

# GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

UC LEUVEN

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •  
BEOORDELINGSRAPPORT

21 MAART 2021



ERIC HALSBERGHE (VOORZITTER) • SABIEN DE MONT, RALPH  
FERWERDA, WILLIAM VANDENBERGHE • JETJE DE GROOF (SECRETARIS)  
• MIKE SLANGEN (PROCESCOÖRDINATOR)







## Inhoud

1	Samenvattend advies van de commissie.....	7
2	Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....	8
3	Oordeel.....	14
4	Beoordelingsproces.....	16
	Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding .....	17
	Bijlage 2: Opleidingsspecifieke leerresultaten.....	18
	Bijlage 3: Samenstelling van de commissie .....	21
	Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding .....	22
	Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....	23
	Bijlage 5: Lijst met afkortingen .....	24



# 1 Samenvattend advies van de commissie

De visitatiecommissie, hierna commissie, die de kwaliteit van de opleiding Graduaat in het Winkelmanagement van UC Leuven heeft beoordeeld, adviseert de NVAO om een positief accreditatiebesluit te nemen.

Tot dit positief oordeel komt de commissie op basis van het onderzoek dat ze voerde naar de kwaliteit van de opleiding. Op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, vormde de commissie zich een eerste beeld van de opleiding. Daarnaast tekenden zich een aantal vragen af, die op basis van het informatiedossier nog onbeantwoord bleven. De thema's waarbinnen deze vragen zich afspelen waren de eigenstandigheid van het profiel van de opleiding ten aanzien van verwante bacheloropleidingen; de systemen en structuren die de opleiding in staat stellen het beleidsplan te implementeren; de concrete invulling van het werkplekleren; de uitwerking van leermiddelen die aangapast zijn aan de noden van graduaatsstudenten; de plaats van soft skills en talen in het curriculum; en de afstemming van het curriculum en de toetsing op de opleidings specifieke leerresultaten (OLR).

De vragen die voor de commissie nog verdere verheldering vereisten, vormden de rode draad van de gesprekken met de opleiding. De gesprekken, die in een open en reflectieve sfeer plaats vonden, hielpen de commissie het beeld van de opleiding te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De commissie identificeerde daarbij een aantal duidelijke sterktes van de opleiding, zoals de visie op onderwijs, de manier waarop invulling gegeven wordt aan het werkplekleren, de mate waarin de student centraal gesteld wordt, het kwaliteitsbewustzijn en het sterke, gedreven team.

Naast sterke punten, identificeerde de commissie ook verbeterpunten. Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding, formuleert de commissie een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de kwaliteit van de opleiding. De commissie beveelt de opleiding aan:

- Zorg voor een consistente hantering van de OLR doorheen het onderwijsproces. Overweeg hierbij om te werken met een beperktere, meer gefocuste set aan OLR.
- Versterk de borging van de realisatie van de OLR. Overweeg hierbij om de toetscommissie onafhankelijk van de POC te laten opereren.
- Optimaliseer in het kader van het werkplekleren de communicatie met zowel studenten als de contacten op de werkplekken.
- Blijf de werkbelasting van het team goed monitoren. De sterke betrokkenheid van het team zorgt ervoor dat de piekbelasting op momenten hoog is. Hou hier de vinger aan de pols, zeker wanneer de opleiding groeit in studentenaantallen.

De kwaliteit van het lectorenteam en opleidingsmanagement, de affiniteit van de opleiding met het werkveld en de structurele inbedding van kwaliteitszorg, geven de commissie vertrouwen dat de opleiding de geïdentificeerde verbeterpunten adequaat kan aanpakken.

Den Haag, 21 maart 2021

Namens de commissie ter beoordeling van de graduaatsopleiding Winkelmanagement van UC Leuven,

Eric Halsberghe  
(voorzitter)

Jetje De Groof  
(secretaris)

## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

De commissie ontving van de graduaatsopleiding Winkelmanagement een helder en concreet uitgewerkt informatiedossier, dat haar in staat stelde zich een eerste beeld van de opleiding te vormen. De commissie maakte kennis met een opleiding die, binnen de ruimte die de domeinspecifieke leerresultaten (DLR) bieden, met haar focus op het veranderende retaillandschap een duidelijk eigen profiel en identiteit neerzet. De opleiding vertaalde dit profiel in helder geformuleerde opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR), die concreet geformuleerd zijn in termen van gewenste competenties en attitudes in de beroepspraktijk. De commissie waardeert dat hierbij de beoogde integratie van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten zichtbaar wordt gemaakt.

Het informatiedossier maakt duidelijk dat het onderwijsproces is ingestoken vanuit een stevige visie, die verder bouwt op de UCLL-brede onderwijsvisie *Moving Minds DNA*, maar daarnaast ook ruimte biedt voor eigen accenten. Zowel de pedagogische-didactische (focus op werkpleklers) als de inhoudelijke keuzes (aandacht voor soft skills en wendbare professionals) zijn volgens de commissie afgestemd op de specifieke kenmerken en vereisten van een graduaatsopleiding. Het uitgebreide beleidsplan, dat de beleidsprioriteiten voor de periode 2020-2025 bundelt, getuigt ervan dat de opleiding in staat is haar opleidingsvisie om te zetten in concrete plannen.

De commissie maakte kennis met een duidelijk inhoudelijk gestructureerd curriculum, dat is opgebouwd rond zes leerlijnen. Ze waardeert dat de opleiding resoluut de kaart trekt van werkpleklers in de reële arbeidssituatie. Daarbij heeft de opleiding een continuüm voor werkpleklers uitgetekend, waarin naarmate de opleiding vordert de mate van integratie in de praktijk sterker wordt en van de student een grotere verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces wordt verwacht. Dat in de opleiding de theorie gekoppeld is aan de bijhorende praktische vaardigheden en aangebracht is in functie van de kennis die in het werkveld nodig is, vindt de commissie passend voor het graduaatsniveau. Sterk is de keuze om met leergemeenschappen te werken, waarin de opleiding samen met haar belangrijkste stakeholders invulling geeft aan het werkpleklers. De leergemeenschap levert ook buiten het werkpleklers op regelmatige basis input over profiel, curriculum, studiemateriaal en evaluatie van de opleiding.

De commissie heeft waardering voor het feit dat de opleiding aantrekkelijk is voor zowel generatiestudenten als heroriënteerders, werkzoekenden en werkstudenten en dat ze op die manier mee de kaart trekt van levenslang leren. De student centraal is de kerngedachte voor de opleiding waarbinnen lector, student en werkveld partners zijn in leren. De commissie vond in het zelfevaluatie rapport vele verschillende aanknopingspunten die illustreren hoe de opleiding deze kerngedachte realiseert. Zo gaat er uitgebreide aandacht naar studiebelasting en de bijsturing ervan. De studie- en studentenbegeleiding vult de opleiding in op basis van met een begeleidingscontinuüm, dat geïnspireerd is op het zorgcontinuüm in basis en secundair onderwijs. Het vertrekt van een brede basiszorg om vervolgens afhankelijk van de individuele noden van de student specifieke begeleiding te voorzien. De commissie waardeert met name dat de opleiding via de 'FIND'-vragenlijst snel de beginsituatie van studenten inschat om vervolgens aangepaste zorg te kunnen verstrekken.

De commissie stelde vast dat de opleiding heldere principes en uitgangspunten voor het vaststellen van het gerealiseerde eindniveau hanteert. Het informatiedossier onderbouwt overtuigend dat de opleiding een weloverwogen mix aan praktijkgerichte toetsvormen inzet, die past bij de visie op leren en de gekozen onderwijsvormen. Het eindniveau wordt volgens de commissie in de integratiefase van de opleiding adequaat beoordeeld via de graduaatsproef. Daarin toont de student via een onderemingstraject aan hoe hij/zij op een geïntegreerde en creatieve manier het projectmatig werken heeft aangepakt en zo de beoogde competenties kan toepassen op de werkplek. Daarnaast werkt de student aan het einde van het studietraject het ontwikkelingsportfolio af. Het ontwikkelingsportfolio vindt de commissie een geschikt instrument om de ambitie om optimaal in te zetten op leren en



groeien, te realiseren. De commissie waardeert bovendien dat het portfolio een globaal overzicht geeft van wat de student heeft geleerd, en dat het op die manier als een aanzet naar de arbeidsmarkt kan worden beschouwd. Sterk vindt de commissie dat voor de beoordeling van het werkplekleren in cocreatie met het werkveld een gemeenschappelijk beoordelingskader werd uitgewerkt, met rubrics en een quoterings tabel, om de consistentie van de beoordeling te bewaken.

Parallel aan dit eerste beeld, dat de commissie zich vormde op basis van kenmerken die duidelijk en met de nodige onderbouwing uit het informatiedossier naar voren kwamen, tekenden zich ook een aantal vragen af, die nog onbeantwoord bleven. De commissie gebruikte de dialoog met de opleiding om haar beeld waar nodig te vervolledigen, te verscherpen en/of bij te stellen. De vragen die voor de commissie nog verdere verheldering vereisten, vormden daarbij de rode draad van de gesprekken.

Zo kreeg de commissie op basis van het informatiedossier niet volledig grip op hoe de opleiding haar ambitie realiseert om een eigenstandige invulling aan het opleidingsprofiel te geven in vergelijking met verwante professionele bacheloropleidingen. Ze trad daarom in dialoog rond de vraag hoe, en op basis van welke onderscheidende kenmerken, de opleiding dit realiseert. De commissie leerde dat het nauwe contact van de opleidingsverantwoordelijke met de collega's van verwante bacheloropleidingen enerzijds en de aanwezigheid van lectoren die lesgeven in beide opleidingsniveaus anderzijds voortdurende kalibratie in de hand werkt. Ze kwam tot de vaststelling dat hoewel het opleidingsteam het benoemen van de leidende principes niet vanzelfsprekend vond, ze intuïtief het niveauverschil in de vingers heeft. De centrale rol van werkplekleren, de intensieve begeleiding, het aanbieden van theorie in kleine, behapbare stukken, de aanwezigheid van concrete kaders om in de praktijk mee aan de slag te gaan, werden daarbij door lectoren en studenten consistent naar voor geschoven als kenmerken van de graduaatsopleiding in vergelijking met de professionele bacheloropleidingen.

Ook exploreerde de commissie hoe de opleiding pas houdt met het snel ontwikkelende retailveld, met het oog op de voortdurende actualisering van profiel, OLR en curriculum. Ze leerde dat de opleiding op dit vlak duidelijke garanties heeft ingebouwd. Het vertrekpunt van het onderwijs zijn concrete en authentieke situaties uit de beroepspraktijk, wat het mogelijk maakt snel te schakelen naar de actualiteit. Afstemming op het werkveld maakt deel uit van het opstellen van de beleidsplannen en is een jaarlijks wederkerend thema op het teamoverleg. Sterk is dat de opleiding bovendien een continue vinger aan de pols heeft van werkveldevoluties via de professionele leergemeenschap, de mentoren van het werkplekleren en de lectoren die zelf actief zijn in het retailveld. Inbreng van internationale trends gebeurt via lectoren met internationale contacten en via het internationale netwerk dat door de partner internationalisering in de opleiding wordt binnengebracht. De commissie vernam dat de opleiding zich samen met andere opleidingen wil inzetten voor de actualisering van de DLR, wat ze verwelkomt, omdat dit vervolgens ook de nodige ruimte en stimulans biedt om de OLR te updaten.

Het informatiedossier bood de commissie geen volledig zicht op de systemen en structuren die de opleiding in staat stellen de vele prioriteiten uit het beleidsplan ook op de werkvloer en ultiem in het curriculum en bij de studenten te doen landen. Door de gesprekken heen probeerde ze hierop beter vat te krijgen. De dialoog met verschillende gespreksgroepen over de realisatie van het *Moving Minds DNA* bood een eerste opportuniteit om het beeld van de commissie op dit vlak te vervolledigen. De commissie kwam tot de vaststelling dat hoewel het concept van de *Moving Minds* zelf bij de studenten nog niet volledig en formeel bekend is, ze intuïtief wel belangrijke ankerpunten ervan benoemden als kenmerken van de opleiding (bijvoorbeeld de ambitie om studenten te laten groeien, de persoonlijke begeleiding en mogelijkheden op het vlak van ondernemerschap). De gesprekken met het opleidingsmanagement en de lectoren boden het nodige inzicht dat de voorwaarden aanwezig zijn om een verdere implementatie te verzekeren. Bij de lectoren constateerde de commissie enerzijds gedragenheid voor de visie en anderzijds zicht op werkwijzen om met het

eerder abstracte concept van de *Moving Minds* aan de slag te gaan met de graduaatsstudenten. Dat de tijd genomen wordt om samen met de studenten te reflecteren over de componenten van het *Moving Minds DNA* die voor de graduaatsopleiding Winkelmanagement belangrijk zijn, vindt de commissie een goede aanpak. De commissie stelde vast dat het opleidings- en instellingsmanagement ernstige inspanningen leveren om het concept ingang te doen vinden in het onderwijs en waardeert dat de lectoren hierbij gefaciliteerd worden. Zo ondersteunen de onderwijspartners die vanuit de hogeschool in de opleiding worden ingezet de lectoren met de concrete vertaling van de visie naar hun eigen opleidingsonderdeel. Instellingsbreed is er de *Moving Minds foundation* opgericht (2017) om projecten te financieren die opleidingen ondersteunen bij de uitrol.

Gezien de centrale rol ervan in de opleiding, exploreerde de commissie ook hoe het werkplekleren concreet ingevuld wordt. De vaststelling enerzijds dat in het informatiedossier groot belang aan kwaliteitsvolle begeleiding wordt gehecht, maar dat anderzijds het dossier melding maakt dat de leergemeenschap de ondersteuning door de opleiding van de werkplekmentoren als een verbeterpunt naar voor schuift, maakte de commissie benieuwd hoe met geïdentificeerde verbeterpunten wordt omgegaan. Ook wilde ze nagaan of er in de opleiding wel voldoende garanties aanwezig zijn om een kwaliteitsvolle werkplekervaring voor de studenten te garanderen.

De gesprekken versterkten het beeld dat de opleiding over een sterke visie op werkplekleren beschikt en via de leergemeenschappen gestaag aan de kwaliteitsvolle implementatie ervan bouwt. De commissie kreeg voorbeelden van hoe de opleiding op verschillende fronten doelgerichte initiatieven neemt om te verzekeren dat het werkplekleren zodanig is ingericht dat het de student in staat stelt te groeien. Zo wordt elke potentiële werkplek onderworpen aan een werkplekscan en worden door de opleiding ook na de initiële scan de nodige checks ingebouwd met het oog op een optimale leerervaring op de werkplek. Een werkwijze die de commissie zeer waardeert is dat mentoren worden gebriefd over het werkplekleren op basis van leerfiches, die zijn opgesteld door de leergemeenschap in een taal die begrijpelijk is voor alle betrokken actoren. De commissie ziet hier mogelijkheden om richting een echte *good practice* te evolueren door een eventuele herwerking van de fiches in cocreatie met de studenten uit te voeren.

De commissie besprak op welke manier werkplekmentoren begeleid worden. Ze stelde vast dat daar waar deze begeleiding nu één op één gebeurt door de begeleiders vanuit de opleiding, de opleiding een kwaliteitsslag wil slaan door deze ondersteuning te formaliseren in de vorm van een mentorenopleiding. In april 2021 wordt een eerste luik gerealiseerd, met thematische filmpjes rond basisvaardigheden voor mentoren, die de mentoren moeten triggeren ook de uitgebreidere mentorenopleiding te volgen. Deze zal in academiejaar 2021-2022 van start gaan en zal een maximale focus op feedback zal hebben.

De studenten toonden zich tijdens de gesprekken tevreden over de manier waarop het werkplekleren wordt ingevuld en de begeleiding die ze ontvingen. Studenten waren open over het feit ze naast positieve ervaringen ook kennis hadden van studenten die minder positieve ervaringen hadden gehad. Ze gaven echter aan dat problemen gemeld kunnen worden en opgevolgd worden. Studenten stelden dat de korte afstand tussen lector en studenten helpt om kort op de bal te spelen. De gesprekken met de coördinator voor het werkplekleren, de lectoren en de vertegenwoordigers van het werkveld bevestigden dit beeld.

De commissie stelde vast dat de opleiding al verschillende initiatieven nam met het oog op een vlotte communicatie tussen opleiding, werkplek en student. De leerfiches en de leergemeenschappen zijn hier voorbeelden van. Studenten en werkveld gaven bovendien aan de feedback en terugkoppeling van en met de opleiding als een sterk punt te beschouwen. Dit neemt niet weg dat zowel de werkveldpartners als enkele studenten communicatie ook als een werkpunt benoemden. Het werkveld gaf aan dat de communicatie over wanneer ze een student mochten verwachten vaak wat te laat kwam. Studenten stelden dat ze sneller geïnformeerd wilden worden over waar ze aan werkplekleren konden doen.

De commissie komt enerzijds tot de conclusie dat er voldoende garanties aanwezig zijn om het werkplekleren kwaliteitsvol te laten verlopen. Anderzijds heeft de opleiding zicht op verbeterpunten. Dat er groeimarge is in het garanderen van kwaliteitsvolle begeleiding, staat volgens de commissie stevig op de radar. De commissie waardeert dat de opleiding haar verantwoordelijkheid opneemt in het opleiden van mentoren en dat er volop werk wordt gemaakt van een mentorenopleiding. Wel is het optimaliseren van de communicatie rond werkplekleren een blijvend werkpunt.

De commissie waardeert dat de opleiding, zoals het informatiedossier aangeeft, bijzondere aandacht heeft voor leermiddelen die aangepast zijn aan de noden van de graduaatsstudenten. Tegelijkertijd werd het op basis van het informatiedossier niet helemaal duidelijk welke formele criteria worden gehanteerd voor deze aangepaste leermiddelen en via welke processen de opleiding nagaat of het materiaal aan de vereisten voldoet. De commissie stelde vast dat hoewel de opleiding nog geen werk maakte van concrete ontwerpcriteria voor studiemateriaal, lectoren wel konden duiden op welke manier het studiemateriaal dat zij hanteren afgestemd is op graduaatsstudenten. De eigen praktijklink van lectoren, de feedback van de leergemeenschap, de kalibratie met het bachelorniveau via gedeelde lectoren bieden volgens de commissie bovendien de nodige garanties dat de praktijkgerichtheid en het niveau adequaat zijn. Daarnaast wordt de aftoetsing van de kwaliteit van de leermiddelen ook meegenomen in de kwaliteitszorgcyclus.

De commissie stelde op basis van het informatiedossier vast dat de opleiding bijzondere aandacht heeft voor soft skills, in antwoord op de verwachtingen die op dit vlak door het werkveld worden geformuleerd. Het informatiedossier beschrijft hoe in het eerste semester vanuit het opleidingsonderdeel Communicatievaardigheden een basis wordt gegeven aan de studenten voor verschillende soft skills. Er werd vervolgens bewust voor gekozen om in de rest van het traject geen aparte opleidingsonderdelen meer te voorzien, maar geïntegreerd in andere opleidingsonderdelen rond soft skills aan de slag te gaan. Studenten en docenten gaven de commissie verschillende voorbeelden van hoe door de opleiding heen gewerkt wordt aan soft skills als communicatie, zelfzekerheid, positieve ingesteldheid, teamwerking en leiderschap. Op basis van deze vaststelling komt tot de commissie tot de conclusie dat de ambitie om te focussen zich nu reeds vertaald heeft in een stevige verankering van soft skills in het curriculum.

Niettegenstaande de waardering voor de keuze om soft skills geïntegreerd aan te bieden, deed de werkwijze bij de commissie wel de vraag rijzen hoe de opleiding garandeert dat in de veelheid van beschikbare kaders voor de nodige uniformiteit en afstemming wordt gezorgd. De commissie stelde vast dat dit werkpunt stevig op de radar van de opleiding staat. De vaststelling dat er onvoldoende rode draad in de verschillende opleidingsonderdelen zat, heeft geleid tot de aanwerving van een lector die het geheel moet stroomlijnen. De commissie verwelkomt dit initiatief. Ze ziet het als bewijs voor het feit dat de opleiding niet alleen verbetergericht is, maar deze gerichtheid ook in concrete acties weet om te zetten.

De dialoog met de opleiding stelde de commissie ook in staat haar beeld op het vlak van het talenaanbod te vervolledigen. Het werkveld benadrukte de nood aan meer ruimte voor Frans in het curriculum, maar de commissie stelde vast dat deze noodzaak ook al door de leergemeenschap gesignaleerd is. De commissie waardeert dat de leergemeenschap hier opnieuw gebruikt is om cocreatief aan de slag te gaan, waarbij samen gezocht werd naar grote en kleine oplossingen om het Frans meer aan bod te laten komen. Wat het Engels betreft gaven de studenten aan dat ze een duidelijkere plaats voor Engels in het curriculum zouden verwelkomen, zodat de manier waarop en de mate waarin het wordt aangeboden niet docentafhankelijk is. De commissie is van mening dat ook hier samen met de studenten naar een oplossing gezocht zou kunnen worden, binnen of buiten het curriculum.

Ook wat de toetsing betreft liet het informatiedossier nog een aantal vragen van de commissie onbeantwoord. Zo kreeg ze onvoldoende grip op de mate waarin en de manier waarop de evaluatie is afgestemd op de OLR. De evaluatiematrix brengt volgens de commissie de samenhang tussen de OLR en de opleidingsonderdelen in kaart. Hij toont aan dat het curriculum globaal genomen de studenten in staat stelt de beoogde leerdoelen te bereiken. Tegelijkertijd kon de commissie moeilijk de vinger leggen op de link tussen de OLR, de specifieke leerdoelen zoals geformuleerd in de leerfiches en de criteria die in de rubrics gebruikt worden voor de evaluatie van het werkplekleren. Dit leidde tot de vraag in welke mate de OLR ook op de werkvloer, voor de lectoren, leidend zijn bij het ontwerpen van hun evaluaties.

Uit de gesprekken leerde de commissie dat de formulering van de OLR als aanvulling op de DLR van recente datum is. Het optimaliseren van de afstemming is daarom een *work in progress*. De lectoren legden echter aan de commissie uit dat de evaluatiematrix actief gebruikt wordt om de toetsing in het eigen opleidingsonderdeel aan te scherpen en af te stemmen op de OLR. Hierbij krijgen de lectoren ook ondersteuning van de centrale onderwijsdiensten van UCLL in de vorm van een onderwijsondersteuner ('onderwijspartner').

Ook leerde de commissie dat de OLR doelbewust niet op de leerfiches vermeld zijn, net omdat deze leerfiches de ambitie hebben om vakjargon te vermijden. Het is mogelijk dat de commissie daarom de link tussen wat op de leerfiches vermeld staat en de OLR niet meteen kon leggen. Deze afstemming gebeurt echter wel binnen de POC en de toetscommissie.

Niettegenstaande bovenstaande punten, is de opleiding er zich van bewust dat de aliniëring van de toetsing op de OLR nog verder moet verbeteren. De commissie stelde vast dat de opleiding in academiejaar 2020-2021 gestart is met een toetscommissie met het oog op de verdere borging van de kwaliteit. De lectoren gaven tijdens het gesprek verschillende voorbeelden van hoe de toetscommissie ondersteuning biedt in de borging van de kwaliteit van de toetsing.

De commissie komt tot de conclusie dat de toetsing globaal genomen op orde is. De opleiding heeft voldoende zicht op de mate waarin de beoogde leerresultaten gerealiseerd worden, via de evaluatiematrix en via de werking van POC en toetscommissie, waar de afstemming tussen leerresultaten, onderwijs en toetsing actief gemonitord wordt. Dit neemt niet weg dat de opleiding deze afstemming volgens de commissie doorheen het onderwijsproces nog beter kan expliciteren en transparant maken. De commissie merkt op dat de leerfiches een geschikt instrument zijn om de OLR's te verbinden aan de onderwijs- en evaluatievormen en de consistentie te bewaken. Ze is van mening dat de leerfiches nog meer met dat doel voor ogen ingezet kunnen worden. De toetscommissie kan toezien op de kwaliteit van de leerfiches.

De opleiding heeft de werkpunten op het vlak van toetsing volgens de commissie stevig op de radar. De toetscommissie maakt voor de commissie duidelijk dat de opleiding systematisch werkt aan de verbetering. De commissie stelde vast dat de toetscommissie een deelcommissie is van de POC, met een adviserende rol. Hoewel de commissie vernam dat dit een weloverwogen keuze is vanuit de optiek dat evaluatie als beleidsprioriteit de bevoegdheid van de POC is, is ze er niet van overtuigd dat dit de meest effectieve werkwijze is met het oog op kwaliteitsborging. Een dergelijk kwaliteitsproces heeft immers baat bij een duidelijke rolverdeling van taken en verantwoordelijkheden. De commissie is daarom van mening dat de toetscommissie op onafhankelijke wijze de toetskwaliteit moet kunnen controleren en hierover kunnen adviseren.

De commissie waardeerde de open en reflectieve sfeer waarin de gesprekken plaats vonden. De presentaties hielpen de commissie de opleiding beter te begrijpen en het beeld dat ze via de gesprekken met opleidingsmanagement, studenten en lectoren kreeg, was consistent. De commissie maakte kennis met een enthousiast, geëngageerd en deskundig docententeam, dat ook door de studenten sterk gewaardeerd wordt omwille van hun deskundigheid, hun link met de praktijk en hun beschikbaarheid. Het team wordt aangestuurd door een sterk

management, dat zijn duidelijke visie volgens de commissie implementeert met oog voor de noden en behoeften van studenten en medewerkers.

Studenten bevestigden het beeld van een opleiding waarin de student centraal staat. De bevroagde studenten apprecieerden het werken met kleine groepen en het nauwe contact met de lector. Zij voelen zich doorheen de opleiding gestimuleerd om het eigen leren in handen te nemen. Ook uit de flexibiliteit die de opleiding getoond heeft in de transitie naar online onderwijs als gevolg van covid 19, en de nauwe begeleiding en opvolging van de studenten door het letorenteam, blijkt volgens de commissie het voortdurende streven om in te spelen op de noden van de studenten.

De commissie heeft sterke waardering voor het gedreven team en de persoonlijke begeleiding die het biedt. Wel deelde de commissie met de opleiding de bedenking dat de werklust van het personeel in functie van de opschaling van de opleiding, die in de komende jaren gepland is, goed opgevolgd dient te worden.

Door de gesprekken heen verscherpte de commissie haar beeld van de manier waarop de opleiding de inhoud en vormgeving van het curriculum invult, opvolgt en bijstuurt. Ze kreeg inzicht in de aanwezige processen en systemen met het oog op voortdurende kwaliteitsverbetering en stelde vast dat de cyclus van continue kwaliteitsverbetering systematisch doorlopen wordt. De opleiding beschikt over een zeer concreet uitgewerkt beleidsplan met timing en een verantwoordelijke voor elke te ondernemen actie. Er is een sterk en enthousiast team om de actiepunten te implementeren. Zowel de opvolging van het beleidsplan als de kwaliteitszorg op programmaniveau zitten structureel ingebed in de POC.

De commissie waardeert dat de POC bij de besluitvorming de perspectieven van management, studenten, lectoren en werkveld in beschouwing neemt. In dat verband is ook een belangrijke rol voor het teamoverleg weggelegd, dat voorstellen kan formuleren die aan de POC worden voorgelegd. De manier waarop de voortdurende kwaliteitsverbetering in de opleiding is ingebed, sterkt het vertrouwen van de commissie dat de opleiding in staat is de geïdentificeerde verbeterpunten aan te pakken.

### 3 Oordeel

De commissie komt op basis van het informatiedossier en de dialoog met de opleiding tot de conclusie dat de opleiding graduaat in het winkelmanagement een helder zicht heeft op de specificiteit van de graduaatsopleiding in vergelijking met de bacheloropleiding. De OLR, het curriculum, de leermiddelen en de toetsing komen tegemoet aan de vereisten die aan een opleiding op graduaatsniveau gesteld zijn, al gebeurt dit momenteel nog eerder vanuit een impliciet aanvoelen dan op basis van helder geformuleerde onderscheidende criteria. De opleiding heeft volgens de commissie de nodige garanties ingebouwd om enerzijds de vinger aan de pols te houden van het snel veranderende retailveld. Anderzijds helpt de voortdurende kalibratie met het bachelorniveau om het graduaatsniveau scherp te houden.

Een duidelijke sterkte is de wijze waarop de opleiding invulling geeft aan het werkplekleren. De opleiding is er zich van bewust dat het garanderen van kwaliteitsvolle begeleiding een blijvend werkpunt is en vertaalt dit bewustzijn in doelgerichte initiatieven. De commissie waardeert de aandacht die de graduaatsopleiding heeft voor soft skills. Ze ziet de aanstelling van een nieuwe lector als een adequate stap in de ambitie om het aanbod op het vlak van soft skills te stroomlijnen. Op het vlak van het talenaanbod komt de commissie tot de conclusie dat de vraag hoe Frans en Engels een duidelijkere plaats kunnen in krijgen in de opleiding, de nodige aandacht verdient.

Grote waardering heeft de commissie voor de manier waarop de opleiding de ambitie om de student centraal te zetten, waarmaakt. De graduaatsopleiding winkelmanagement slaagt erin een warme leeromgeving te creëren waar werk wordt gemaakt van persoonlijke begeleiding en uitgegaan wordt van de noden en de mogelijkheden van de student. Hoewel de opleiding pas sinds anderhalf jaar deel uitmaakt van UCLL, heeft ze zich al belangrijke delen van het UCLL-verhaal eigen weten te maken. Getuige hiervan is het UCLL-brede *Moving minds* onderwijsconcept, dat steeds meer begint te leven in de opleiding.

Niettegenstaande de conclusie dat de opleiding de OLR dekt en de toetsing globaal genomen op orde is, ziet de commissie verbetermarge in de consistente hantering van de OLR in het onderwijsproces. De commissie kan zich hierbij voorstellen dat een meer gefocuste set van OLR dit proces ten goede zou komen. De toetscommissie, die van start is gegaan in het academiejaar 2020-2021, maakt volgens de commissie duidelijk dat dit verbeterpunt op de radar staat en dat de opleiding van de verdere borging van de toetskwaliteit systematisch werk maakt. Wel is ze van mening dat de toetscommissie op onafhankelijke en deskundige wijze de toetskwaliteit moet kunnen controleren en hierover kunnen adviseren. Om die reden wordt geadviseerd om de toetscommissie onafhankelijk van de POC te laten opereren.

Het beeld van een kwaliteitsbewuste, reflectieve opleiding, die actief aan de slag gaat met verbeterpunten, kreeg door de gesprekken heen steeds solider vorm. De kwaliteit van het lectorenteam en opleidingsmanagement en de affiniteit met het werkveld geven de commissie vertrouwen dat de opleiding de geïdentificeerde verbeterpunten adequaat kan aanpakken. De leergemeenschappen vormen hierbij nu al een belangrijke spil en bieden volgens de commissie het potentieel om zich tot een *best practice* te ontwikkelen.

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

De commissie formuleert hierbij de volgende aanbevelingen:

- Zorg voor een consistente hantering van de OLR doorheen het onderwijsproces. Overweeg hierbij om te werken met een beperktere, meer gefocuste set aan OLR.
- Versterk de borging van de realisatie van de OLR. Overweeg hierbij om de toetscommissie onafhankelijk van de POC te laten opereren.

- Optimaliseer in het kader van het werkplekleren de communicatie met zowel studenten als de contacten op de werkplekken.
- Blijf de werkbelasting van het team goed monitoren. De sterke betrokkenheid van het team zorgt ervoor dat de piekbelasting op momenten hoog is. Hou hier de vinger aan de pols, zeker wanneer de opleiding groeit in studentenaantallen.

## 4 Beoordelingsproces

De beoordeling werd uitgevoerd aan de hand van het “Beoordelingskader opleidingsaccreditatie op maat van de eigen regie”, zoals bekrachtigd door de Vlaamse regering op 9 november 2018.

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

Tijdens een voorbereidend overleg op 8 februari 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

De dialoog vond online plaats op 9 februari 2021, conform de geldende maatregelen tegen de verspreiding van Covid-19.

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

Tijdens een besloten nabespreking op 9 februari 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

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



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

Instelling	UC Leuven
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	Dagtraject
De vestiging(en) waar de opleiding wordt aangeboden	Leuven
Onderwijstaal	Nederlands
Studieomvang (in studiepunten)	120

## Bijlage 2: Opleidings specifieke leerresultaten

### **DLR 1 De gegradueerde adviseert en informeert klanten over producten en verkoopt ze.**

- 1.1 De gegradueerde heeft zijn doelgroep scherp afgebakend en vertaalt de wens van de klant naar de mogelijkheden van het assortiment.
- 1.2 De gegradueerde heeft een goede kennis van zijn productaanbod en kan de USP's benoemen.
- 1.3 De gegradueerde kan het online én offline gedrag van de klant analyseren en inzichten hieruit vertalen naar verkoopacties.

### **DLR 2. De gegradueerde bepaalt verkoopdoelstellingen en een commerciële en marketingstrategie rekening houdend met de klantendoelgroep en het imago van de winkel, en stelt deze bij wanneer nodig.**

- 2.1 De gegradueerde stelt een verkoopplan op per productgroep en formuleert duidelijke verkoopdoelstellingen en vertaalt ze naar acties.
- 2.2 De gegradueerde heeft inzicht in consumentengedrag en gebruikt dit om een commerciële en marketingstrategie vorm te geven en gebruikt dit inzicht in zijn commerciële relaties met klanten.
- 2.3 De gegradueerde bewaakt de positionering die hij heeft bepaald voor zijn fysieke winkel én voor de webshop.
- 2.4 De gegradueerde heeft inzicht in de verschillende innovatieve retailtechnieken en past de omnichannel strategie toe.

### **DLR 3. De gegradueerde behandelt klachtendossiers en stelt oplossingen voor.**

- 3.1 De gegradueerde reageert gepast op reacties, feedback en klachten via alle verschillende kanalen.
- 3.2 De gegradueerde is zich bewust van de impact die zijn communicatiestijl heeft op het gedrag van anderen.

### **DLR 4. De gegradueerde organiseert promotie-acties voor klanten.**

- 4.1 De gegradueerde zoekt nieuwe mogelijkheden voor verkoop en klantentevredenheid en organiseert zowel offline als online promotie-acties rekening houdend met de vigerende regelgeving.
- 4.2 De gegradueerde weegt de kostprijs van geplande acties af tegen de verwachte opbrengst.

### **DLR 5. De gegradueerde organiseert zelfstandig een verkoopenheid en deelt deze in rekening houdend met toegankelijkheid, voorraad en producteigenschappen. Hij/zij respecteert de openingstijden en stelt een realistische planning en uurroosters op, conform de handelswetgeving en overige vigerende regelgeving.**

- 5.1 De gegradueerde organiseert zelfstandig een winkelpunt of afdeling in functie van de klantendoelgroep en de producteigenschappen, past hierbij de nodige visual merchandising toe.
- 5.2 De gegradueerde onderhoudt het eigen deskundigheidsniveau door de recente ontwikkelingen en de wetgeving eigen aan de sector op te volgen.
- 5.3 De gegradueerde richt een eigen webshop op binnen het voorziene wettelijke kader.

### **DLR 6 De gegradueerde 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.**

- 6.1 De gegradueerde neemt verantwoordelijkheid op, kent de wetgeving hierrond en gebruikt hiervoor de nieuwste technologie.
- 6.2 De gegradueerde heeft oog voor duurzaamheid en circulaire economie en vermijdt afval.

**DLR 7 De gegradueerde controleert en registreert leveringen, ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in afdelingen**

- 7.1 De gegradueerde kan een schappenplan opstellen en dit helder overbrengen naar anderen.
- 7.2. De gegradueerde heeft oog voor de kwaliteit van de leveringen en houdt zich aan de opslagvoorschriften

**DLR 8 De gegradueerde volgt de voorraad op, stelt tekorten vast en doet de nodige bestellingen**

- 8.1 De gegradueerde analyseert op regelmatige basis het assortiment en bestelt proactief indien nodig.
- 8.2 De gegradueerde volgt trends en actualiteit op en past desgevallend assortimentswijzigingen toe

**DLR 9 De gegradueerde bedient het kassa- en registratiesysteem, controleert de correctheid van inkomsten en uitgaven en maakt waar nodig BTW-bonnen en facturen volgens de wettelijke normen**

- 9.1 De gegradueerde vult het kassasysteem aan met de juiste en volledige informatie over aangekochte en geleverde producten.
- 9.2 De gegradueerde bedient het kassa- en registratiesysteem voor operationele verrichtingen en transacties en detecteert oorzaken van kasverschillen.
- 9.3 De gegradueerde recupereert het bedrag van ontvangen betaalmiddelen zoals maaltijdcheques en kortingsbonnen.

**DLR 10 De gegradueerde realiseert de administratieve en boekhoudkundige opvolging, analyseert de omzet, de marge, de aankopen, de lasten, de winst en het assortiment van het verkooppunt. Hij/zij gebruikt daartoe de nodige software. Hij/zij neemt initiatieven om knelpunten op te lossen.**

- 10.1 De gegradueerde stelt duidelijke doelstellingen voorop en controleert het resultaat ervan.
- 10.2 De gegradueerde bewaakt de rendabiliteit over de verschillende categorieën.
- 10.3 De gegradueerde detecteert en lost knelpunten op.

**DLR 11 De gegradueerde communiceert met klanten, leveranciers, personeel en andere stakeholders in het Nederlands en mondeling in het Frans en Engels**

- 11.1 De gegradueerde is zich bewust van zijn persoonlijke voorkeurstijl voor communicatie en leiderschap met verschillende stakeholders en weet wat de impact van die stijl is.
- 11.2 De gegradueerde communiceert helder en transparant en gebruikt de omnichannelstrategie.
- 11.3 De gegradueerde past de belangrijkste principes van online communicatie toe.

**DLR 12 De gegradueerde selecteert leveranciers, dienstverleners of aannemers, onderhoudt contacten, onderhandelt over contractvoorwaarden, controleert producten en diensten**

- 12.1 De gegradueerde is in staat om de behoeften van de onderneming te vertalen in de contractvoorwaarden in overeenstemming met de vigerende wetgeving.
- 12.2 De gegradueerde bouwt externe relaties op en onderhoudt ze.
- 12.3 De gegradueerde evalueert de kwaliteit van de geleverde diensten.

**DLR 13 De gegradueerde coördineert en superviseert de activiteiten van een team, bepaalt prioriteiten, biedt hulp en grijpt in wanneer nodig, o.a. op vlak van verkoop, personeel, hygiëne, voedselveiligheid en milieu**

- 13.1 De gegradueerde herkent de dynamiek binnen een groep of organisatie en kan die beïnvloeden.
- 13.2 De gegradueerde focust op maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid en heeft respect voor mens, omgeving en milieu.
- 13.3 De gegradueerde kent de belangrijkste principes rond voedselveiligheid en kent de belangrijkste organen. (FAVV/HACCP/...)

**DLR 14 De gegradueerde beheert personeelszaken, inclusief aanwervingen, vervangingen, coaching, feedback en vorming van werknemers en stagiairs, conform de sociale wetgeving en overige vigerende regelgeving**

- 14.1 De gegradueerde past de relevante wetgeving toe en zet deze om in een correct personeelsbeleid.  
14.2 De gegradueerde zet relevante personeelsbeheerprocessen in.

**Specifiek voor soft skills:**

- 14.3 De gegradueerde beschikt over de nodige softskills om zijn job naar behoren uit te voeren in een retailomgeving in beweging. Hij doet aan zelfreflectie en stuurt werkpunten bij om zelfzeker en zich met een positieve houding op de arbeidsmarkt te begeven.

### Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

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

**Eric Halsberghe** (*voorzitter*), voormalig algemeen directeur van de Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen;

**Ralph Ferwerda** (*commissielid*), Academic dean Small Business & Retail Management NHL Stenden;

**Sabien De Mont** (*commissielid*), Training advisor Comeos, voormalig Head of Administration van de Faculteit Wetenschappen en Bio-ingenieurswetenschappen (VUB);

**William Vandenberghe** (*student-commissielid*), student Bachelor in het bedrijfsmanagement (PXL), afgestudeerde Graduaat in het winkelmanagement (juli 2018).

De commissie werd bijgestaan door:

- **Mike Slangen** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO.
- **Jetje De Groof** (extern secretaris), Eduflow educational consultancy.

**Andreas Smets**, beleidsadviseur kwaliteitszorg bij VLUHR-KZ heeft de procedure bijgewoond als onafhankelijk waarnemer.

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

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

### Dagplanning 09/02/2021

08u45	Inloggen commissieleden
09u00 – 09u15	Introductiefilmpje “Het leven zoals het is... binnen het graduaat Winkelmanagement UC Leuven.”
09u15 – 09u45	Voorstelling visie en aanpak werkplekieren
09u45 – 10u15	Voorstelling Kwaliteitszorgsysteem UCLL
10u15 – 10u30	Pauze commissieleden
10u30 – 11u15	Gespreksgroep leidinggevenden
11u15 – 11u45	Interne terugkoppeling commissie
11u45 – 12u30	Lunchpauze commissie
12u30 – 13u30	Gespreksgroep lectoren
13u30 – 14u00	Interne terugkoppeling commissie
14u00 – 14u45	Gespreksgroep studenten
14u45 – 15u15	Interne terugkoppeling commissie + pauze commissie
15u15 – 16u00	Gespreksgroep vertegenwoordigers beroepenveld
16u00 – 16u30	Vrij inloopmoment: voorstelling inclusieproject “Onze ideale leergemeenschap”
16u30 – 17u30	Nabespreking commissie
17u30 – 18u00	Korte terugkoppeling commissie aan leidinggevenden

## Bijlage 4: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Informatiedossier opleiding*

- Zelfevaluatierapport

### *Bij het informatiedossier, dd. 31 januari 2021*

- Beleidsplan (volledig);
- Begeleidend document voor de ondernemingsprojecten;
- Enkele voorbeelden van ondernemingsprojecten;
- Begeleidend document portfolio;
- Enkele voorbeelden van portfolio's.

## Bijlage 5: Lijst met afkortingen

DLR	Domeinspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OLR	Opleidingsspecifieke leerresulta(a)t(en)
POC	Permanente onderwijscommissie



## Colofon

GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

UC LEUVEN • 10004

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

Samenstelling: NVAO • Vlaanderen



Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Accreditation Organisation of the Netherlands and Flanders

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

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