omgaan met feedback en worden ze aangemoedigd om kritisch te reflecteren. De opleiding lichtte verder toe dat het de studenten comfort biedt wanneer ze bepaalde situaties eerst kunnen oefenen in een vertrouwde omgeving, waar falen mag en kan, waardoor ze met meer zelfvertrouwen op de werkplek de taken uitvoeren en adequaat kunnen reageren in bepaalde situaties.

Het werkplekleren neemt 42 SP in en speelt zich voornamelijk af in een authentieke leeromgeving. De opleiding heeft ervoor gekozen om het werkplekleren te laten doorgaan op één werkplek. Daardoor meent de opleiding studenten meer groeikansen te kunnen bieden. Studenten gaan zelf op zoek naar een werkplek en worden hier reeds op voorbereid vanaf de tweede week van de opleiding. Het werkplekleren wordt gecoördineerd door de werkplekcoördinator, een docent van de opleiding, die de werkplekken screent op kwaliteit en zorgt voor de administratieve ondersteuning. De werkplekbegeleider is een docent van de opleiding die de studenten tijdens het werkplekleren wekelijks opvolgt. In de huidige constellatie van de opleiding (met de kleine klasgroep) wordt de rol van werkplekcoördinator en -begeleider door dezelfde persoon opgenomen. De mentor op de werkplek is een medewerker van de winkel die wekelijks met de student samenzit om feedback te geven en de planning van de volgende week te bepalen. Nadat een student een werkplek gekozen heeft, bezoekt de werkplekcoördinator de werkplek en gaat het gesprek aan met de mentor om te oordelen of de werkplek de nodige leerkanalen kan bieden en de mentor voldoende engagement aan de dag kan leggen. De commissie stelt vast dat er thans geen objectief instrument wordt gebruikt om de kwaliteit van de werkplekken in te schalen maar de opleiding rekent op de jarenlange ervaring van de werkplekcoördinator om de kwaliteit van de werkplek zelf in te schatten. Er is thans geen gemeenschappelijk infomoment met alle werkplekmentoren om de wederzijdse verwachtingen aangaande het werkplekleren scherp te stellen. De studenten die de commissie sprak waarderen de persoonlijke begeleiding vanuit de opleiding tijdens het werkplekleren en stellen dat de werkplekcoördinator heel eenvoudig en snel te bereiken is en daarbij echt begaan is met hun presteren op de werkplek.

De commissie waardeert de vooropgestelde aanpak van het werkplekleren met de persoonlijke begeleiding maar ontving geen heldere informatie over de manier waarop de opleiding omgaat met werkplekken waar niet alle beoogde leeransen kunnen bereikt worden en hoe de opleiding het excelleren tot Young Potential Store Manager kan realiseren voor elke beroepsrol op elke werkplek. Tijdens de dialoog kwam wel naar voren dat ook het werkveld de aanpak met de persoonlijke ontwikkeling op basis van de talenten genegen is om de studenten op de werkplek te laten doorgroeien in de facetten die hen interesseren én waarin ze sterk zijn. Heel concreet werd een voorbeeld van een werkplek aangehaald waar een student doorgroeit in een bepaalde beroepsrol en een andere student geen ambities heeft om te excelleren. Maar op welke manier dit structureel is ingebed in het proces van het werkplekleren en dit voor alle studenten en werkplekken effectief kan gerealiseerd worden, onafhankelijk van het engagement van de mentor, is nog onduidelijk op het moment van beoordeling.

Tijdens het tweede semester van de tweede opleidingsfase werken de studenten vrijwel full-time mee op de werkvloer. De commissie vernam dat weekendwerk en werkplekleren tijdens bepaalde drukke periodes (zoals de eindejaarsperiode en solden) niet verplicht is opgelegd maar afhangt van de intrinsieke motivatie van de student. Zowel studenten als werkveld erkennen dat het toch belangrijk is om minstens enkele dagen werkplekleren verplicht in te voeren op andere momenten dan weekdagen waardoor een student alle aspecten van het latere beroep kan leren. Verder peilde de commissie naar de begeleiding van het werkplekleren tijdens vakantieperiodes (bijvoorbeeld bij herkansing) maar deze situatie heeft zich blijkbaar nog niet voorgedaan. Dit komt volgens de opleiding omdat er zich enkel gemotiveerde studenten inschrijven, waardoor vertragingen in het studietraject nog niet zijn voorgevallen.

Tijdens het tweede semester dienen de studenten een afstudeerproject voor de werkplek uit te werken. Bij de start van dit project bepalen studenten zelf op basis van de opleidingsrubric de beroepsrol van de winkelmanager waar ze extra willen in groeien. Binnen die beroepsrol bakenen ze een project af in samenspraak met de mentor. Dit afstudeerproject dient ook een meerwaarde te hebben voor de werkplek. Dit kan bijvoorbeeld een plan voor een marketingcampagne zijn, een handleiding voor werknemers, enz. Dit eindproject dient voorgesteld te worden voor een externe jury.

De online leeromgeving Canvas is het platform dat instaat voor de informatie en communicatie met studenten. Het portfolio bijvoorbeeld dient opgeladen te worden in deze omgeving. De documenten voor de voorbereiding van de opleidingsaccreditatie werden tevens via dat kanaal gedeeld. De commissie vond het niet eenvoudig om alle documenten op dit platform terug te vinden maar dit kan ook te wijten zijn aan het eerder laatsttijdig aanleveren van de informatie aan de commissie. Tijdens de dialoog deelden ook de studenten mee dat ze het gebruik van de online leeromgeving Canvas niet altijd even eenvoudig vinden. Terzelfdertijd geven de studenten wel aan dat hier begeleiding wordt voor georganiseerd. De commissie stelt zelf vast dat afzonderlijke infomomenten worden ingepland voor het gebruik van de online leeromgeving. Sinds de pandemie maakt de opleiding ook intensief gebruik van Microsoft Teams. Studenten en docenten blijven zo nauw in contact met elkaar en kunnen de persoonlijke gesprekken laten doorgaan zonder op de campus aanwezig te moeten zijn.

De opleiding maakt gebruik van het 4C/ID-onderwijsmodel maar toch merkt de commissie dat het toetsen van de OPO's nog eerder klassiek is opgezet. De opleiding erkent dit en stelt dat ze de theoretische basis nog op een klassieke manier wenst te toetsen. Voor de toetsing van het talent lab maakt de opleiding gebruik van een zogenaamde vaardighedenhiërarchie. De complexe vaardigheden van de rubric worden uitgesplitst in deelvaardigheden die in een hiërarchische relatie tot elkaar staan. De evaluatie-instrumenten die de docenten op basis van de vaardighedenhiërarchie opstellen worden ook door de studenten gebruikt om zichzelf en elkaar te evalueren. De mentor op de werkplek evalueert het werkplekleren van de student op basis van het beoordelingsinstrument van de opleiding, ook gebaseerd op de vaardighedenhiërarchie, en staat in voor 70% van het eindoordeel van het werkplekleren.

Binnen het afstudeerproject wordt de externe jury voor 50% betrokken in de beoordeling. Een toetsbeleid, op maat van de opleiding, ontbreekt op het moment van de beoordeling en de commissie mist op welke manier de uitgewerkte toetsen intern worden beoordeeld op validiteit, efficiëntie en transparantie. Op welke manier de opleiding nagaat of de ontwikkelde toetsen in lijn liggen met het gekozen onderwijsmodel is volgens de commissie nog onvoldoende uitgewerkt.

Studenten dienen hun groeiproces in de opleiding te documenteren via het portfolio. Aan het eind van elk semester laden de studenten het leermateriaal op over de beroepsrollen die dat semester centraal stonden, het POP, het evaluatiemateriaal van het talent lab en het werkplekleren, best practices van de talent labs en werkplekleren en een eindverslag waarin ze reflecteren op hun leerervaring en conclusies trekken voor de toekomst. Op het einde van de opleiding hebben de studenten een gedocumenteerd portfolio wat de basis vormt voor een eindpresentatie die ze aan een jury geven. Daarin pitchen ze zichzelf als jonge professionals klaar voor de arbeidsmarkt, die zichzelf op professioneel gebied goed kennen. In dat portfolio wordt ook duidelijk weergegeven in welke vaardigheden de studenten het hogere niveau van Young Potential Store Manager eventueel behalen. Op deze manier leren de studenten hun sterktes kennen en kunnen ze bij zichzelf nagaan hoe ze die sterktes in hun toekomstige loopbaan kunnen inzetten of verder kunnen ontwikkelen. Tot slot vernam de commissie dat een examencommissie elk kwartaal samenkomt om de resultaten van de studenten te bespreken. Uitgewerkte portfolio's van de hervormde opleiding zullen ten vroegste beschikbaar zijn aan het einde van het tweede semester van academiejaar 2021-2022 waardoor de commissie over de kwaliteit van deze werkstukken zich geen oordeel kan vormen.

De opleiding heeft de voorbije jaren vastgesteld dat het niet evident is voor de studenten om voldoende complexe projecten te vinden op de werkvloer. Vanaf academiejaar 2021-2022 zal het concept van het afstudeerproject helemaal gewijzigd worden en krijgen studenten de kans om op de campus te Antwerpen een winkel op te richten en te managen. De studenten van het tweede opleidingsjaar zijn ondertussen reeds gestart met het pop-up project stelt de commissie vast, dit binnen het OPO 'Store management 2'. Dit lijkt volgens de commissie voorlopig nog beperkt tot het verkopen van de merchandising van de hogeschool. De commissie merkt wel dat de studenten samenwerking zoeken met de lokale winkelondernemers om het assortiment uit te breiden. De commissie merkt op dat de nieuwe aanpak van het eindproject nog helemaal dient uitgewerkt te worden en kan zich hier nog niet over uitspreken.

Zoals eerder aangehaald zet de opleiding actief in op laagdrempelige studentenbegeleiding. Alvorens een student de opleiding start, peilt de opleiding naar de studiemotivatie via een intakegesprek. Aan het begin van de opleiding wordt het OPO 'Beroepsexploratie' georganiseerd waar studenten kennis kunnen maken met de verschillende facetten van het beroep. Dit OPO vormt de basis doorheen de opleiding om het beeld dat ze hebben over het beroep van winkelmanager bij te stellen en te personaliseren naar de winkelmanager die ze zelf willen zijn. De opleiding wil in de toekomst meer expliciet inzetten op het aanleren van studievaardigheden, dit door alle docenten, om zo bij te dragen aan het ontwikkelen van de attitude van levenslang leren. Verder stelt de commissie vast dat studenten ook worden aangespoord zichzelf bij te scholen. De Business Unit van de hogeschool organiseert 'More Seminars', een initiatief dat open staat voor zowel studenten, docenten als externen. De commissie vernam van de studenten dat ze dit bijzonder waardevol vinden en merkte dat enkelen actief gebruik maken van dit aanbod. Daarnaast beschikt de opleiding nog over een begeleider die instaat voor niet-vakinhoudelijke ondersteuning van studenten indien nodig. Deze begeleider koppelt terug naar de docenten zodat ze desgevallend rekening kunnen houden met de feedback binnen hun OPO's.

De commissie stelt vast dat de opleiding de operationalisering van het 4C/ID-onderwijsmodel nog onvoldoende uitgewerkt heeft op het moment van de beoordeling. Tevens is de commissie niet overtuigd dat alle betrokkenen reeds voldoende onderlegd zijn om dit

onderwijsmodel effectief in de praktijk te kunnen brengen. Daarbij ziet de commissie de opvolging van de evoluties in het werkveld in de actualisatie van het curriculum met de OPO's nog als een aandachtspunt. De commissie meent dat de opleiding digitalisering nog te veel als een verlengstuk ziet van de fysieke winkel terwijl het eigenlijk ook een vertrekpunt is geworden binnen de retailsector. De integratie van de actuele ontwikkelingen in het werkveld over alle OPO's heen is nog onvoldoende uitgewerkt en bepaalde OPO's zijn onvoldoende toegespitst op het profiel van de gegradueerde in het winkelmanagement. De commissie vindt het positief dat de opleiding zelf deze zorgpunten heeft aangehaald en heeft er vertrouwen in dat de opleiding hier op korte termijn mee aan de slag gaat.

De commissie is overtuigd dat de opleiding zeer praktijkgericht is opgezet en het huidige studentenaantal laat een informele samenwerking tussen docenten en de werkplekken toe. Het persoonlijk contact vanuit de hogeschool met de werkplekmentoren is sterk. Zowel studenten als werkplekmentoren weten bij wie ze terecht kunnen in de opleiding. Niettemin dient de opleiding werk te maken van het benutten van formele instrumenten, bijvoorbeeld een werkplekscan, om de kwaliteit van werkplekken objectief te meten. Thans is de opleiding te afhankelijk van het engagement en de ervaring van één werkplekcoördinator om de kwaliteit van de werkplekken in te schatten.

Verder merkt de commissie op dat de professionalisering van de mentoren op de werkvloer nood heeft aan meer formalisering en structurering. Daarbij dient de opleiding duidelijkheid te scheppen over de verantwoordelijkheden in de driehoek tussen student – opleiding – werkplekbegeleider. De criteria waar een werkplek en een werkplekbegeleider dienen aan te voldoen moeten op voorhand vastliggen en de studenten moeten na afloop de werkplek, de leermogelijkheden en de begeleiding op de werkplek, structureel kunnen evalueren. We raden de opleiding aan om de kennis over tal van aspecten zoals het werkplekleren formeel te documenteren en te spreiden over het voltallige team. De opleiding kan hiervoor beroep doen op de onderlegde diensten van de hogeschool. Het is belangrijk om in de verdere ontwikkeling van deze opleiding met andere – ook internationale – gelijkaardige opleidingen af te stemmen. Deze samenwerking zal tevens leiden tot internationale projecten en mobiliteit, wat een meerwaarde kan betekenen voor de opleiding. De stad Antwerpen is een geëerde locatie wanneer het op shoppen en tendensen in retail aankomt.

De commissie heeft kunnen vaststellen dat de studenten de persoonlijke begeleiding als een sterk punt van de opleiding ervaren. In het bijzonder waardeert de commissie de inzet van de opleiding tijdens de pandemie voor het welbevinden van elke student en hen te motiveren om verder te studeren, ook in moeilijke omstandigheden. Het is positief dat studenten voor bepaalde aspecten eerst in een veilige omgeving kunnen experimenteren in de talent labs alvorens ze competenties moeten toepassen op de werkplek. Het werkplekleren staat duidelijk centraal in de opleiding. Het is goed dat de afstudeerprojecten ook een meerwaarde hebben voor de werkplek en de student de presentatie uitvoert voor een externe jury, in aanwezigheid van de begeleider van de hogeschool. De commissie moedigt de opleiding aan om verder in te zetten op het uitbaten van de eigen winkel en de samenwerking met de lokale handelaars. Ze raadt daarbij de opleiding aan om ook belangenverenigingen een actieve rol als stakeholder te geven (zoals bijvoorbeeld Retaildetail die in Antwerpen is gevestigd met onder andere een retail lab waar nieuwe technologie getest wordt en de winkel van de toekomst aanwezig is).

Daarnaast vindt de commissie het positief dat de opleiding veel aandacht schenkt aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten. De commissie vindt het sterk dat studenten, die willen excelleren of hun talenten willen uitdiepen, ondersteund worden via het niveau van Young Potential Store Manager en via een extra-curriculair aanbod zoals de More seminars. De opleiding is terecht fier op haar aanpak van de individuele coaching. Dit zou nog sterker tot uiting kunnen komen door gebruik te maken van bewezen instrumenten om het beginniveau objectief in te schalen en zo een persoonlijke begeleidingsplan voor elke student uit te werken. De aanpak met de kernkwadranten is reeds een stap in de goede richting, maar

dit is een eigen reflectie van de student en bepaalt geen startniveau in bepaalde domeinen. Tot slot vraagt de commissie zich af of de huidige aanpak van individuele coaching kan aangehouden worden bij een forse groei in studentenaantallen, wat de opleiding toch ambieert.

Samengevat dient de opleiding haar onderwijsleeromgeving meer kwalitatief vorm te geven, met het gebruik van formele kaders en instrumenten, en gedragenheid door alle stakeholders te borgen. Tot slot meent de commissie dat de huidige toetsing, vooral het geïntegreerd toetsen, nog onvoldoende afgestemd is op het vooropgestelde 4C/ID-onderwijsmodel en de opleiding dient de kwaliteit, de validiteit en de betrouwbaarheid van de toetsen van alle OPO's te borgen, wat thans nog onvoldoende tot uiting komt. Tevens heeft de commissie geen eindtoetsen kunnen beoordelen van de hervormde opleiding, aangezien het eerste opleidingsjaar met de nieuwe aanpak pas dit academiejaar is opgestart.

### **Kwaliteitsbewaking**

De opleiding wordt aangestuurd door de teamleader, die beschikt over jarenlange beroepservaring in de retailsector en nieuw is aangetrokken sinds september 2020. Zij fungeert als eerste aanspreekpunt voor zowel studenten als docenten en maakt, samen met de andere teamleaders, deel uit van het managementteam van de graduaatsopleidingen binnen de Business Unit. De teamleader bewaakt de afstemming van de beleidslijnen in de opleiding op het algemeen beleid dat tussen de graduaatsopleidingen is afgesproken. Samen met de docenten geeft de teamleader het opleidingsconcept vorm en bewaakt de implementatie ervan. De teamleader bewaakt de kwaliteit van de opleiding en geeft zelf ook enkele uren per week les in de opleiding, waardoor ze heel bereikbaar is voor studenten en docenten en zelf voeling heeft als lesgever met de klasgroep.

De opleiding heeft bij de samenstelling van haar docententeam gestreefd naar een mix van docenten met ervaring in het werkveld, didactische profielen die zich expliciet toeleggen op onderwijs op graduaatsniveau en coachende profielen die een veilig klimaat scheppen waar de student zich kan ontplooiën. Verder stelt de opleiding dat elke docent in de opleiding een coach is waarbij het docentenoverleg moet garanderen dat studenten op een consequente manier begeleid worden en dat informatie over de studenten heen tussen de docent-coaches van de verschillende OPO's doorstroomt. De commissie stelt vast uit de toegevoegde curriculum vitae van de docenten dat de relevante beroepservaring aanwezig is en dat het merendeel van het team beschikt over pedagogische bekwaamheid. De commissie vindt tijdens de beoordeling geen heldere informatie terug hoe elke docent professioneel gevormd wordt tot een coach en begeleid wordt in de toepassing van het nieuwe onderwijsmodel.

Talent labs worden steeds begeleid door minimaal één maar vaak twee docenten, met praktijkervaring en een uitgebouwd netwerk in de beroepsrol die in dat lab centraal staat, om zo te zorgen dat de leertaken in het lab overeenstemmen met de reële beroepstaken uit het werkveld. Docenten van de talent labs worden tijdens dit eerste academiejaar van de hervorming extra onderwijskundig ondersteund vernoemd de commissie. Na elk georganiseerd talent lab voorziet de opleiding een overleg met de betrokken docenten om het lab te evalueren en verder te verbeteren. Daarbij zal de opleiding nagaan in hoeverre de ondersteunende OPO's voldoende op de talent labs en het werkplekleren afgestemd zijn. Volgens het aanvraagdossier zullen mentoren op de werkplek in de evaluatiegesprekken met de werkplekbegeleiders kunnen aangeven of zij een meerwaarde van het talent lab hebben ervaren. De onderwijsondersteuner bewaakt het niveau 5 van de opleiding en de afstemming tussen de verschillende OPO's. Verder stelt de opleiding een professionaliseringstraject aan te bieden voor praktijkdocenten zonder onderwijservaring. Zij leren op die manier de belangrijkste didactische principes kennen en passen ze onmiddellijk in de praktijk toe onder begeleiding van een didactische coach. De commissie stelt echter vast dat dit traject volledig vrijblijvend is en lijkt het niet toegespitst op het gebruik van het vooropgestelde (nieuwe) onderwijsmodel.

De opleiding kan bogen op een sterke cultuur van informele afstemming. Door de aantrekking van een quasi nieuw docententeam, met een nieuwe teamleader, heeft de opleiding de intentie om regelmatig af te stemmen, te overleggen en dit te formaliseren. Heden wordt daarvoor per kwartaal een opleidingsoverleg georganiseerd. Bij het nieuwe opzet van de leeromgeving zijn tevens een aantal instrumenten uitgewerkt die zorgen voor een gemeenschappelijk kader zoals de beroepsrollen en de opleidingsrubric. Daarnaast brengt de opleiding docenten samen die betrokken zijn bij specifieke OPO's zoals het talent lab, werkpleklers en de ondersteunende OPO's. Zo wil de opleiding het blijvend leren van elkaar stimuleren en het werken aan de kwaliteit van de OPO's. De uitkomsten van dergelijke overlegmomenten worden besproken op het opleidingsoverleg.

Verder leidt de commissie af uit het dossier dat de opleiding meer geformaliseerde vormen van bevragingen zal organiseren maar dat er vandaag door de kleine klasgroep een informele en open feedback cultuur heerst met de studenten. Door het werkpleklers zijn er nauwe contacten met het werkveld waardoor de opleiding meent goed op de hoogte te zijn van wat er leeft op de werkvloer. De opleiding wil jaarlijks de opleidingsrubric voorleggen in de adviesraad aan externe professionals die feedback kunnen geven of aanpassingen kunnen voorstellen. De adviesraad wordt twee keer per jaar georganiseerd en bestaat uit vertegenwoordigers van het werkveld, studenten, docenten en alumni. De bevindingen uit de adviesraad worden voorgelegd op het opleidingsoverleg waarna actief aan de slag wordt gegaan met de feedback. Het is de commissie niet duidelijk op welke manier de opleiding de alumni actief betreft (zoals in de ontwikkeling van het curriculum, gastcolleges, praktijkopdrachten, enz.).

De commissie twijfelt niet aan de deskundigheid van het docententeam maar mist een algemeen professionaliseringsplan dat onder andere prioritaire acties naar voren schuift. Zo is het de commissie onvoldoende duidelijk op welke manier de opleiding kan garanderen dat elke docent doordrongen is van het 4C/ID-onderwijsmodel en dit effectief toepast in de eigen OPO's. Tevens zijn er nog onvoldoende instrumenten ingebouwd die een objectieve feedback en terugkoppeling van de kwaliteit van onderwijs en toetsing garanderen. Het is de commissie duidelijk dat het nieuwe docententeam op kwaliteit wil inzetten: elementen uit de informele bevragingen worden snel opgepikt om de opleiding verder vorm te geven. De opleiding kan daarbij rekenen op een nauwe en informele samenwerking met het werkveld om de kwaliteit van het werkpleklers hoog te houden. De hogeschool beschikt nochtans over tal van adequate instrumenten om de kwaliteitsbewaking te borgen (dashbord indicatoren, beleidskompas, onderwijsspiegel) die zouden kunnen worden vertaald tot op opleidingsniveau graduaat winkelmanagement. De commissie heeft begrip dat de opleiding druk bezig is geweest met de hervorming van de opleiding, wat niet evident is voor een nieuw (en nog onervaren) team, maar structurering en formalisering van de kwaliteitsbewaking dringt zich toch op.

De commissie heeft tijdens het vrij gesprek in de dialoog gepeild naar de mate waarin de besluiten uit het adviesrapport van de TNO van 2015 nog van toepassing zijn. De commissie stelt namelijk vast dat de opleiding bij de start in 2015 reeds over enkele instrumenten beschikte, die in deze (hervormde) opleiding niet (meer) worden gebruikt. De commissie vernam dat de opleiding een grondige hervorming heeft doorgevoerd met een quasi volledig nieuw team, die van een wit blad vertrokken zijn. De commissie heeft begrip voor deze situatie omdat, onder andere op basis van de feedback van studenten en werkveld, een grondige hervorming een juiste keuze lijkt en een nieuw aangesteld team nog onvoldoende kennis en ervaring heeft om het onderwijs- en vakjargon adequaat toe te passen. De commissie beveelt aan om in de verdere ontwikkelingen van de opleiding voldoende ondersteuning te bieden vanuit de hogeschool en het docententeam wegwijs te maken in het bestaand instrumentarium en begeleiding te voorzien bij de vertaling ervan naar deze opleiding.

De commissie is alvast overtuigd dat de opleiding de studenten op vandaag nog adequaat kan begeleiden door de eerder beperkte instroom. Omwille van de beperkte instroom is nauw

contact met de werkplekken en ondersteuning van de mentoren mogelijk en kan de opleiding kort op de bal spelen indien zich problemen voordoen. Verder merkt de commissie op dat er informeel veel afstemming is tussen docenten. Maar om een kwalitatieve opleiding op niveau 5 van de VKS in te richten en voorbereid te zijn op de vooropgestelde groei dient de opleiding in te zetten op het (formeel) gebruik van objectieve, kwalitatieve instrumenten. Tevens dient de hogeschool (niet-vrijblijvende) professionele begeleiding te organiseren voor zowel docenten als werkplekmentoren.

De commissie besluit om een positief advies toe te kennen met beperkte geldigheidsduur en moedigt de opleiding aan om haar hervorming verder uit te werken, rekening houdend met de aanbevelingen en voorwaarden van de commissie. Het is aangewezen om hiervoor (internationale) afstemming met peers aan te gaan en een nauwe, formele samenwerking met het werkveld uit te bouwen.



### 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, op voorwaarde dat de opleiding de nodige stappen zet om gevolg te geven aan de voorwaarden van de commissie. De commissie adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit met beperkte geldigheidsduur te nemen.

Aangezien de opleiding pas volledig hervormd is en het nieuwe didactisch concept van start is gegaan in academiejaar 2020-2021 (waarbij de tweede opleidingsfase nog verder ontwikkeld moet worden) moet de commissie zich op het moment van beoordeling voornamelijk baseren op de intenties van de opleiding. De commissie twijfelt niet aan het enthousiasme en de professionele deskundigheid van het (nieuw aangestelde) docententeam. Maar merkt dat het ganse team thans onvoldoende onderlegd is in het nieuw onderwijsmodel die de opleiding vooropstelt en krijgt de indruk dat het jonge team nog onvoldoende op de hoogte is van het gebruik van bestaande onderwijs- en kwaliteitsinstrumenten. De commissie steunt de keuze van de hervorming van de opleiding en waardeert de innovatieve aanpak die de opleiding wil realiseren zoals bijvoorbeeld het gekozen onderwijsmodel, het pop-up winkelconcept, de kansen voor studenten die willen uitblinken, de persoonlijke begeleiding, de PRO-waarden, enz. Toch is het waardevol en cruciaal om structurele afstemming met (internationale) peers en werkveldpartners in te bedden in de reflecties en de verdere ontwikkelingen. Daarbij dient de opleiding regelmatig de leerresultaten af te toetsen aan de actuele en relevante ontwikkelingen in de retailsector.

Doordat het studentenaantal momenteel nog heel beperkt is, is de opleiding thans in staat om instromende studenten te begeleiden naar het beoogd eindniveau. Onder andere door de intensieve en persoonlijke studiebegeleiding is de opleiding in staat om snel informele feedback te capteren en merkt de commissie dat de opleiding adequaat gevolg geeft wanneer zich problemen voordoen. Maar bij een verdere groei van de opleiding, wat de doelstelling is, vraagt de commissie zich af of het huidig opzet van de onderwijsleeromgeving wel in staat is om alle studenten te stimuleren een actieve rol te spelen in het leerproces en hierbij voldoende kwalitatieve werkplekken, met gelijke leerkansen voor alle studenten, aan te bieden. Daarbij dient de opleiding een transparante en valide beoordeling van alle studenten te garanderen, met name door het uitwerken van een toetsbeleid dat in lijn ligt met het gekozen onderwijsmodel.

Samengevat dient de opleiding actief werk te maken van de implementatie van de bestaande, kwalitatieve instrumenten van de hogeschool, afgestemd op deze graduaatsopleiding, en voldoende samenwerking met zowel (internationale) peers als werkveldpartners (oude en nieuwe) formeel in te bouwen. Tot slot raadt de commissie de opleiding aan om in haar verdere ontwikkeling er te blijven over waken dat studenten, maar ook betrokken externe begeleiders en beoordelaars, beschikken over volledige en gemakkelijke leesbare informatie over alle fasen van de studieloopbaan heen en toegang hebben tot de informatie over de kwaliteit van de opleiding.



## 4 Beoordelingsproces

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

De commissie heeft zich 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 16 maart 2021 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 24 maart 2021.

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

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

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd op 2 juni 2021.

## 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
(Delen van) studiegebied(en)	Handelswetenschappen en bedrijfskunde
Afstudeerrichtingen	-
opleidingstrajecten voor werkstudenten, voltijds/deeltijds trajecten, dag-/avondonderwijs, onderscheiden vormen van diplomering	Voltijds traject in dagonderwijs
De vestiging waar de opleiding wordt aangeboden	Antwerpen
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	120

## Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten

*De opleidingspecifieke leerresultaten worden weergegeven als 5 beroepsrollen. Elk van de beroepsrollen omvat volgende Domeinspecifieke Leerresultaten:*

### Verkoper:

1. DLR 1: de gegradueerde in het winkelmanagement adviseert en informeert klanten over producten en verkoopt ze.
2. 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.

### Retail Marketeer:

3. 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.
4. DLR 4: de gegradueerde in het winkelmanagement organiseert promotieacties voor de klanten.

### People manager:

5. 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.
6. DLR 14: de gegradueerde in het winkelmanagement beheert personeelszaken, inclusief aanwervingen, vervangingen, coaching, feedback en vorming van werknemers.

### Intrapreneur:

7. DLR 3: de gegradueerde in het winkelmanagement behandelt klantendossiers en stelt oplossingen voor.
8. DLR 5: de gegradueerde in het winkelmanagement organiseert zelfstandig een verkoopeenheid en deelt deze in, rekening houdend met toegankelijkheid, voorraad en producteigenschappen.
9. 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.
10. DLR 12: de gegradueerde in het winkelmanagement selecteert leveranciers, dienstverleners of aannemers, onderhoudt contacten, onderhandelt over contractvoorwaarden en controleert producten en diensten.

### Stock- en assortimentsbeheerder:

11. 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.
12. DLR 7: De gegradueerde in het winkelmanagement controleert en registreert leveringen. Hij ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in de afdelingen.
13. DLR 8: De gegradueerde in het winkelmanagement volgt de voorraad op, stelt tekorten vast en maakt de nodige bestellingen.

*De beroepsrollen vult de opleiding aan met 2 ondersteunende rollen:*

### Communicator:

14. DLR 11: de gegradueerde in het winkelmanagement communiceert met klanten, personeel en andere stakeholders in het Nederlands, en mondeling in het Frans en Engels.

Groeiende professional:

15. De gegradueerde kent zijn eigen sterktes en zwaktes. Hij stelt op basis van leerervaringen en feedback zijn gedrag voortdurend bij. Hij reflecteert op leerervaringen, trekt conclusies voor toekomstige, gelijkaardige ervaringen, stelt SMART doelen voor zichzelf voorop en werkt een actieplan uit om die doelen te bereiken. De gegradueerde handelt professioneel.

### 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*), doctor in de wetenschappen, voormalig algemeen directeur van de Arteveldehogeschool in Gent.

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

**Alain Hellebaut** (*commissielid*), CEO Maxi Toys.

**Gerlinde Galle** (*student-commissielid*), student graduaat in het winkelmanagement (trajectschijf 2), hogeschool Vives.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Pieter Soete** (procescoördinator) beleidsmedewerker NVAO.
- **Ruth DeVreese** (extern secretaris) partner Konneкто.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

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

- 08.30-09.00 – Voorbespreking
- 09.00-09.15 – Intro door de opleiding
- Opleidingscoördinator (teamleader)
- 09.20-10.00 – Individuele coaching
- Docent werkpleklers en coach
  - Docent en coach
  - Student fase 1
  - Student fase 1
  - Student fase 2
  - Directeur Fnac, Antwerpen
- 10.00-10.30 – Curriculumontwikkeling en curriculuminhoud
- Coördinator graduaatsopleidingen Business
  - Opleidingscoördinator (teamleader)
  - Docent en coach
  - Directeur Fnac, Antwerpen
  - Regiodirecteur Carrefour
- 10.30-11.00 – Interne bespreking
- 11.00-12.15 – Werkpleklers, talent lab en eindproject
- Docent werkpleklers
  - Docent talent lab en werkpleklers
  - Docent talent lab
  - Student fase 1
  - Student fase 2
  - Regiodirecteur Carrefour
- 12.15-13.45 – Interne bespreking en aansluitend lunchpauze
- 13.45-14.30 – Gesprek met studenten
- Student fase 1
  - Student fase 1
  - Student fase 2
  - Student fase 2
- 14.30-15.00 – Interne bespreking
- 15.00-16.00 – Begeleiding en ondersteuning van het team in het nieuwe verhaal van de opleiding
- Coördinator graduaatsopleidingen Business
  - Opleidingscoördinator (teamleader)
  - Docent en coach
  - Docent
  - Docent
  - Docent
- 16.00-16.30 – Vrij gesprek
- Directeur onderwijs
  - Coördinator graduaatsopleidingen Business
- 16.30-17.45 – Nabespreking en voorbereiding terugmelding
- 17.45-18.15 – Terugmelding

Een waarnemer alle gesprekken gevolgd, met uitzondering van de sessie met de studenten.

## Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Aanvraagdossier opleiding*

- Zelfevaluatierapport (december 2020)

### *Bijlagen bij het aanvraagdossier*

- Bijlage 1 – Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding
- Bijlage 2 – Domeinspecifieke leerresultaten
- Bijlage 3 – Organogram Business Unit TMMA
- Bijlage 4 – Beroepsrollen en opleidingsrubric
- Bijlage 5 – Programmagids en lessentabel
- Bijlage 6 – Wie is wie in de opleiding
- Bijlage 7 – Docententeam
- Bijlage 8 – Besluitenverslag consultatie stakeholders
- Bijlage 9 – Voorbeeld vaardighedenhiërarchie
- Bijlage 10 – Interne kwaliteitszorg

### *Documenten beschikbaar gesteld vooraf aan de dialoog*

- De toegang tot de elektronische leeromgeving Canvas
- De intranetomgeving met volgende documenten:
  - In de map adviesraad:
    - Presentaties en verslagen van adviesraden van mei 2020 en februari 2021
    - Toelichting bij het pop-up project
  - In de map docentenoverleg:
    - Presentatie en verslag van het docentenoverleg februari 2021
    - Presentaties gehanteerd bij docentenoverleg rond de visie (september 2020)
  - In de map opleidingsrubric:
    - Opleidingsrubric per rol
    - Document met alle rubrics
  - In de map producten studenten:
    - Eindprojecten van drie studenten van fase 2. Het gaat hier om een eerste oplevering van tussentijdse resultaten.
    - Excel met links naar de e-portfolio's van de studenten fase 1 en fase 2 van 2020-2021.
  - In de map programma OPO's: voorbereiding van de ECTS-fiches voor academiejaar 2021-2022, waarin de curriculumvernieuwing volledig zal uitgerold zijn.
  - In de map WPL\_TL: informatie over werkplekleren en talent lab
    - Informatie voor mentoren
    - Extra toelichting aan mentoren in verband met de eindevaluatie werkplekleren
    - Evaluatieformulier werkplekleren
    - Opleidingsrubric voor het verkoopsgesprek: Talent Lab eindevaluatie

## Bijlage 6: Lijst met afkortingen

4C/ID	Four-Component Instructional Design
CVO	Centrum voor Volwassenenonderwijs
DLR	Domeinspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OPO('s)	Opleidingsonderde(e)l(en)
OLR	Opleidingsspecifieke leerresulta(a)t(en)
POP	Persoonlijke OntwikkelingsPlan
SP	Studiepunt(en)
VKS	Vlaamse Kwalificatiestructuur
WPL	Werkplekleren



## Colofon

GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

THOMAS MORE MECHELEN-ANTWERPEN • 10003

Opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie • Beoordelingsrapport  
*2 juni 2021*

Samenstelling: NVAO • Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

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