

## Besluit **Accreditatiebesluit met een positief eindoordeel voor de opleiding Bachelor in het retailmanagement (professioneel gerichte bachelor) van de Hogeschool Gent**

<b>datum</b>	<b>Samenvattende bevindingen en overwegingen</b>
27 september 2016	De NVAO steunt haar inhoudelijke besluitvorming op de onderstaande elementen uit het
<b>onderwerp</b>	visitatierapport.
accreditatiebesluit	
(004326)	Op 23 en 24 april 2015 werd de professionele opleiding Bachelor in het retailmanagement
<b>bijlagen</b>	van de Hogeschool Gent, in het kader van een onderwijsvisitatie op haar kwaliteit
4	geëvalueerd door een commissie van onafhankelijke experts. In deze samenvatting, die
	een momentopname weergeeft, worden de belangrijkste bevindingen van de commissie
	opgeëlijst.

### *Generieke kwaliteitswaarborg 1 – Beoogd eindniveau*

De visitatiecommissie (commissie) beoordeelt het beoogd eindniveau als voldoende

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 opleidings specifieke 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.

De commissie beoordeelt het onderwijsproces als voldoende

#### *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 werkplekleren 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 leren" 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 werkplekleren 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

Pagina 3 van 10 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 trajecten 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.

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.

#### *Generieke kwaliteitswaarborg 3 – Gerealiseerd eindniveau*

De commissie beoordeelt het gerealiseerde eindniveau als voldoende

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.

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.

#### *Eindoordeel commissie*

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding Bachelor in het retailmanagement (professioneel gerichte bachelor) voldoet aan alle generieke kwaliteitswaarborgen. Ze beoordeelt de kwaliteit van de opleiding als voldoende.

#### **Aanvullende verduidelijkingen**

De NVAO heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid die Artikel 142, §4 Codex Hoger Onderwijs biedt om aanvullende informatie en verduidelijkingen te vragen aan het de commissie. De NVAO heeft verduidelijking gevraagd op de volgende punten:

- a) bachelor niveau van het programma;
- b) bewaking van het gerealiseerde eindniveau;
- c) bewaking van de kwaliteit van het werkplekleren.

Op 8 maart 2016 heeft de NVAO om schriftelijke verduidelijking gevraagd. Daarop is op 15 april 2016 een antwoord van het panel ontvangen. Dat was aanleiding om het panel uit te nodigen voor een gesprek. Agendaproblemen bij het vastleggen van een tijdstip voor dit gesprek hebben een aanzienlijke vertraging in de afhandeling van het dossier opgeleverd.

Het gesprek met de commissie heeft plaatsgevonden op 14 juli 2016 per Skype en telefoon. Aan het gesprek hebben deelgenomen:

Namens de commissie: Marcel Miltenburg (voorzitter); Petra Manders (onderwijsdeskundige) en Klara De Wilde, coördinator kwaliteitszorg verbonden aan de Cel Kwaliteitszorg van Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad  
Namens de NVAO: Paul Zevenberger (bestuurder) en Frank Wamelink (beleidsmedewerker).

In het algemeen merkt de commissie op dat de opleiding een sterke ontwikkeling heeft doorgemaakt en zich nog verder ontwikkelt. De commissie was daar van onder de indruk. De opleiding heeft veel zaken zeer gedegen uitgewerkt. De commissie noemt als voorbeelden het portfolio en de 'bedrijvencarrousel' voor het werkplekleren en het enthousiaste en gedreven team.

Met betrekking tot het niveau van de opleiding merkt de commissie op dat het een volwaardige niveau 6 (EQF) opleiding is. De opleiding kent een eigen competentieprofiel waarin de niveaus anders zijn gedefinieerd. Alle studenten moeten niveau 4 van het eigen competentieprofiel behalen, daarnaast bestaan niveau 5 en 6 voor het individueel uitbouwen en talentontwikkeling. Het basisniveau is niveau 4. Het is een eigen systeem om competenties op verschillende niveaus te definiëren en moet niet verward worden met de EQF. Het is een volwaardige niveau 6 opleiding.

Met betrekking tot twijfels aan het eindniveau heeft de commissie toegelicht dat er een te groot niveauverschil in de eindschrijfties werd geconstateerd.

Pagina 5 van 10 Dat hangt er ook mee samen dat de opleiding iets te operationeel is en te weinig strategisch op bachelor niveau. De commissie heeft echter niet alleen naar de scripties gekeken. Er worden flankerende kwaliteitszorginstrumenten ingezet. Ook het digitaal portfolio en goede toetsen. De studenten moeten de competenties demonstreren aan de hand van het portfolio. Ook de uitkomsten van het werkplekleren zijn in het portfolio opgenomen. Het is ook een mooi 360 graden instrument. Dat gaat langs verschillende paden. De commissie was onder de indruk van het digitale portfolio. De totale borging van het eindniveau resulteert in de conclusie dat niveau 6 voldoende wordt gewaarborgd. Wel is de *aanbeveling om het onderzoekend vermogen beter aan te zetten*. Naar de toekomst wil me wil ook een niveau 5 opleiding gaan voeren. Er is nu alleen deze bacheloropleiding. Dat zou meer mogelijkheden bieden voor differentiatie in het afstudeerniveau.

Het werkplekleren is goed onderzocht, de commissie heeft een aantal bedrijven gesproken. De werkplekken worden geselecteerd, op een specifiek niveau ingedeeld en regelmatig bezocht. Bedrijven hebben een duidelijke behoefte om studenten aan te trekken, het bedrijfsleven heeft er baat bij en is er bij betrokken. De commissie heeft wel aanbevolen om de bedrijfscoaches een training te geven, maar de selectie van de werkplekken was voorbeeldig.

Deze toelichting heeft de NVAO ervan overtuigd dat de oordelen van de commissie adequaat zijn onderbouwd en stoelen op een navolgbare afweging.

#### **Aanbevelingen commissie**

De NVAO onderschrijft de aanbevelingen van de commissie.

#### **Bevindingen NVAO**

- Het visitatierapport is opgesteld en onderbouwd overeenkomstig het toepasselijke Kader voor de opleidingsaccreditatie 2de ronde (8 februari 2013);
- De commissie heeft voor de externe beoordeling het visitatieprotocol gevolgd zoals vastgesteld door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (augustus 2013);
- Het visitatierapport geeft inzicht in de samenstelling van de commissie;
- Het visitatierapport bevat een onderzoek ten gronde naar de aanwezigheid van voldoende generieke kwaliteitswaarborgen
- De toelichting van de commissie heeft bevestigd dat het onderzoek ten gronde is uitgevoerd en heeft twijfels en misverstanden weggenomen die bij de NVAO waren ontstaan na lezing van het rapport. Deze toelichting is in dit besluit opgenomen en is onderdeel van het dossier waarop de NVAO dit besluit baseert.

Pagina 6 van 10 **Besluit**<sup>1</sup>

betreffende de accreditatie van de Bachelor in het retailmanagement (professioneel gerichte bachelor) van de Hogeschool Gent.

De NVAO,  
Na beraadslaging,  
Besluit:

Met toepassing van de Codex Hoger Onderwijs, in het bijzonder de artikelen II.133-II.149, besluit de NVAO accreditatie te verlenen aan de opleiding Bachelor in het retailmanagement (professioneel gerichte bachelor) georganiseerd door de Hogeschool Gent. De opleiding wordt aangeboden te Gent zonder afstudeerrichtingen. De kwaliteit van de opleiding is voldoende.

De accreditatie geldt vanaf 1 oktober 2016 tot en met 30 september 2024.

Den Haag, 27 september 2016

De NVAO  
Voor deze:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'Z' or 'R' shape with a vertical line through it, and a horizontal line extending to the right.

R.P. Zevenbergen  
(bestuurder)

---

<sup>1</sup> Het ontwerp accreditatiebesluit werd aan de instelling bezorgd voor eventuele opmerkingen en bezwaren. Bij e-mail van 13 september 2016 heeft de instelling gereageerd. Dit heeft geleid tot enkele aanpassingen in het ontwerpaccreditatiebesluit.

Pagina 7 van 10 **Bijlage 1: Globale oordelen NVAO**

De onderstaande tabel geeft per generieke kwaliteitswaarborg het globaal oordeel van de NVAO weer, alsook het eindoordeel.

**Generieke kwaliteitswaarborg**

<b>Oordeel</b>	
1. Beoogd eindniveau	Voldoende
2. Onderwijsproces	Voldoende
3. Gerealiseerd eindniveau	Voldoende

Naam instelling	Hogeschool Gent
Adres instelling	Geraard de Duivelstraat 5 B - 9000 GENT
Aard instelling	ambtshalve geregistreerd
Naam associatie	Associatie Universiteit Gent
Naam opleiding (Graad, kwalificatie, specificatie)	Bachelor in het retailmanagement
Niveau en oriëntatie	professioneel gerichte bachelor
Bijkomende titel	geen
Opleidingsvarianten: – Afstudeerrichtingen – Studietraject voor werkstudenten	geen
Onderwijstaal	Nederlands
Vestiging(en) opleiding	Gent
Studieomvang (in studiepunten)	180
Vervaldatum accreditatie, tijdelijke erkenning of erkenning nieuwe opleiding	30 september 2016
Academieja(a)r(en) waarin opleiding wordt aangeboden <sup>2</sup>	2015-2016
(Delen van) studiegebied(en)	handelswetenschappen en bedrijfskunde
ISCED benaming van het studiegebied	business, administration and law

<sup>2</sup> Betreft het lopende academiejaar, op het ogenblik van de accreditatieaanvraag



1. de missie en visie van de winkel kunnen bepalen en kunnen vertalen in een strategisch plan, doelstellingen en acties
2. eindverantwoordelijkheid kunnen dragen voor de gemaakte plannen
3. eindverantwoordelijkheid kunnen dragen voor de uitvoering van de plannen
4. eindverantwoordelijkheid kunnen dragen voor de resultaten
5. resultaten kunnen evalueren
6. *commerciële beslissingen kunnen nemen*
7. financieel beleid van een retailorganisatie kunnen voeren
8. logistieke organisatie kunnen beheren
9. personeel kunnen beheren
10. schriftelijk en mondeling kunnen rapporteren aan de diverse stakeholders
11. relaties kunnen onderhouden met de sociale partners
12. de wetgeving met betrekking tot de activiteiten kunnen toepassen
13. een gezonde en veilige werkomgeving kunnen verzekeren
14. preventiebeleid kunnen voeren om interne en externe fraude te ontdekken en vermijden.

Datum validatie: 17 januari 2010

*Voorzitter:*

- Marcel Miltenburg, mede-eigenaar/bestuurslid, OpleidenWerkt;

*Leden:*

- Leo Van de Polder, General Manager bij Popai;
- Petra Manders, opleidingsmanager van de HBO Small Business en Retailmanagement aan de Saxion Hogeschool (onderwijsdeskundige);
- 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.