



DE ONDERWIJSVISITATIE **Retailmanagement**

Een evaluatie van de kwaliteit van de professionele opleiding
Bachelor in het retailmanagement aan Hogeschool Gent

www.vluhr.be/kwaliteitszorg

Brussel - oktober 2015

vluhr



**DE ONDERWIJSVISITATIE
RETAILMANAGEMENT**

Een gedrukte versie van dit rapport kan tegen betaling bekomen worden bij de Cel Kwaliteitszorg.

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

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

Wettelijk depot: D/2014/12.784/27

VOORWOORD VAN DE VOORZITTER VAN HET BESTUURSCOMITÉ KWALITEITSZORG

Voor u ligt het rapport van de visitatiecommissie Retailmanagement. Deze visitatiecommissie brengt met dit rapport verslag uit over haar evaluatie van de professionele opleiding Bachelor in het retailmanagement aan Hogeschool Gent. Daarbij geeft zij toelichting bij de oordelen en aanbevelingen die resulteren uit het kwaliteitsonderzoek dat zij heeft verricht bij de bezochte opleiding. Dit initiatief kadert in de opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR) betreffende de externe kwaliteitszorg in het Vlaamse hoger onderwijs.

Het visitatierapport is in de eerste plaats bedoeld voor de betrokken opleiding. Daarnaast wil het rapport aan de maatschappij objectieve informatie verschaffen over de kwaliteit van de geëvalueerde opleiding. Daarom is het visitatierapport ook op de webstek van de VLUHR publiek gemaakt.

Dit visitatierapport geeft een momentopname weer van de betrokken opleiding en vertegenwoordigt daarmee slechts één fase in het proces van blijvende zorg voor onderwijskwaliteit. Immers, al na korte tijd kan de opleiding gewijzigd zijn, al dan niet als reactie op de oordelen en aanbevelingen van de visitatiecommissie.

Graag dank ik namens het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie voor de bestede tijd alsook voor de deskundigheid waarmee zij hun opdracht hebben uitgevoerd. De visitatie was ook enkel mogelijk dankzij de inzet van velen die binnen de opleiding betrokken waren. Ook hen willen wij daarvoor onze erkentelijkheid betuigen.

Hopelijk ervaart de opleiding dit rapport als een kritische weerspiegeling van haar inspanningen en als een bijkomende stimulans om de kwaliteit van het onderwijs in de opleiding te verbeteren.

Nik Heerens

Voorzitter Bestuurscomité Kwaliteitszorg

	Voorwoord van de voorzitter van het Bestuurscomité Kwaliteitszorg	3
	DEEL 1 ALGEMEEN DEEL	
Hoofdstuk I	De onderwijsvisitatie Retailmanagement	9
Hoofdstuk II	Tabel met scores	13
	DEEL 2 OPLEIDINGSRAPPORT EN SAMENVATTING	
Hoofdstuk I	Hogeschool Gent Bachelor in het retailmanagement	19
	BIJLAGE	
	Personalía van de leden van de visitatiecommissie	51

VERIFIEERBARE FEITEN¹

- Hoofdstuk I** Bezoekschema
- Hoofdstuk II** Lijst met de opleidingsspecifieke leerresultaten in relatie tot de gevalideerde domeinspecifieke leerresultaten opgesteld volgens de handleiding van de VLUHR, indien beschikbaar, en/of in relatie tot de Vlaamse Kwalificatiestructuur
- Hoofdstuk III** Schematisch programmaoverzicht met vermelding van het aantal studiepunten per opleidingsonderdeel
- Hoofdstuk IV** Omvang van het ingezette personeel in VTE, ingedeeld naar categorie van aanstelling
- Hoofdstuk V** Instroomgegevens, doorstroomgegevens en totaal aantal studenten
- Hoofdstuk VI** De studieduur tot het behalen van het diploma per instromende cohorte en de gemiddelde studieduur per afstuderende cohorte
- Hoofdstuk VII** Overzicht van de belangrijkste activiteiten van de opleiding met betrekking tot internationalisering conform de visie van de opleiding, met minimaal de mobiliteit op basis van internationaal aanvaarde definities

¹ De verifieerbare feiten zijn terug te vinden op www.vluhr.be/kwaliteitszorg

DEEL 1

Algemeen deel

HOOFDSTUK I

De onderwijsvisitatie Retailmanagement

1 INLEIDING

In dit rapport brengt de visitatiecommissie Retailmanagement verslag uit van haar bevindingen over de professionele Bachelor in het retailmanagement die zij in het voorjaar 2015, in opdracht van de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR), heeft bezocht.

Dit initiatief kadert, conform de decretale opdracht, in de werkzaamheden van de VLUHR met betrekking tot de organisatie en uitvoering van de externe beoordelingen van het onderwijs aan de Vlaamse universiteiten, hogescholen en andere ambtshalve geregistreerde instellingen.

2 DE BETROKKEN OPLEIDING

Ingevolge haar opdracht heeft de commissie de volgende instelling bezocht:

- van 23 t.e.m 24 april 2015: Hogeschool Gent

3 DE VISITATIECOMMISSIE

3.1 Samenstelling

De samenstelling van de visitatiecommissie Retailmanagement werd bekrachtigd door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg op 23 mei en 3 oktober 2014. De samenstelling van de visitatiecommissie kreeg op 8 december 2014 een positief advies van de NVAO. De commissie werd vervolgens door het Bestuurscomité Kwaliteitszorg van de VLUHR ingesteld bij besluit van 16 december 2014.

De visitatiecommissie heeft de volgende samenstelling:

- Voorzitter
Marcel Miltenburg, mede-eigenaar/bestuurslid, OpleidenWerkt.
- Domeindeskundig lid
Leo Van de Polder, General Manager bij Popai.
- Onderwijskundig lid
Petra Manders, opleidingsmanager van de HBO Small Business en Retailmanagement aan de Saxion Hogeschool
- Student-lid
Thomas Eeman, student Accountancy & Fiscaliteit, Odisee

Joeri Deryckere, stafmedewerker kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (tot 30 juni 2015) en Klara De Wilde, coördinator kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (vanaf 1 juli 2015), traden op als projectbegeleider en secretaris van deze visitatie.

Voor korte curricula vitae van de commissieleden wordt verwezen naar bijlage 1.

3.2 Taakomschrijving

Van de visitatiecommissie wordt verwacht dat zij

- gemotiveerde en onderbouwde oordelen geeft over de opleiding aan de hand van het beoordelingskader.
- aanbevelingen formuleert om waar mogelijk te komen tot kwaliteitsverbetering, en
- wanneer van toepassing haar bevindingen over de verschillende opleidingen binnen eenzelfde cluster vergelijkenderwijs weergeeft.
- de bredere samenleving informeert over haar bevindingen.

3.3 Werkwijze

3.3.1 Voorbereiding

Ter voorbereiding van de visitatie werd aan de instelling gevraagd een zelfevaluatie-rapport op te stellen. De Cel Kwaliteitszorg van de VLUHR heeft hiervoor een visitatieprotocol ter beschikking gesteld, waarin de verwachtingen ten aanzien van de inhoud van het zelfevaluatie-rapport uitgebreid zijn beschreven. Het zelfevaluatie-rapport volgt de opbouw van het accreditatiekader.

De commissie ontving het zelfevaluatie-rapport enkele weken voor het eigenlijke bezoek, waardoor zij de gelegenheid kreeg dit document vooraf zorgvuldig te bestuderen en het bezoek grondig voor te bereiden. De commissieleden werden bovendien verzocht om elk een tweetal afstudeerwerken grondig door te nemen vooraleer het bezoek plaatsvond.

De commissie hield haar installatievergadering op 9 maart 2015. Tijdens deze vergadering werden de commissieleden verder ingelicht over het visitatieproces en hebben zij zich concreet voorbereid op het af te leggen bezoek. Bijzondere aandacht is besteed aan een eenduidige toepassing van het beoordelingskader en het visitatieprotocol. Verder werd het programma van het bezoek opgesteld (zie verifieerbare feiten – hoofdstuk I) en werd een eerste bespreking gewijd aan het zelfevaluatie-rapport.

3.3.2 Bezoek aan de instelling

Tijdens het in situ bezoek aan de instelling heeft de commissie gesprekken kunnen voeren met de verschillende betrokkenen bij de opleiding. Het bezoekschema voorzag gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de studenten, de docenten, de alumni, het werkveld en de opleidingsgebonden ondersteuners. De gesprekken die de commissie heeft gevoerd,

waren openhartig en verhelderend en vormden een goede aanvulling bij de lectuur van het zelfevaluatie-rapport.

Daarnaast werd steeds een bezoek aan de faciliteiten (inclusief bibliotheek, leslokalen en computerfaciliteiten) ingepland. Ten slotte was er een spreekuur waarop de commissie bijkomend leden van de opleiding kon uitnodigen of waarop personen op een vertrouwelijke wijze door de commissie konden worden gehoord.

Ook werd aan de instelling gevraagd – als een derde bron van informatie – om een aantal documenten ter inzage te leggen ten behoeve van de commissie. Tijdens het bezoek is voldoende tijd uitgetrokken om de commissie de gelegenheid te geven om deze documenten te bestuderen. De documenten die ter inzage van de commissie werden gelegd, waren: verslagen van overleg in relevante commissies/organen, een representatieve selectie van handboeken/studiemateriaal, indicaties van de competenties van het personeel, de toets- en evaluatieopgaven waarvan de commissie heeft aangegeven dat zij die tijdens het bezoek wenst in te kijken. Daar waar de commissie het noodzakelijk achtte heeft zij bijkomende informatie opgevraagd tijdens het bezoek om haar oordeel goed te kunnen onderbouwen.

Aan het einde van het bezoek werden, na intern beraad van de commissie, de voorlopige bevindingen mondeling aan de gevisiteerde opleiding meegedeeld.

3.3.3 Rapportering

Als laatste stap in het visitatieproces heeft de visitatiecommissie per generieke kwaliteitswaarborg haar bevindingen, overwegingen, het oordeel en verbeter-suggesties geformuleerd. Een overzicht van de verbeter-suggesties die de commissie doet ten aanzien van de opleiding is achteraan bij het rapport opgenomen.

De opleidingsverantwoordelijken van de betrokken opleiding werden in de gelegenheid gesteld om op het concept van het rapport te reageren alvorens de tekst ervan definitief werd vastgelegd.

HOOFDSTUK II

Tabel met scores

In de hierna volgende tabel wordt het oordeel van de commissie op de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het accreditatiekader weergegeven.

Per generieke kwaliteitswaarborg (GKW) wordt in de tabel aangegeven of de opleiding hier volgens de commissie onvoldoende, voldoende, goed of excellent scoort. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal.

In het opleidingsrapport is inzichtelijk gemaakt hoe de commissie tot haar oordeel is gekomen. Het is dan ook duidelijk dat de scores in onderstaande tabel gelezen en geïnterpreteerd moeten worden in samenhang met de onderbouwing ervan in het opleidingsrapport.

Verklaring van de scores op de generieke kwaliteitswaarborgen:

Voldoende (V)	De opleiding voldoet aan de basiskwaliteit
Goed (G)	De opleiding overstijgt systematisch de basiskwaliteit
Excellent (E)	De opleiding steekt ver uit boven de basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld
Onvoldoende (O)	de generieke kwaliteitswaarborg is onvoldoende aanwezig

Regels voor het bepalen van de scores voor het eindoordeel:

Voldoende (V)	het eindoordeel over een opleiding is 'voldoende' indien de opleiding aan alle generieke kwaliteitswaarborgen voldoet.
Goed (G)	het eindoordeel over een opleiding is 'goed' indien daarenboven ten minste twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'goed' worden beoordeeld, waaronder in elk geval de derde: gerealiseerd eindniveau.
Excellent (E)	het eindoordeel over een opleiding is 'excellent' indien daarenboven ten minste twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'excellent' worden beoordeeld, waaronder in elk geval de derde: gerealiseerd eindniveau.
Onvoldoende (O)	het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'onvoldoende' indien alle generieke kwaliteitswaarborgen als 'onvoldoende' worden beoordeeld.
Voldoende met beperkte geldigheidsduur (V*)	het eindoordeel over een opleiding – of een opleidingsvariant – is 'voldoende met beperkte geldigheidsduur', d.w.z. beperkter dan de accreditatietermijn, indien bij een eerste visitatie één of twee generieke kwaliteitswaarborgen als 'onvoldoende' worden beoordeeld.

	GKW 1 - Beoogd eindniveau	GKW 2 - Onderwijs- proces	GKW 3 - Gerealiseerd eindniveau	Eindoordeel
Hogeschool Gent				
Modeltraject	V	V	V	V
Traject voor werkstudenten	V	V	V	V

DEEL 2

Opleidingsrapport

HOGESCHOOL GENT

Bachelor in het retailmanagement

SAMENVATTING

Bachelor in het retailmanagement

Hogeschool Gent

Op 23 en 24 april 2015 werd de professionele opleiding Bachelor in het retailmanagement van de Hogeschool Gent, in het kader van een onderwijsvisitatie op haar kwaliteit geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie opgelijst.

Profilering

De professionele bacheloropleiding Retailmanagement wordt aangeboden in de faculteit Bedrijf en organisatie van de Hogeschool Gent en werd opgestart in 2011–2012. De opleiding kwam tot stand in overleg met de koepelorganisatie van Belgische retailbedrijven Comeos en wil een oplossing bieden voor knelpuntberoepen in de sector. In het academiejaar 2013–2014 telde de opleiding 117 ingeschreven studenten.

De opleiding wil haar studenten opleiden tot mensen die kunnen meedraaien op strategisch managementniveau en op de hoogte zijn van alle noodzakelijke communicatieve en managementaspecten van de retailsector. De opleiding heeft ervoor gekozen om geen opleidingsspecifieke leerresultaten uit te werken, gezien de unieke positie van de opleiding.

Met een eigen kader zou de opleiding zich echter verder kunnen profileren en een aantal inhoudelijke keuzes sterker in de verf zetten.

De opleiding focust op de *brick & mortar* winkels en retailketens van vandaag en speelt hiermee duidelijk in op de behoeftes van het regionale werkveld. De opleiding legt de focus vooral op het operationele vlak maar zou ook het strategische vlak meer moeten uitbouwen. Ook zou de opleiding de studenten meer moeten voorbereiden op de retailmanager van de toekomst.

Programma

De opleiding bestaat uit 180 studiepunten gespreid over drie jaren. Het programma is opgebouwd rond zeven leerlijnen: strategisch management en organisatie, marketing management, human resources, financieel management, bedrijfsprocessen en logistiek, communicatie en tot slot integratie. Het programma belicht alle nodige aspecten van het retailmanagement. De docenten werken met herkenbare praktijkvoorbeelden waar ze op voortbouwen en geven met powerpoints en syllabi voldoende leer- en leesmateriaal om dit te ondersteunen.

In de leerlijn communicatie in het bijzonder komen zowel ICT, talen als communicatietechnieken aan bod. Studenten leren tijdens de opleiding communiceren, overtuigen en verkopen en dienen dit zowel in het Nederlands als het Frans te kunnen. Op het vlak van de talen geeft de opleiding prioriteit aan Frans. Studenten zijn ook verplicht om bij een Franstalige organisatie aan werkpleklers te doen. Daardoor dreigt het Engels wat uit het oog te worden verloren in de globale context.

De opleiding wordt enkel aangeboden in de vorm van duaal leren. Om beurten wordt een periode van drie weken studeren aan de hogeschool afgewisseld met drie weken leren op de werkvloer en dit onder begeleiding van een docent-begeleider en van een bedrijfscoach. Het didactisch concept “dual learning” is weldoordacht en de opleiding slaagt er in om een doelgroep te bereiken die baat heeft bij deze vorm van onderwijs. Het werkplekleren biedt studenten een unieke kans om werken en studeren te combineren. Het welslagen van de student is in dit concept afhankelijk van de kwaliteit van de leerwerkplek, aangezien de opleiding voor een groot stuk buiten de hogeschool plaatsvindt. De opleiding monitort de leerwerkplekken degelijk maar er is nog ruimte tot verbetering door de bedrijfscoaches te trainen.

Via het portfolio monitort de opleiding de voortgang van de competentieontwikkeling van de studenten. Het portfolio bevat leertaken, reflectieverslagen, een persoonlijk actieplan en de verslagen die opgesteld worden door de begeleider. Studenten dienen in het portfolio aan te geven of ze de competenties verworven hebben en moeten ook aangeven hoe ze dit precies gedaan hebben, en wat ze nog kunnen gaan doen. De voortdurende stimulans om de eigen leerdoelen te bepalen en blijvend te reflecteren wordt als een absolute meerwaarde gezien.

De bachelorproef is het sluitstuk van de opleiding en is een individueel project van de student. De studenten hebben de mogelijkheid om een analyse te maken van een projectbedrijf, een eigen businessplan op te stellen of een topic, knelpunt of opportuniteit uit een van de competentiedomeinen binnen een bepaald bedrijf te analyseren en op te lossen. Door de studenten in plaats van deze drie opties één welomlijnde opdracht te geven, kan de opleiding meer diepgang stoppen in het concept en de nadruk sterker leggen op het strategisch aspect en het bijhorend onderzoeksaspect. Er zou ook doorheen de opleiding intensiever gewerkt kunnen worden aan onderzoeks- en informatievaardigheden, wat aansluit bij de ambitie om studenten op strategisch en analytisch niveau te laten functioneren.

In het internationaliseringsbeleid richt de opleiding zich voornamelijk op Frankrijk en Duitsland. De prioriteit die het Frans krijgt, wordt ook vertaald naar de prioriteit die aan Frankrijk en Franstalige winkels gegeven wordt wat uitwisselingen en werkplekieren betreft. Voorlopig is de deelname van de studenten zeer beperkt. Het programma schenkt verder aandacht aan internationale trends en er zijn ook diverse activiteiten die passen binnen internationalisation@home; er zijn gastcolleges, topics en een internationale week waar studenten geconfronteerd worden met andere werkwijzen en bedrijfsmentaliteit. Al bij al zijn de ambities op het vlak van internationalisering eerder bescheiden.

Het programma wordt zowel in een modeltraject als in een traject voor werkstudenten aangeboden. Hoewel de programma's voor beide traject gelijk zijn, krijgen de werkstudenten alle mogelijkheden om via zelfstudie en contactmomenten met docenten bij te blijven met het onderwijs. Gezien de zware investering die dit traject vergt van het personeel, stelt zich de vraag over de houdbaarheid en wellicht wenselijkheid van een dergelijk traject in de huidige vorm.

Beoordeling en toetsing

De toetsinformatie is terug te vinden in het onderwijs- en examenreglement en in de ECTS-fiches. De studenten worden verder via informatie tijdens de les, in de syllabi, tijdens proefexamens en oefeningen voldoende op de hoogte gehouden van wat ze kunnen verwachten op een examen.

De opleiding garandeert de betrouwbaarheid van de toetsing doordat de leerresultaten in verschillende opleidingsonderdelen en door verschillende beoordelaars getoetst worden. Specifiek voor het opleidingsonderdeel werkplekleren worden nog bijkomende maatregelen getroffen voor de betrouwbaarheid en transparantie. Het beoordelingsinstrument voor het werkplekleren wordt breed gedefinieerd en bestaat uit verschillende elementen: leertaken (die beoordeeld worden door de vakdocenten), attitudes en competenties. Het competentieportfolio in het bijzonder helpt bij de evaluatie van de competenties en wordt met advies van de winkelcoach beoordeeld.

Van de studenten wordt niet verwacht dat ze op elke competentie het hoogste niveau behalen, maar wie op een competentie niveau 4 niet haalt, kan niet slagen op het einde van de rit.

De bachelorproef wordt beoordeeld op het proces, de inhoud, de vorm, de presentatie en de verdediging: 70% van de punten gaat naar de bachelorproef zelf (procesevaluatie en paperevaluatie), 30% naar de mondelinge verdediging en presentatie. Het werkveld wordt echter niet betrokken bij het lezen, het begeleiden of het evalueren van de eindwerken.

Begeleiding en ondersteuning

De opleiding hanteert een intakeprocedure die enerzijds bestaat uit testen en anderzijds uit een gesprek. De testen peilen naar leerstijl, motivatie en studiekeuze (LEMO), naar de kennis van het Frans en naar rekenvaardigheden en er is ook een schriftelijke casus. Voor het intakegesprek moeten de studenten een cv en een motivatiebrief opstellen. Op die manier wil de opleiding de instromers voldoende informeren over wat de opleiding inhoudt en wat hun eigen capaciteiten zijn. Het intakegesprek wordt als een meerwaarde beschouwd.

De opleiding kan gebruik maken van een degelijke infrastructuur, zowel op materieel vlak als op het vlak van studiebegeleiding. Een degelijk uitgebouwd netwerk met een ombudspersoon, student- en studietrajectbegeleider en

een coördinator internationalisering zorgen voor een ondersteunende leeromgeving om de doorstroom van de studenten te garanderen.

Slaagkansen en beroepsmogelijkheden

De commissie stelt vast dat quasi alle afgestudeerden aan het werk zijn, met uitzondering van de studenten die beslissen om verder te studeren. Vermits de opleiding nog maar recent gestart is, is er nog geen alumninetwerk. De commissie moedigt opleiding en studenten aan om hier werk van te maken.

OPLEIDINGSRAPPORT

Bachelor in het retailmanagement

Hogeschool Gent

Woord vooraf

Dit rapport behandelt de opleiding Retailmanagement aan de Hogeschool Gent. De visitatiecommissie bezocht deze opleiding op 23 en 24 april 2015.

De visitatiecommissie beoordeelt de opleiding aan de hand van de drie generieke kwaliteitswaarborgen uit het VLUHR-beoordelingskader. Dit kader is afgestemd op de accreditatievereisten zoals gehanteerd door de NVAO. Voor elke generieke kwaliteitswaarborg geeft de commissie een gewogen en gemotiveerd oordeel op een vierpuntenschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Bij de beoordeling van de generieke kwaliteitswaarborgen betekent het concept 'basiskwaliteit' dat de generieke kwaliteitswaarborg aanwezig is en de opleiding – of een opleidingsvariant – voldoet aan de kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs mag worden verwacht van een bachelor- of masteropleiding in het hoger onderwijs. De score voldoende wijst er op dat de opleiding voldoet aan de basiskwaliteit en een acceptabel niveau vertoont voor de generieke kwaliteitswaarborg. Indien de opleiding goed scoort dan overstijgt ze systematisch de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg. Bij een score excellent steekt de opleiding ver uit boven de basiskwaliteit voor de generieke kwaliteitswaarborg en geldt ze hierbij als een (inter)nationaal voorbeeld. De score onvoldoende getuigt dan weer dat de generieke kwaliteitswaarborg onvoldoende aanwezig is.

De oordelen worden onderbouwd met feiten en analyses. De commissie heeft inzichtelijk gemaakt hoe zij tot haar oordeel is gekomen. De commissie geeft ook een eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel aan de hand van dezelfde vierpuntenschaal. De oordelen en aanbevelingen hebben betrekking op de opleiding met alle daaronder ressorterende varianten, tenzij anders vermeld.

De commissie beoordeelt de kwaliteit van de opleiding zoals zij die heeft vastgesteld op het moment van het visitatiebezoek. De commissie heeft zich bij haar oordeel gebaseerd op het zelfevaluatierapport en de informatie die voortkwam uit de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken, de lesgevers, de studenten, de alumni, vertegenwoordigers van het werkveld en de verantwoordelijken op opleidingsniveau voor interne kwaliteits-

zorg, internationalisering en studiebegeleiding. De commissie heeft ook het studiemateriaal, de afstudeerwerken en de examenvragen bestudeerd. Tevens is door de commissie een bezoek gebracht aan de opleidings-specifieke faciliteiten, zoals de leslokalen en de bibliotheek.

Naast het oordeel formuleert de visitatiecommissie in het rapport aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief. Op die manier wenst de commissie bij te dragen aan de kwaliteitsverbetering van de opleiding. De aanbevelingen zijn opgenomen bij de respectieve generieke kwaliteitswaarborgen. Aan het eind van het rapport is een overzicht opgenomen van verbeter suggesties.

Situering van de opleiding

De professionele bacheloropleiding Retailmanagement wordt aangeboden in de faculteit Bedrijf en Organisatie van de Hogeschool Gent en werd opgestart in 2011-2012. De opleiding kreeg in 2011 een positief besluit over de Toets Nieuwe Opleiding en wordt voor het eerst gevisiteerd.

De opleiding kwam tot stand nadat de koepelorganisatie van Belgische retailbedrijven Comeos vroeg aan de Hogeschool Gent om een hogeschoolopleiding op te richten om een oplossing te vinden voor knelpuntberoepen in de sector. Ten tijde van het visitatiebezoek is deze opleiding de enige van haar soort in Vlaanderen.

De opleiding bestaat uit 180 studiepunten die aangeboden worden over drie jaar aan de studenten. In het academiejaar 2013-2014 telde de opleiding 117 ingeschreven studenten. De opleiding telt intussen zeventien afgestudeerden.

Generieke kwaliteitswaarborg 1 - Beoogd eindniveau

De commissie beoordeelt het beoogd eindniveau van de professionele bachelor Retailmanagement (modeltraject en traject voor werkstudenten) als voldoende.

De opleiding volgt als unieke opleiding de **domeinspecifieke leerresultaten** (DLR) die op Vlaams niveau vastgelegd zijn voor de professionele bachelor Retailmanagement. Deze DLR zijn opgesteld krachtens het decreet op de Vlaamse kwalificatiestructuur van 30 april 2009. De domeinspecifieke leerresultaten zijn gevalideerd door de NVAO op 17 januari 2010 en zijn via focusgroepgesprekken, georganiseerd door de VLUHR, afgetoetst bij de vertegenwoordigers van het beroepenveld en de studenten. De opleiding heeft het domeinspecifiek leerresultatenkader overigens afgetoetst aan de *Body of Knowledge and Skills* van de Nederlandse opleidingen Small business & retail management. Het domeinspecifieke leerresultatenkader is volgens de commissie vrij ruim gedefinieerd. De opleiding heeft ervoor gekozen om geen opleidingsspecifiek kader uit te werken, omdat ze immers de enige opleiding retailmanagement in Vlaanderen is. De commissie heeft begrip voor deze keuze gezien de unieke positie van de opleiding, maar acht het tegelijkertijd een gemiste kans om de opleiding verder te profileren en een aantal inhoudelijke keuzes sterker in de verf te zetten. De opleiding Retailmanagement van de Hogeschool Gent wordt qua niveau en oriëntatie aangeboden op niveau zes van de Vlaamse kwalificatiestructuur. De opleidingsverantwoordelijken benadrukken zowel in het zelfevaluatierapport als in de gesprekken dat ze studenten willen opleiden op het niveau van professionele bachelor. De opleiding wil haar studenten opleiden tot mensen die kunnen meedraaien op strategisch managementniveau en op de hoogte zijn van alle noodzakelijke communicatieve en managementaspecten van de retailsector. De studenten moeten zelf zaken kunnen opzoeken en inspelen op reële situaties, gesterkt door eigen ervaring.

De visitatiecommissie is enthousiast over de intensieve samenwerking tussen de hogeschool, de studenten, de vertegenwoordigers van het werkveld en de mate waarin er gedragenheid en transparantie bestaat binnen de opleiding. De commissie is van oordeel dat de opleiding duidelijk inspeelt op een maatschappelijke behoefte en haar bestaansrecht kan garanderen. De opleiding werkt niet met een door de overheid opgesteld beroepsprofiel, maar heeft zich wel geïnspireerd op een studie gemaakt in 2007 door Tempera, waarin vijf kwalificaties gedefinieerd zijn. Het eigen opleidingsprofiel sluit hoofdzakelijk aan bij het regionale werkveld waar

de opleiding mee samenwerkt, met een sterke focus op de *brick & mortar* winkels. De opleiding is er van overtuigd dat de klassieke fysieke retailers ook in de toekomst een belangrijke rol zullen spelen, maar dat de uitdaging er in ligt om meer in te zetten op *omnichannel retailing*, waarbij zowel fysieke als digitale kanalen aangewend worden om de klantenervaring te verbeteren. De opleiding beschouwt het beoogde profiel als uiterst geschikt en is van oordeel dat de store manager ook in een veranderende context zal blijven bestaan. De opleidingsverantwoordelijken hebben de ambitie een brede bacheloropleiding aan te bieden die meer is dan een enge focus op *retailmanagement*. Door de studenten *human resource management* en recht aan te bieden wil de opleiding haar inhoud presenteren in haar relevante context. De opleiding werkt in het kader van de visie van de hogeschool ook aan maatschappelijkheid, draagvlak en authenticiteit.

De opleidingsverantwoordelijken maken tijdens de gesprekken duidelijk dat de focus op *brick & mortar* winkels een expliciete keuze is waar duidelijk mee ingespeeld wordt op een sterke regionale behoefte. Deze keuze biedt volgens de commissie het voordeel dat de opleiding inspeelt op de noden die het werkveld vandaag heeft, maar helpt de studenten niet noodzakelijk om voorbereid te zijn op het *retailmanagement* van de toekomst. In het huidige programma ligt de nadruk volgens de commissie ook meer op het managementaspect, waar de opleiding tijd neemt om de brede context ervan te schetsen en studenten diverse ervaringen te laten opdoen. Dit zorgt er echter voor dat de focus sterk operationeel is en minder strategisch, doordat er op retailvlak minder diepte en breedte aangeboden wordt. De commissie ziet hoofdzakelijk op vlak van *research*, *e-tailing*, *trade marketing* en *shopper marketing* nog ruimte voor de opleiding om zich verder te verbreden en te specialiseren. Het is volgens de commissie belangrijk dat store managers ook goed op de hoogte zijn van de *business-to-business* kant en de relatie tussen trends, *consumers*, *shoppers* & *retailers*.

De commissie wil haar waardering uiten voor de uitgebreide ondersteuning die de opleidingsverantwoordelijken en docenten bieden bij het uitbouwen van een HBO5 opleiding winkelmanagement in Vlaanderen. De commissie merkt op dat het strategisch beoogd niveau 6 niet in alle gevallen bereikt wordt en dat een aantal studenten eerder aansluiten bij niveau 5. Het is nodig voor de opleiding om zich verder te profileren op niveau 6 en dat strategische niveau waar ze naar streeft verder te ontwikkelen. De kandidaat-studenten die op zoek zijn naar een opleiding op niveau 5 kunnen dan ook vlot aansluiten bij de HBO opleiding. De commissie is van oordeel dat de opleiding met de uitbouw van een HBO5 opleiding ook

bijdraagt aan de verdere professionalisering van de sector, wat overeenstemt met de ambitie uit haar zelfevaluatie-rapport.

De opleiding biedt naast het modeltraject ook een traject aan voor werkstudenten waarin dezelfde doelstellingen nagestreefd worden.

De commissie is van oordeel dat de professionele bacheloropleiding Retailmanagement met haar doelstellingen past binnen het ruim gedefinieerde domeinspecifieke leerresultatenkader. De commissie is wel van oordeel dat de DLR te ruim geformuleerd zijn en dat de opleiding er baat bij heeft om een aantal opleidingsspecifieke inhoudelijke keuzes te maken. De commissie moedigt de opleiding aan om scherper te definiëren wat ze onder het concept retailmanagement begrijpt. De opleiding focust sterk op de *brick & mortar* winkels en retailketens van vandaag en speelt hiermee duidelijk in op de behoeftes van het regionale werkveld. Door meer te anticiperen op de veranderingen in de sector en de retailwereld van morgen is de opleiding volgens de commissie in staat om de studenten beter voor te bereiden op het werkveld van morgen en dat mee vorm te geven.

Generieke kwaliteitswaarborg 2 - Onderwijsproces

De commissie beoordeelt het onderwijsproces van de professionele bachelor Retailmanagement (modeltraject en traject voor werkstudenten) als voldoende.

De verantwoordelijkheid voor het onderwijsproces ligt in handen van de opleidingscommissie retailmanagement, die docenten, studenten en werkveld verenigt. Zes docenten, twee studenten per modeltraject, een vertegenwoordiger van Comeos en de coördinatoren internationalisering, en integrale kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling worden door de voorzitter op elke vergadering uitgenodigd. Via docentenvergaderingen per semester bespreken de docenten zowel praktische als inhoudelijke aspecten van de opleiding.

De opleidingsverantwoordelijken kiezen voor het **competentiegericht** onderwijs en leggen expliciet de nadruk op de snelle integratie van de verschillende competenties in de praktijk. Om de gehanteerde competenties te realiseren werkt de opleiding met een competentiematrix, waarin telkens de link gelegd wordt met de verschillende opleidingsonderdelen. Binnen de competenties definieert de opleiding zogeheten competentieniveaus, zodat de studenten drie jaar lang aan dezelfde competenties werken en

daar ook een duidelijke progressie in kunnen zien. Deze niveaus worden vertaald naar gedragsindicatoren, die meer in detail opgevolgd kunnen worden met de verschillende leerinstrumenten.

De professionele bacheloropleiding hanteert het didactisch concept “**duaal leren**”, dat gedurende de hele opleiding een afwisseling van drie weken onderwijs op de hogeschool en drie weken werkplekleren voorziet. De studenten krijgen in het onderwijs op school de theoretische kaders aangereikt en gaan hiermee aan de slag in de praktijk. De opleiding hanteert de inductieve leermethode, waarbij de professionele ervaring van de studenten gebruikt wordt om de theorie verder op te bouwen. De opleiding wil dat de studenten zelf een grote verantwoordelijkheid opnemen in het eigen leertraject.

De opleiding is een professionele bachelor van 180 studiepunten die in het modeltraject over drie jaar aangeboden wordt aan de studenten. Het programma is opgebouwd rond **zeven leerlijnen: strategisch management en organisatie, marketing management, human resources, financieel management, bedrijfsprocessen en logistiek, communicatie** en tot slot **integratie**. De commissie stelt vast dat deze leerlijnen sterk overeenkomen met de aangeboden opleidingsonderdelen en dat alle nodige aspecten van het retailmanagement belicht worden. Op basis van de gesprekken stelt de commissie wel vast dat het voor een aantal deeldomeinen qua tijd en inhoud heel krap is om zowel in de breedte als in de diepte te gaan. Voor het opleidingsonderdeel logistiek management bijvoorbeeld wordt weinig tijd voorzien, terwijl de commissie net daar een opportuniteit ziet om studenten nog meer vertrouwd te maken met mono-, multi- en omnichannel en de rol van de verkoper in de logistieke schakel. De authentieke leertaken bieden volgens de opleiding wel de mogelijkheid om tijdens het werkplekleren deze topics verder aan te scherpen.

De commissie stelt vast dat de leerlijn communicatie in het bijzonder een ruim containerbegrip omvat, waar zowel ICT, talen als communicatietechnieken aan bod komen. Studenten leren tijdens de opleiding communiceren, overtuigen en verkopen en dienen dit zowel in het Nederlands als het Frans te kunnen. Tijdens de gesprekken wordt opgemerkt dat de studenten weinig problemen ervaren wat het Engels betreft, in het bijzonder wat het retailjargon betreft. Tijdens het werkplekleren proberen de bedrijfscoaches zoveel mogelijk van dat belangrijke jargon mee te geven met de studenten. Het gebruik van Engels en jargontaal in het bijzonder wordt wel aangemoedigd in alle opleidingsonderdelen. De opleiding had

initieel de bedoeling een specifiek vak Engels aan te bieden, maar heeft de beslissing genomen om Frans prioritaire aandacht te geven. De commissie betreurt de keuze van de opleiding en stelt vast dat er bij de studenten wel een zekere behoefte bestaat om ook op academisch niveau Engels te krijgen. De commissie ziet met nadruk geen conflict met het aanbieden van Frans in het programma en is van oordeel dat in een toekomstgerichte opleiding naast het Frans het Engels ook een plaats heeft. Conform de heersende trend in alle Vlaamse opleidingen bestaat er een gevoel dat de kennis van het Frans achteruitgaat bij de instromende studenten. Aan het begin van de opleiding wordt een instroomtest Frans georganiseerd, wat resulteert in het vormen van twee homogene groepen waar gericht mee gewerkt kan worden met aparte handboeken en op verschillende snelheden. De opleiding kiest voor vakoverschrijdende cases en koppelt het gebruik van het Frans ook aan het werkplekleren. Studenten zijn verplicht om bij een Franstalige organisatie aan werkplekleren te doen. De opleiding acht het belangrijk dat taalvaardigheid in verschillende opleidingsonderdelen aan bod komt, om de authenticiteit van het taalgebruik te verhogen.

De studenten geven aan dat het tempo en het niveau van het theoretisch onderwijs hoog ligt. De docenten werken met herkenbare praktijkvoorbeelden waar ze op voortbouwen en geven met powerpoints en syllabi voldoende leer- en leesmateriaal om dit te ondersteunen. De vertegenwoordigers van het werkveld bevestigen dat de studenten met een goede theoretische bagage bij hen aan de slag gaan, trendgevoelig zijn en op de hoogte zijn van de belangrijkste aspecten van de retailwereld.

Om haar programma te realiseren werkt de opleiding met een aantal weldoordachte onderwijs- en werkvormen, die de studenten in staat stellen om alle competenties te behalen. De voornaamste methodes zijn het **werkplekleren**, de **authentieke leertaken**, het **competentieportfolio** en de **bachelorproef**.

De studenten kunnen voor het begin van het academiejaar solliciteren bij de bedrijven op het zogeheten “bedrijvencarrousel”, een moment waarop alle bedrijven uit het netwerk van de opleiding aanwezig zijn. De student kan op voorhand een lijst van vijf bedrijven opgeven en kan tijdens het carrousel via *speeddating* gekoppeld worden aan een specifiek bedrijf. De finale beslissing wordt genomen door de opleiding, rekening houdend met de voorkeuren van de studenten. De praktische afhandeling, zoals het opstellen van een contract, wordt door de opleiding verzorgd. De commissie stelt vast dat de studenten gestimuleerd worden door de opleiding en het

werkveld om in verschillende deelsectoren aan de slag te gaan, maar dat er vaak gekozen wordt voor dezelfde bedrijven of dezelfde deelsectoren. Dit leidt ertoe dat de diversiteit van de winkelbedrijven eerder beperkt is en dat het hoofdzakelijk filialen en ketens zijn. Gezien de verwachte toekomstige vraag naar meer kleinschaligheid beveelt de commissie aan om in de selectie van deelnemende bedrijven te kijken naar een evenredige verdeling van het arbeidsmarkt potentieel. De commissie stelt vast dat het welslagen van de student sterk afhankelijk is van de kwaliteit van de leerwerkplek, aangezien de opleiding voor een groot stuk buiten de hogeschool plaatsvindt. De opleiding vindt het dan ook belangrijk dat de studenten terechtkomen in wat ze “lerende bedrijven” noemt, organisaties die duidelijk inzetten op groei en ontwikkeling. De partners waar de opleiding mee samenwerkt zitten in het lerende netwerk, waarmee een centraal opleidingsprogramma afgesproken wordt. Op winkelniveau is er een verantwoordelijke coördinator, die intern de studenten opvolgt en ook de verantwoordelijkheid opneemt. Verschillende retailers werken met wat ze *coachingswinkels* noemen, winkels waar zowel stagiairs als eigen medewerkers getraind en opgeleid kunnen worden. Het opnemen van stagiairs wordt door de opleiding beschouwd als een leerproces. Indien er een overeenkomst afgesloten wordt tussen een bedrijf en de opleiding worden er niet zomaar studenten uitgestuurd: er is een initiële screening door de opleidingsverantwoordelijken, een proefperiode waar enkel eerstejaarsstudenten uitgestuurd worden en later pas tweede- en derdejaars. De opleiding stelt dat er een gezonde concurrentie plaatsvindt tussen de verschillende retailers om studenten op te nemen, waardoor ze merken dat alle partners veel moeite doen om een zo goed mogelijke omkadering te bieden voor de studenten. Cruciaal hierbij is dat zowel de opleiding als de vertegenwoordigers van Comeos een duidelijk *commitment* hebben om een kwaliteitsvolle bacheloropleiding aan te bieden.

Op de werkvloer ligt de verantwoordelijkheid voor de opvolging van de studenten bij de zogenaamde **bedrijfscoach** of winkelcoach, wat vaak samenvalt met de functie van leidinggevende in de winkel. Deze bedrijfscoaches worden niet getraind door de opleiding, maar ze organiseert wel jaarlijks een contactmoment met nieuwe en oude bedrijven. Er wordt ook drie keer per jaar een bijeenkomst georganiseerd voor bedrijfscoaches, momenten waarop ervaren en niet-ervaren begeleiders indrukken en ervaringen kunnen uitwisselen. De commissie stelt vast dat de opleiding niet veel sturing geeft in de wijze waarop studenten tijdens het werkplekleren begeleid worden door de bedrijfscoaches. Tijdens de gesprekken wordt duidelijk dat er bij heel wat bedrijven intensief samengewerkt wordt met de

HR-dienst en dat de studenten ook het gehanteerde interne opleidingsplan voor werknemers volgen. Het competentieprofiel van de opleiding wordt wel gehanteerd als rode draad om te zien hoe de student zich ontwikkelt en aan welke competentieniveaus nog meer gewerkt kan worden. De vertegenwoordigers van het werkveld zien nog ruimte tot verbetering met betrekking tot de opvolging van problemen met studenten. De bedrijven geven tijdens de gesprekken aan dat ze elk een verschillende manier van aanpakken hebben en dat er vanuit de opleiding meer consequente feedback mag komen.

De commissie stelt vast dat de opleiding de kwaliteit van de leerwerkplekken wil garanderen door het uitvoeren van plaatsbezoeken door een verantwoordelijke van de opleiding, tijdens de diverse leerwerkplekperiodes. Er worden gesprekken georganiseerd met zowel de student als de bedrijfscoach, en bij problemen wordt er ook door de opleiding ingegrepen. Studenten kunnen bij problemen tijdens het jaar vlot veranderen van bedrijf. De vertegenwoordigers van het werkveld uiten hun waardering voor de transparantie die de opleiding biedt in haar samenwerking met de bedrijven. De studenten zijn goed voorbereid en moeten voornamelijk bijgeschoold worden rond de bedrijfsspecifieke elementen. De commissie is van oordeel dat de opleiding de leerwerkplekken degelijk monitort, maar dat ze dient aan te sturen op een sterker profiel van de bedrijfscoaches en een degelijke intake. De commissie begrijpt dat de opleiding beroep doet op mensen met veel training- en coachingervaring in de dagelijkse praktijk, maar ziet toch een noodzaak om specifieke aspecten van het hoger onderwijs uitbreider toe te lichten aan de bedrijfscoaches. Door de bedrijfscoaches bij intake een training te geven kunnen individuele lacunes gedetecteerd en bijgewerkt worden. De commissie is van oordeel dat de opleiding met haar didactisch concept duidelijk studenten aanspreekt met een specifiek leerprofiel en weldoordachte leervormen aanbiedt. De technische opbouw van het programma en de gehanteerde leermethodes stellen de studenten in staat om de beoogde competenties te behalen. Het organiseren van dit type onderwijs vergt van het personeel een grote tijdsinvestering, maar wordt door alle partners zeer positief ervaren. De studenten geven aan dat ze het werkplekleren een enorme verrijking vinden en dat ze de facto een voorsprong krijgen door de vele praktijkervaring die ze opdoen. De commissie stelt met tevredenheid vast dat de bedrijven gemotiveerd zijn om studenten op te leiden en het werkplekleren niet willen beschouwen als een langgerekt sollicitatieproces. De kwetsbaarheid van dit model ligt volgens de commissie voornamelijk bij de opvolging van de bedrijfscoaches. Op basis van de gesprekken en

de ingekeken documentatie acht de commissie het wenselijk dat er meer en intensiever contact is tussen de opleiding en de bedrijfscoaches. De commissie stelt bij de vertegenwoordigers van het werkveld ook de noodzaak vast om feedback te geven rond de studenten waar ze dagelijks mee samenwerken, vooral indien er problemen vastgesteld worden.

Tijdens het onderwijs op de hogeschool wil de opleiding sterk inzetten op de integratie van theorie en praktijk. Om dit te realiseren werkt ze met **authentieke leertaken**, waarbij de opgedane theoretische kennis door de studenten op de werkvloer in de praktijk gezet worden. Deze leertaken worden zo authentiek mogelijk ingericht (voorbeelden zijn het verwerven van productkennis, het voeren van een verkoopgesprek) en worden op het eind van de rit geëvalueerd.

In het **competentieportfolio** wordt heel wat informatie over de student verzameld en is het mogelijk om de progressie van de student te zien over de opleiding heen. De eerder vermelde leertaken worden opgenomen in het portfolio, samen met de reflectieverslagen, een persoonlijk actieplan en de verslagen die opgesteld worden door de begeleider. Het belangrijkste element is het competentieprofiel, dat bestaat uit de indicatoren die door de opleiding nagestreefd worden. Studenten dienen in het portfolio aan te geven of ze die competenties verworven hebben en moeten ook aangeven hoe ze dit precies gedaan hebben. Dit wordt gevalideerd door een docent-begeleider en zowel door de docent als de student beheerd. De studenten geven aan dat het portfolio heel veel tijd vraagt, maar dat ze daardoor ook veel bezig zijn met hun competentieontwikkeling. Tijdens de gesprekken merkten ze op dat het portfolio hen aanzet om meer competentiegericht te denken en na te gaan hoe ze die competenties ook kunnen verwerven. Die voortdurende stimulans om je eigen leerdoelen te bepalen en blijvend te reflecteren wordt als een absolute meerwaarde beschouwd. De praktische organisatie van het portfolio is volgens de studenten eerder onhandig en zorgt er soms voor dat je heel eenvoudige dingen heel abstract moet formuleren. De commissie acht het wenselijk dat de opleiding samen met de studenten nagaat hoe het instrument efficiënter en gebruiksvriendelijker ingezet kan worden. De praktische onhandigheid van het portfolio staat de meerwaarde ervan volgens zowel de commissie als de stakeholders niet in de weg. Het is een goed ontwikkeld instrument dat alle betrokkenen in staat stelt om de ontwikkeling van de student op de verschillende competenties te meten en op te volgen. De opleiding heeft niet de ambitie dat elke student die afstudeert het hoogste niveau behaald heeft op elke competentie, waar de commissie ook begrip voor heeft. Ze mist echter

een welomlijnde definitie van een aantal sleutelcompetenties die cruciaal zijn om het gewenste eindniveau te behalen. De commissie constateerde tijdens het gesprek dat communicatie en klantvriendelijkheid zowel door het werkveld als door docenten als prioritair beschouwd worden, wat een goed voorbeeld van zo'n sleutelcompetentie zou zijn.

Het sluitstuk van de opleiding is de **bachelorproef**, een individueel project van de student. De studenten hebben de mogelijkheid om een analyse te maken van een projectbedrijf, een eigen businessplan op te stellen of een topic, knelpunt of opportuniteit uit een van de competentiedomeinen binnen een bepaald bedrijf te analyseren en op te lossen. De opleiding heeft in haar programma de bewuste keuze gemaakt om het onderzoek marktgericht in te richten. In het eerste jaar van het modeltraject verwerven de studenten informatie- en onderzoeksvaardigheden, de basis, die ze later in de praktijk kunnen toepassen via leertaken op de leerwerkplek. De opleiding biedt geen vak statistiek aan, maar stelt wel dat studenten in staat moeten zijn om reeds vanaf het eerste jaar bepaalde analyses te maken op een degelijk niveau.

De commissie acht het belangrijk dat indien de opleiding het strategisch niveau uit haar eigen ambitie nastreeft bij haar studenten er in het eindwerk ook voldoende ruimte voorzien wordt om dit te realiseren. Door in plaats van drie verschillende opties de studenten één welomlijnde optie aan te bieden kan de opleiding volgens de commissie meer diepgang stoppen in het concept en de nadruk sterker leggen op het strategisch aspect en het bijhorend onderzoeksaspect. De opleiding kan volgens de commissie haar studenten nog meer aanmoedigen om via de bachelorproef weg te gaan van het operationele en meer strategische diepgang in het eindwerk te stoppen. De commissie stelt tegelijkertijd vast dat de opleiding in haar programma weinig theoretische en methodologische basis aanreikt aan haar studenten, wat duidelijk merkbaar is in de kwaliteit van de afstudeerwerken. De afstudeerwerken van studenten die focussen op het ontwikkelen van een businessplan bieden volgens de commissie ook meer diepgang dan de ingekeken eindwerken die een knelpunt bij een bedrijf analyseren, die eerder aansluiten bij niveau 5 volgens de commissie. De commissie acht het wenselijk dat er doorheen de opleiding intensiever gewerkt wordt aan onderzoeks- en informatievaardigheden, wat aansluit bij de ambitie om studenten op strategisch en analytisch niveau te laten functioneren.

De opleiding hanteert een Eurocentrisch **internationaliseringsbeleid**, met Frankrijk en Duitsland als voornaamste bestemmingen. De opleiding vindt het belangrijk dat studenten uit hun comfortzone komen, los van de Vlaamse context. Studenten moeten verplicht een aantal weken in een Franstalige winkel gaan werken, wat de opleiding ook als internationalisering beschouwt. De commissie stelt op basis van de gesprekken met de opleidingsverantwoordelijken vast dat de prioriteit die aan het Frans gegeven wordt, vertaald wordt naar de prioriteit die aan Frankrijk en Franstalige winkels gegeven wordt wat uitwisselingen en werkplekieren betreft. Er is verder samenwerking met diverse partnerinstellingen in België, Frankrijk, Duitsland en Ierland, waar studenten ter plaatse aan werkplekieren kunnen doen. Er zijn gesprekken gestart met eventuele Nederlandse partners wat uitwisselingen betreft en er wordt contact gezocht met het Verenigd Koninkrijk, maar dit is op dit moment geen prioriteit voor de opleiding.

De studenten geven aan dat ze het aanbod qua uitwisselingen eerder beperkt vinden en dat er hoofdzakelijk mogelijkheden zijn om naar Frankrijk en Duitsland te trekken. Ten tijde van het visitatiebezoek was er maar één student die deelnam aan een uitwisseling in het buitenland, buiten de verplichte weken in een Franstalige winkel. De opleiding stelt dat het moeilijk is om dit ingang te doen vinden bij de studenten, ondanks de gedane inspanningen. Oud-studenten met een internationale ervaring worden uitgenodigd om met de huidige studenten te komen praten. De komende jaren zullen meer studenten deelnemen aan de uitwisseling, maar het vooropgestelde doel om tegen 2020 20% van de studenten uit te sturen is nog helemaal niet aan de orde. Het programma schenkt wel veel aandacht aan internationale trends en er zijn ook diverse activiteiten die passen binnen *internationalisation@home*; er zijn gastcolleges, topics en een internationale week waar studenten geconfronteerd worden met andere werkwijzen en bedrijfsmentaliteit. De internationale weken worden door de docenten ook aangegrepen om zelf naar het buitenland te gaan of om te netwerken via gastcolleges. Door in hun vak bezig te zijn met internationale standaarden en vaktijdschriften blijven de docenten ook up to date met internationale trends, samen met bezoeken aan beurzen en congressen.

De commissie is van oordeel dat de opleiding een eerder bescheiden ambitie heeft wat internationalisering betreft. Anderstaligheid en internationale, in België gewortelde ketens worden volgens de commissie (te) vaak verpakt als internationalisering. De opleiding heeft er volgens de commissie baat bij om internationalisering nog scherper te duiden, haar internationaal

netwerk verder uit te bouwen en aan de slag te gaan met een heldere visie op *global retail*. Om de 2020-ambitie te halen wat studentenuitwisselingen betreft moeten er volgens de commissie nog bijkomende maatregelen genomen worden. De opleiding geeft tijdens de gesprekken aan dat er weinig studenten zijn die interesse hebben in een uitwisseling op dit moment, maar de commissie acht het een taak van de opleiding om hier verdere sturing aan te geven, eventueel door een internationale ervaring prominenter een rol te laten spelen in de opleiding of zelfs te verplichten.

De commissie treft in de opleiding een jong, bevlogen en bijzonder gemotiveerd **team** aan dat duidelijk gelooft in de ambitie van de opleiding. Tijdens het visitatiebezoek bestaat het team uit 17 docenten waarvan 3,55 VTE ingezet wordt voor lesopdrachten, 1,95 VTE voor de begeleiding van het werkplekleren en de bachelorproef en 1,10 VTE voor de coördinatie binnen de opleiding. De docent/student-ratio is met 1/24 zeer degelijk. De overgrote meerderheid van de docenten die lesgeven binnen de opleiding zijn niet enkel verbonden aan Retailmanagement, maar geven ook les in andere opleidingen binnen de faculteit. De huidige personeelsbezetting zorgt er wel voor dat de expertise op vlak van retail hoofdzakelijk geconcentreerd zit bij enkele individuen. Dit maakt de opleiding volgens de commissie kwetsbaar en maakt dat een bijkomende aanwerving- of bijscholingsgolf noodzakelijk is om meer inhoudelijke expertise binnen te halen. Dit sluit aan bij de eerdere opmerkingen van de commissie dat de opleiding er baat bij heeft om op retailvlak meer in de breedte en diepte te werken. De opleiding hanteert een duidelijke ontwikkelingsgerichte houding door onder meer de toename van het aantal authentieke leertaken, maar de opleiding heeft een blijvende nood aan meer retailexpertise.

De opleiding volgt het **professionaliseringsbeleid** van de faculteit, dat ingebed zit in de strategische doelstellingen van de hogeschool. De commissie stelt vast dat de professionalisering hoofdzakelijk individueel gebeurt en op eigen initiatief van de docenten. Er worden jaarlijks onderwijskundige seminaries georganiseerd op institutioneel niveau, terwijl de inhoudelijke bijscholingen georganiseerd worden vanuit de opleiding of de vakgroepen. De docenten worden gestimuleerd om deel te nemen aan sessies en congressen, maar de opleiding is niet in staat dit als verplichting op te leggen. Door tijdens de vakgroepvergaderingen thema's te definiëren, doorheen het jaar sprekers uit te nodigen en infolunches te organiseren wordt de bijscholing van docenten wat bijgestuurd. Startende docenten worden wel ingerold in een coachingstraject, onder begeleiding van een zogenaamde p-coach. Deze *peer-coach* is een meer ervaren collega die de

docenten wegwijs maakt in de opleiding, het competentieprofiel bespreekt, een klas- of praktijkobservatie uitvoert en didactische ondersteuning geeft. De docenten geven tijdens de gesprekken aan dat dit traject in het bijzonder voor mensen uit het bedrijfsleven een enorme meerwaarde biedt door de directe confrontatie met de specifieke eigenschappen van het hoger onderwijs. De opleiding hecht veel belang aan de onderwijservaring van haar docenten en rekruteert hoofdzakelijk mensen met reeds ervaring in het onderwijs of als trainer & coach in het bedrijfsleven.

De **infrastructuur** van de opleiding is op gebied van materiaal degelijk. De bibliotheek is volgens de commissie ook volledig en goed toegankelijk voor de studenten. De opleiding beschikt over een fysiek en online bestand van naslagwerken en bronnen. De verantwoordelijkheid hierover ligt bij de docenten uit de vakgroepen, die eventueel nieuw materiaal kunnen bestellen. De studenten kunnen gebruik maken van het elektronisch leerplatform Chamilo, dat ten tijde van het visitatiebezoek echter hoofdzakelijk als distributieplatform gebruikt wordt. De commissie raadt de opleiding aan om ook de mogelijkheden van Chamilo als e-learningplatform uitvoeriger te benutten. De opleiding richt zich hoofdzakelijk op studenten die een grote interesse hebben in de retailsector en zich aangesproken voelen door het concept van duaal leren. De jonge opleiding heeft nog groeimarge en heeft ook de ambitie om meer studenten aan te trekken. De uniciteit van de opleiding, zowel qua vorm als inhoud, zorgt ervoor dat de instroom voldoende geïnformeerd dient te worden. De opleiding hanteert daartoe een intakeprocedure, die bestaat uit drie fasen. Studenten leggen initieel drie voorbereidende tests af die peilen naar leerstijl, motivatie en studiekeuze (LEMO). Tijdens de testfase leggen de studenten een test Frans af, een test rond rekenvaardigheden en een schriftelijke casus. De derde en laatste fase bestaat uit een intakegesprek, waarvoor de studenten een CV moeten opstellen en een motivatiebrief. De opleiding kan studenten de toegang tot de opleiding niet ontzeggen, maar ze vindt het belangrijk dat instromers voldoende geïnformeerd zijn over wat de opleiding inhoudt en wat hun eigen capaciteiten zijn. De studenten geven aan dat ze het intakegesprek zeker als een meerwaarde beschouwen. Het gesprek geeft hen voor ze starten een duidelijk beeld van wat ze kunnen verwachten en welk traject ze binnen de opleiding kunnen volgen. De commissie vindt het ook belangrijk dat indien ze sleutelcompetenties definieert, ze die hier ook reeds aftoetst bij de abiturienten.

Eens de studenten gestart zijn in de opleiding voorziet de opleiding een uitgebreide ondersteunende leeromgeving om de doorstroom van

de studenten te garanderen. De opleiding kan hierbij beroep doen op verschillende facultaire diensten en programma's die de studenten helpen bij het doorlopen van hun studietraject. De **studie- en trajectbegeleider** helpt studenten met eventuele studieproblemen en bij het samenstellen van een geïndividualiseerd traject (GIT). De opleiding heeft tijdens het visitatiebezoek een veertigtal studenten in een individueel traject. Op het eind van een academiejaar, bij de puntenbekendmaking, vindt er uitgebreid overleg plaats met de studenten die minder goed scoorden en met de voorzitter van de opleiding, om op die manier een ideaal traject uit te werken voor de studenten. De opleiding hanteert voor heel wat inhoudelijke vakken een strikte volgtijdelijkheid en plaatst het werkplekleren centraal. Studenten met een functiebeperking kunnen zich ook aanmelden bij de studiebegeleiding, die in overleg met de docenten en de instelling passende faciliteiten voorziet voor de student in kwestie. Studenten met sociaal-economische problemen kunnen zich altijd aanmelden bij de sociale dienst van de faculteit, die hen verder helpt met eventuele problemen.

Indien studenten klachten hebben kunnen ze terecht bij de **ombudspersoon**, die zich bij het begin van het academiejaar kenbaar maakt bij de studenten en wiens contactgegevens vlot terug te vinden zijn. Tijdens de gesprekken merkt de ombudspersoon op dat er vanuit de opleiding Retailmanagement weinig klachten komen en dat de studenten over het algemeen zeer zelfredzaam zijn.

De veilige leeromgeving wordt volgens de commissie gegarandeerd door een degelijk uitgebouwd netwerk met een ombudspersoon, studenten studietrajectbegeleider en een coördinator internationalisering. De studenten met wie de commissie gesproken heeft, voelen zich duidelijk betrokken bij de opleiding en kunnen met hun problemen terecht bij de juiste personen, zowel inhoudelijk als praktisch. De commissie stelt vast dat de betrokkenheid van de studenten ook degelijk georganiseerd is via verschillende vormen van studentenvertegenwoordiging, zowel per jaar als meer overkoepelend. De studenten geven aan dat er geluisterd wordt naar hun opmerkingen en dat die over het algemeen snel doorgevoerd worden in het programma indien het nodig is.

De facultaire dienst integrale kwaliteitszorg zorgt voor de ondersteuning van de opleiding bij het opstellen van beleidsplannen en de vertaling van institutionele plannen naar het opleidingsniveau. De commissie stelt vast dat de opleiding actief betrokken is bij verschillende pilootprojecten en

proactief zoekt naar verschillende verbeterdomeinen. De opleiding is nog in volle ontwikkeling en staat duidelijk niet stil. De opleidingscommissie is er na overleg met Comeos en verschillende bedrijven van overtuigd dat de opleiding inhoudelijk goed in elkaar zit. De grote uitdagingen die de opleiding zelf detecteert zijn de kwaliteit van de bachelorproef, de invulling van de leermiddelen, het ontwikkelen van een objectief meetinstrument voor het werkplekleren, het stroomlijnen van leerwerkplekken en het verder internationaal profileren van de opleiding. De ambitie is om de kwaliteit op peil te houden en waar mogelijk te versterken.

De opleiding hanteert voor haar **traject voor werkstudenten** dezelfde doelstellingen als voor de reguliere studenten. Het competentieportfolio biedt hier net als voor de dagstudenten de grootste houvast en rode draad doorheen het leerproces. Tijdens de gesprekken wordt aangegeven dat studenten elke donderdag terecht kunnen op de campus om onder meer gebruik te maken van de bibliotheek en persoonlijke afspraken met docenten te maken. De opleiding zet in dit traject sterk in op afstands- onderwijs en zelfstandig onderwijs, door materiaal aan te bieden dat gebruikt kan worden voor zelfstudie en online studie.

De commissie stelt dat de organisatie van het werkstudententraject een aandachtspunt kan zijn voor de opleiding. De studenten krijgen alle mogelijkheden om via zelfstudie en contactmomenten met docenten bij te blijven met het onderwijs, maar de commissie ziet de werkstudenten als een kwetsbare groep die een zware investering vergt van het personeel. De commissie vraagt zich ook af in welke mate deze intensieve vorm van 1-op-1 onderwijs in de nabije toekomst haalbaar blijft, zowel inhoudelijk als praktisch.

De commissie is van oordeel dat de opleiding studenten voldoende in staat stelt om de beoogde eindcompetenties aan het einde van het programma te behalen. Het didactisch concept “dualeren” is weldoordacht en de opleiding slaagt er in om een doelgroep te bereiken die baat heeft bij deze vorm van onderwijs. De opleiding maakt inhoudelijk een aantal keuzes waarmee ze sterker focust op het managementaspect van retailmanagement, dat echter niet altijd het nagestreefde *strategische* niveau bereikt. De commissie vraagt de opleiding dan ook meer retailexpertise binnen te halen en de ontwikkeling van de retailkennis binnen het team verder te stimuleren. Bij de communicatieve vaardigheden merkt de commissie een prioritaire aandacht voor het Frans, waardoor het Engels dreigt uit het oog te worden verloren in de globale context. Het werkplekleren biedt studenten een

unieke kans om werken en studeren te combineren en de commissie ziet nog ruimte tot verbetering door de bedrijfscoaches te trainen, te zorgen voor meer diversiteit in het keuzeaanbod en meer feedback te bezorgen aan de leerwerkplekken. De opleiding voorziet in een veilige leeromgeving met de nodige infrastructuur en een degelijk netwerk waar studenten op terug kunnen vallen. Het opleidingssteam in het bijzonder is professioneel en gemotiveerd, maar staat vooral sterk in algemene managementexpertise en minder in retailexpertise.

Generieke kwaliteitswaarborg 3 - Gerealiseerde eindniveau

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau van de professionele bachelor Retailmanagement (modeltraject en traject voor werkstudenten) als voldoende

De commissie stelt vast dat de opleiding werkt met een toetsbeleid dat op hogeschoolniveau is uitgewerkt. De opleiding is met een ontwikkelteam dat bestond uit vertegenwoordigers van het werkveld, de opleiding en de hogeschool aan de slag gegaan om een beroepsprofiel uit te tekenen. De verantwoordelijkheid voor de toetspraktijk ligt bij de opleidingscommissie, waar alle stakeholders in vertegenwoordigd zijn.

Om de **validiteit** van haar toetsing te garanderen werkt de opleiding met een competentiematrix, waarin de leerresultaten vertaald zijn in observeerbare leerdoelen per opleidingsonderdeel. Elk van die leerdoelen werkt met verschillende beheersingsniveaus: kennis, inzicht, instrumentele vaardigheden, integratie en competent gedrag. De commissie stelt vast dat de opleiding haar toetsvormen helder afstemt op de beoogde leerresultaten. De **betrouwbaarheid** van de toetsing wordt door de opleiding gegarandeerd doordat de leerresultaten in verschillende opleidingsonderdelen en door verschillende beoordelaars getoetst worden. Bij de beoordeling van het portfolio wordt gewerkt met het principe van de intersubjectiviteit, doordat verschillende docenten het portfolio van de student bekijken tijdens het werkplekleren. De authentieke leertaken waar de opleiding mee werkt maken een koppeling tussen de theoretische opleidingsonderdelen en het werkplekleren. De toetsen worden door de vaktitularissen opgesteld en de opleiding stelt dat alle docenten beschikken over de nodige deskundigheid bij het opstellen van toetsen. De ondersteuning door de p-coach en diverse hogeschoolbrede seminars kunnen hierbij helpen. De commissie is echter van oordeel dat

de opleiding baat heeft bij een grotere controle vooraf. Er wordt gewerkt met antwoordsleutels, maar een voorafgaandelijke check door een in toetsing geschoolde collega of een toetsingsverantwoordelijke van de opleiding kan de betrouwbaarheid nog verder verhogen. De opleiding geeft tijdens de gesprekken aan dat er geprobeerd wordt om dit vierogenprincipe ingang te doen vinden, in het bijzonder in opleidingsonderdelen waar de docent alleen een vak dient te geven. De opleiding beschouwt dit als een mogelijkheid om aan kruisbestuiving en controle te doen, waar de commissie zich bij kan aansluiten. De studenten geven aan dat de toetsing **transparant** gebeurt. Het onderwijs- en examenreglement verschaft hen de algemene informatie met betrekking tot de toetsing en de ECTS-fiches geven toetsinformatie voor de verschillende opleidingsonderdelen. De studenten worden verder via informatie tijdens de les, in de syllabi, tijdens proefexamens en oefeningen voldoende op de hoogte gehouden van wat ze kunnen verwachten op een examen.

Specifiek voor het opleidingsonderdeel **werkplekieren** uit de leerlijn integratie worden nog bijkomende maatregelen getroffen voor de betrouwbaarheid en transparantie. Het beoordelingsinstrument voor het werkplekieren werd breed gedefinieerd en bestaat uit verschillende elementen: leertaken (die beoordeeld worden door de vakdocenten), attitudes en competenties. Het competentieportfolio in het bijzonder helpt bij de evaluatie van de competenties en wordt met advies van de winkelcoach beoordeeld. Dit competentieportfolio biedt de studenten ook de nodige transparantie, aangezien ze door de heldere opbouw weten waarop ze geëvalueerd zullen worden. De commissie herhaalt dat ze het portfolio ondanks een aantal praktische beperkingen een degelijk uitgewerkt instrument vindt. De studenten worden niet verwacht op elke competentie het hoogste niveau te behalen, maar de opleiding benadrukt wel dat wie op een competentie niveau 4 niet haalt, niet kan slagen op het einde van de rit. Desalniettemin acht de commissie het wenselijk dat de opleiding een aantal sleutelcompetenties definieert waarvoor een zeker niveau behaald dient te worden.

De opleiding organiseert een interne kwaliteitscontrole van de werkplekken om na te gaan of de studenten weldegelijk de competenties kunnen behalen ter plaatse. Er is een jaarlijkse evaluatie van het werkplekieren en van de betrokken bedrijfscoaches. De kracht van de opleiding ligt in het sterke individuele traject dat elke student aflegt bij de verschillende bedrijven, maar de borging van de kwaliteit hiervan vergt tegelijkertijd een grote investering van de verantwoordelijke docenten. De grootste uitdaging

die de opleiding vaststelt is het verder werken aan de authenticiteit van de leertaken, door beter de link te leggen tussen de theoretische opleidingsonderdelen en de ervaringen uit het werkplekleren.

Het gerealiseerd eindniveau van de opleiding blijkt uit de **bachelorproeven** die als eindwerk gemaakt worden in het derde jaar van de opleiding en die het sluitstuk van het hele traject vormen. De studenten hebben de keuze uit drie mogelijkheden en kunnen inspiratie opdoen in diverse workshops die doorheen het jaar georganiseerd worden. De bachelorproef is een zelfstandig project waar de student de volledige verantwoordelijkheid over draagt. De studenten geven tijdens de gesprekken aan dat ze reeds vroeg in het derde jaar beginnen met bijeenkomsten en workshops, waardoor ze niet enkel alleen maar ook in groep creatief kunnen nadenken over het idee. De studenten geven aan dat ze via de opleidingsonderdelen en de leertaken voldoende voorbereid zijn op het voeren van onderzoek.

De evaluatie van de bachelorproef staat uitvoerig beschreven in een document met richtlijnen en tips. De promotor (eerste lezer) en co-promotor (tweede lezer) zijn verantwoordelijk voor het beoordelen van de eindwerken. De promotor leest de tussentijdse rapporten van de studenten, leest samen met een tweede lezer het eindwerk en maakt ook de verdediging mee. Dit zijn hoofdzakelijk complementaire teams van docenten met ervaring uit diverse vakgebieden. De bachelorproef wordt beoordeeld op het proces, de inhoud, de vorm, de presentatie en de verdediging: 70% van de punten gaat naar de bachelorproef zelf (procesevaluatie en paperevaluatie), 30% naar de mondelinge verdediging en presentatie.

De betrouwbaarheid van de evaluatie wordt geborgd via de opmaak van een evaluatiedocument, dat ingevuld dient te worden door de twee lezers. Het document is opgesteld op basis van het gehanteerde competentieprofiel, maar laat ook ruimte voor een gevoelsmatig cijfer. De commissie stelt vast dat het werkveld niet betrokken is bij het lezen, het begeleiden of het evalueren van de eindwerken. De mogelijkheid bestaat wel voor studenten om in samenwerking met een bedrijf een businessplan te ontwikkelen als bachelorproef, maar het werkveld heeft niet de indruk dat daar goed over teruggekoppeld wordt. De opleiding erkent deze beperkte betrokkenheid en stelt dat ze ook meer engagement vanuit het werkveld naar die bachelorproef toe verwacht had. De commissie acht het wenselijk dat het werkveld intensiever betrokken wordt bij feedback op de eindwerken en ziet mogelijkheden om een vertegenwoordiger van het werkveld als extern jurylid te betrekken bij het beoordelingsproces.

De ervaring die studenten opdoen tijdens het werkplekleren en het contact dat ze hebben met werkgevers biedt een uniek perspectief dat volgens de commissie nog sterker benut kan worden, zowel bij het begin als op het eind van dit traject. Op basis van de ingekeken eindwerken stelt de commissie vast dat ze erg wisselend zijn van niveau en niet steeds een goede indicatie geven van wat verwacht kan worden van een professionele bachelor. De commissie mist in heel wat eindwerken het onderzoeksaspect en het strategisch inzicht waar de opleiding naar streeft. De commissie stelt vast dat de opleiding dit probleem erkent, maar dat er desondanks studenten slagen met dergelijke scripties. De opleiding stelt tijdens de gesprekken dat dit een breder probleem is waar alle opleidingen binnen de faculteit mee geconfronteerd worden. De commissie stelt vast dat er op vlak van onderzoek en analyse een inhaalbeweging wordt gemaakt binnen de faculteit en dat er pilootprojecten in werking zijn om dit te remediëren. De commissie wil dit graag naar voor schuiven als prioritair aandachtspunt, gezien het belang van de bachelorproef in het aantonen van het gerealiseerd eindniveau van de studenten. De commissie vraagt de opleiding om ook zelf kritischer te zijn tegenover de kwaliteit van de bachelorproeven en de eigen ambitie op strategisch niveau strenger te volgen in de beoordeling.

De commissie stelt vast dat quasi alle afgestudeerden aan het werk zijn, met uitzondering van de studenten die beslissen om verder te studeren. De commissie is samen met de opleiding benieuwd naar de verdere evolutie van de studenten en moedigt opleiding en studenten aan om werk te maken van een alumninetwerk om dit te monitoren. De commissie stelt vast het werkveld ook uitermate tevreden is over de kwaliteit van de afgestudeerden, wat tot aanbeveling van de opleiding strekt.

De commissie is van oordeel dat het gerealiseerd eindniveau van de opleiding voldoet aan de vereisten, niet in het minst door het portfolio als meetinstrument voor de competenties van studenten. De commissie uit haar bedenkingen over het grote verschil in kwaliteit tussen de bachelorproeven, die vaak te weinig strategisch inzicht en onderzoeksvaardigheid tonen. De commissie stelt vast dat de opleiding meedoet aan pilootprojecten binnen de faculteit om de kwaliteit van de eindwerken te verbeteren, wat een duidelijke bereidwilligheid toont om dit als een prioritair aandachtspunt te behandelen. De commissie is er verder van overtuigd dat de opleiding zorgt voor een valide, betrouwbare en transparante beoordeling van haar studenten door een weldoordacht toetsbeleid. De commissie stelt vast dat de opleiding veel inspanningen levert

om het centrale toetsbeleid opleidingsspecifiek in te vullen en merkt op dat betrouwbaarheid een duidelijk aandachtspunt van de opleiding is. De commissie denkt dat de betrouwbaarheid nog verder verhoogd kan worden door een voorafgaandelijke controle van de toetsvragen te organiseren. De vertegenwoordigers van het werkveld zijn bijzonder tevreden over de kwaliteit van de afgestudeerden en de grote mate van tewerkstelling bij de eerste groep afgestudeerden toont volgens de commissie dat de opleiding in staat is degelijke kwaliteit af te leveren.

Integraal eindoordeel van de commissie

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau	V
Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces	V
Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau	V

Vermits generieke kwaliteitswaarborg 1 als voldoende wordt beoordeeld, generieke kwaliteitswaarborg 2 als voldoende en generieke kwaliteitswaarborg 3 als voldoende, is het eindoordeel van de opleiding Bachelor in het retailmanagement (modeltraject en traject voor werkstudenten) conform de beslisregels, voldoende.

Naar aanleiding van de terugmelding van het opleidingsrapport heeft de opleiding aangegeven welke verbeteracties recent zijn uitgevoerd. De commissie heeft met genoeg kennis heeft genomen van de verbeteracties die sinds het bezoek al zijn ondernomen, acties die ze als positief beschouwt.

Samenvatting van de aanbevelingen in het kader van het verbeterperspectief

Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau

- Actualiseer het beroepsprofiel en definieer duidelijk wat de opleiding verwacht van een opleiding op niveau 6 en van strategisch management.
- Hanteer een heldere definitie van het retailaspect van retailmanagement en bied zowel meer diepte als breedte aan rond retail.
- Focus meer op de retailmanager van de toekomst en minder op de noden van het regionale werkveld van vandaag.

Generieke kwaliteitswaarborg 2 – Onderwijsproces

- Spendeer in een globaal georiënteerde opleiding niet enkel prioritair aandacht aan het Frans, maar ook aan het Engels. Organiseer een opleidingsonderdeel waarin studenten op bachelorniveau Engelse taalvaardigheid kunnen verwerven.
- Zorg ervoor dat studenten meer verschillende werkplekken kiezen en bied ook zelf meer variatie aan. Streef naar een evenredige verdeling van het arbeidsmarkt potentieel.
- Definieer een duidelijk profiel van de bedrijfscoach en zorg bij intake voor een onderwijskundige training van deze coaches, ook indien ze reeds jarenlange ervaring hebben rond coaching en training. Definieer samen met de coaches eventuele individuele lacunes en werk daar doorheen het jaar aan.
- Investeer meer tijd in het geven van feedback aan de winkelbedrijven en koppel proactief terug over studenten. Informeer de winkelbedrijven ook in de mate van het mogelijke over de redenen waarom een student niet langer bij hen op leerwerkplek zit.
- Definieer een aantal sleutelcompetenties waar doorheen het programma extra aandacht aan besteed wordt. Studenten kunnen niet afstuderen indien ze niveau 4 niet halen, maar dienen ook niet het allerhoogste niveau te halen op elke competentie. Het definiëren van sleutelcompetenties zorgt ervoor dat de opleiding hier zowel bij instroom, doorstroom als uitstroom bijkomend op kan focussen.
- Spendeer tijdens de opleiding meer aandacht aan onderzoeks- en informatievaardigheden. Stimuleer studenten om meer op strategisch en analytisch niveau te denken, zodat dit in de bachelorproeven sterker tot uiting komt.
- Focus met de bachelorproef op één specifiek concept en steek daar ook meer diepgang in.

- Laat meer studenten proeven van een internationale ervaring door de interesse voor een uitwisseling sterker aan te moedigen of een prominenter plaats te geven in het programma.
- Benut de mogelijkheden van Chamilo niet enkel als distributieplatform, maar evolueer meer naar het gebruik ervan als e-learningplatform.
- Analyseer de houdbaarheid van het werkstudententraject en waak over de kwetsbaarheid van deze doelgroep. Analyseer de werking van “de donderdag” en ga samen met de werkstudenten na hoe het traject eventueel geoptimaliseerd kan worden.

Generieke kwaliteitswaarborg 3 - Gerealiseerd eindniveau

- Verhoog de betrouwbaarheid van de toetsing door vooraf een geschoolde docent of een toetsingsverantwoordelijke de vragen te laten nakijken.
- Maak prioritair werk van een verhoging van de kwaliteit van de bachelorproeven. Focus hierbij voornamelijk op het verhogen van het onderzoeksniveau en het strategisch inzicht in de eindwerken.
- Betrek expertise uit het werkveld intensiever bij het concept en de evaluatie van de eindwerken. Neem een vertegenwoordiger van het werkveld op als extern jurylid in het beoordelingsproces.

BIJLAGE

Personalialia van de leden
van de visitatiecommissie

Marcel Miltenburg

Marcel Miltenburg is directeur en eigenaar van het Spring Instituut te Wageningen. Het Spring Instituut ontwikkelt MBO-opleidingen, op maat van diverse opdrachtgevers en diverse branches. De studenten volgen de opleiding in een online leeromgeving. Daarvoor was Marcel Miltenburg Hoofd Opleidingen bij SuperdeBoer. Daarbij was hij verantwoordelijk voor het opzetten en tot uitvoering brengen van een volwaardig opleidingsaanbod voor de 300 vestigingen alsook voor het logistieke distributiecentra en het hoofdkantoor. Marcel Miltenburg was lid van de commissie Toets nieuwe opleidingen van de NVAO.

Leo Van de Polder

Leo Van de Polder is general manager van Popai, het kenniscentrum binnen de Benelux voor shoppermarketing en retail. Hij is eveneens Global Education manager van de wereldwijde Popai organisatie, de Global Association for Marketing at Retail. Hij onderhoudt nationaal en global contacten met de onderwijsinstellingen die zich met retail bezighouden en met de bedrijven en organisaties in het veld. Hij maakte deel uit van de resonantiegroep die het domeinspecifieke leerresultatenkader gevalideerd heeft.

Petra Manders

Petra Manders is senior beleidsmedewerker van het bureau Kwaliteitszorg van de Saxion Hogeschool en is onder meer verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een auditsystematiek en het ontwikkelen van het kwaliteitszorgbeleid op hogeschoolniveau. Ze is secretaris-lid van de landelijke Expertgroep Protocol (ingesteld door Vereniging Hogescholen) die advies geeft over de borging van het eindniveau en het onderzoekend vermogen in het hoger beroepsonderwijs. Zij is projectleider Instellingstoets Kwaliteitszorg binnen Saxion.

Thomas Eeman

Thomas Eeman studeert de professionele bacheloropleiding Accountancy & Fiscaliteit aan Odisee te Brussel. Verder heeft hij ervaring opgedaan in het onderwijs als voorzitter van de Algemene Studentenraad Odisee. Daar is hij verantwoordelijk voor de stem van de student in verschillende stuurgroepen waaronder onderwijs en kwaliteit.