

# GRADUAAT IN HET WINKELMANAGEMENT

ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL

OPLEIDINGSACCREDITATIE OP MAAT VAN DE EIGEN REGIE •  
BEOORDELINGSRAPPORT

20 APRIL 2021



JOHAN VEECKMAN (VOORZITTER) • NINA SPITHOST, SABIEN DE MONT,  
THIBAUT BUCKENS (COMMISSIELEDEN) • MARIANNE VAN DER  
WEIDEN (SECRETARIS) • PIETER CARIS (PROCESCOÖRDINATOR)







## Inhoud

|     |                                                                            |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Samenvattend advies van de commissie.....                                  | 7  |
| 2   | Rapportage van de bevindingen en overwegingen .....                        | 9  |
| 2.1 | Missie, visie en profilering.....                                          | 9  |
| 2.2 | Van DLR naar OLR.....                                                      | 10 |
| 2.3 | Curriculum .....                                                           | 10 |
| 2.4 | Brede leeromgeving .....                                                   | 13 |
| 2.5 | Toetsbeleid.....                                                           | 14 |
| 2.6 | Uitstroom en doorstroom .....                                              | 15 |
| 3   | Oordeel.....                                                               | 16 |
| 4   | Beoordelingsproces.....                                                    | 18 |
|     | Bijlage 1: Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding..... | 19 |
|     | Bijlage 2: Opleidingspecifieke leerresultaten .....                        | 20 |
|     | Bijlage 3: Samenstelling van de commissie .....                            | 21 |
|     | Bijlage 4: Programma voor de dialoog met de opleiding .....                | 22 |
|     | Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal .....                   | 23 |
|     | Bijlage 6: Lijst met afkortingen .....                                     | 24 |



## 1 Samenvattend advies van de commissie

De opleiding graduaat in het winkelmanagement van Erasmushogeschool Brussel heeft in overleg met het werkveld opleidingsspecifieke leerresultaten geformuleerd die aansluiten bij de Brusselse context van de opleiding, door de nadruk te leggen op diversiteit en taalvaardigheid in drie talen. Een ander onderscheidend kenmerk is dat de opleiding niet alleen voorbereidt op een job in de retailsector of een aansluitende verkorte bacheloropleiding, maar sinds 2019-2020 ook op het starten van een eigen zaak.

Het tweejarig voltijds curriculum is gebaseerd op de opleidingsspecifieke leerresultaten en omvat de benodigde theoretische opleidingsonderdelen (olods). De commissie adviseert om de opleiding meer 'future proof' te maken of 'ready for the future' door uit te gaan van nieuwe vormen van (r)etailing (clicks and bricks, omnichannel strategie,...) waaronder e-commerce en in onderling overleg tot meer afstemming tussen de olods te komen. De commissie adviseert in het algemeen meer buiten de eigen muren te kijken door het werkveld, studenten en alumni te bevragen, samen te werken met andere instellingen, kennis te delen en de internationale gerichtheid te versterken. Een derde van het programma bestaat uit onderwijs in de praktijk: het Vlajo-project waarin studenten in groepen een eigen onderneming starten, en het werkplekleren. Het Vlajo-project kan naar het oordeel van de commissie nog sterker benut worden voor het aanleren en oefenen van soft skills. Studenten en werkplek zijn in het algemeen tevreden over het werkplekleren, maar de commissie adviseert strikter toe te zien op de kwaliteit van de werkplekken zodat studenten er gegarandeerd alle leerresultaten kunnen behalen. De commissie adviseert ook het netwerk retailers uit te breiden om zo een gediversifieerd aanbod te hebben van fysieke tot online winkels, en alle varianten daartussen.

Het team van docenten is klein, heeft sterke verbinding met de beroepspraktijk en toont grote betrokkenheid bij de studenten. Docenten werken aan uitbreiding van hun vaardigheden voor blended onderwijs en toetsing. De professionalisering van het docententeam kan zich naar het oordeel van de commissie verder richten op de integratie van werkplekleren in de vakken (o.a. in de toetsing) en het uitbreiden van de eigen kennis rondom omnichannel, startups en starten van een eigen onderneming. In een aantal olods beperkt het leermateriaal zich tot PowerPoints, wat niet alle studenten voldoende houvast biedt. De opleiding streeft ernaar studenten op maat te begeleiden en neemt daarvoor bij de intake leermotivatietoetsen, persoonlijkheidstoetsen en taaltesten af. Studenten vinden dat ze goed met vragen bij hun docenten terechtkunnen. De studiebegeleiding is adequaat geregeld, ook voor studenten met specifieke behoeften. De toetsen zijn van het juiste niveau, maar de commissie adviseert de docenten onderling meer af te stemmen en bijkomend tot meer integrale toetsing te komen. Ook adviseert de commissie studenten bij het werkplekleren frequenter tussentijdse feedback te geven. De opleiding is op de hoogte van waar de gegradueerden terechtkomen.

Tijdens het online bezoek heeft de commissie een aantal aandachts- en verbeterpunten ingebracht. Een deel daarvan had de opleiding zelf al genoteerd en opgenomen in haar vijfjarenplan. De commissie adviseert prioriteiten te formuleren en de belangrijkste zaken sneller te implementeren. De commissie wil de opleiding voorstellen om tijdens de volgende instellingsreview opnieuw een pioniersrol te vervullen voor de graduaatsopleidingen en zich kandidaat te stellen om het voorwerp te zijn van een onderzoekstrail van de reviewcommissie. De instelling kan via de opleiding winkelmanagement aantonen hoe ze de integratie van de graduaatsopleidingen volwaardig heeft afgerond en hoe systematisch werk wordt gemaakt van de kwaliteitszorg op dit niveau. Op deze manier wil de commissie de opleiding een deadline presenteren om naartoe te werken en tegelijk wil ze haar vertrouwen uitspreken in de competentie van het opleidingsteam om de aan gang zijnde herwerking van de opleiding winkelmanagement tot een goed einde te brengen.

De commissie die de kwaliteit van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Erasmushogeschool Brussel heeft beoordeeld, adviseert de NVAO daarom een positief accreditatiebesluit te nemen. Het positief oordeel wordt onderbouwd via de positieve en kritische elementen uit het door de commissie gevoerde onderzoek naar de kwaliteit van de opleiding.

Met het oog op de verdere ontwikkeling van de opleiding, formuleert de commissie de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen doen geen afbreuk aan het huidige oordeel over de kwaliteit van de opleiding.

De commissie beveelt de opleiding aan:

- Maak de opleiding future proof door uit te gaan van nieuwe vormen van (r)etailing (clicks and bricks, omnichannel strategie) waaronder e-commerce en door de relaties met het werkveld te verbreden, o.a. met nieuwe ondernemingen in de online-sector;
- Gebruik een werkplekscan om de kwaliteit van een werkplek vooraf te controleren, leg een database aan van geschikte werkplekken en bied de bedrijfsmentoren een pedagogisch-didactische training aan;
- Systematiseer en formaliseer de kwaliteitszorgprocessen, bijvoorbeeld door timing toe te voegen aan het onderwijsdashboard;
- Breng een prioritering aan in de onderwerpen van het vijfjarenplan en zorg voor een snellere implementatie;
- Maak van het Vlajo-project een integratief project waar alle olods aan bod komen en waar veel nadruk gelegd wordt op het persoonlijk ontwikkelingsplan van de student met in het bijzonder de ontwikkeling van de soft skills;
- Zorg voor verdere internationale afstemming van de opleiding.

Den Haag, 20 april 2021

Namens de commissie ter beoordeling van de opleiding graduaat in het winkelmanagement van Erasmushogeschool Brussel,

Johan Veeckman  
(voorzitter)

Marianne van der Weiden  
(secretaris)

## 2 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

### 2.1 Missie, visie en profilering

De graduaatsopleiding in het winkelmanagement van de Erasmushogeschool Brussel wil studenten uit het meertalige Brussel een Nederlandstalige brede retailopleiding bieden, waarmee ze goed voorbereid zijn op de arbeidsmarkt van morgen, een aansluitende bacheloropleiding kunnen volgen of een eigen zaak kunnen beginnen. Uit het zelfevaluatierapport en de gesprekken tijdens het online bezoek komt naar voren dat de arbeidsmarkt van morgen niet alleen inhoudt dat studenten op de hoogte zijn van actuele inhoudelijke ontwikkelingen zoals e-commerce, maar ook oog hebben voor duurzaam ondernemen en een goede balans tussen de vijf P's: People, Passion, Professional, Purpose en Profit. Als belangrijkste inhoudelijke ontwikkeling wordt e-commerce genoemd, wat het afgelopen jaar als gevolg van de Covid-19-maatregelen een extra impuls heeft gekregen in de sector. E-commerce had naar aanleiding van de Toets nieuwe opleiding (TNO) in 2015 al een duidelijker accent gekregen, maar zal nu een nog sterkere vertaling in de opleiding krijgen. De commissie ondersteunt dat voornemen en adviseert daarbij een andere route te kiezen, door e-commerce niet te beschouwen als een aanvulling op fysieke winkels, maar ook te vertrekken vanuit e-commercebedrijven en de digitalisering van processen om van daaruit te bekijken wat er nog nodig is aan/in fysieke winkels, met aandacht voor een omnichannelstrategie en nieuwe retailconcepten. De commissie verwacht dat dit de opleiding meer future proof zal maken. De aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen acht de commissie een goede zaak.

De opleiding biedt een voltijds dagtraject aan generatiestudenten, studenten die uitvallen uit een bacheloropleiding en VDAB-studenten. Om tegemoet te komen aan de vraag van werkenden die willen doorgroeien in of overstappen naar de retailsector, wil de opleiding in de toekomst ook een werktraject ontwikkelen. Daarnaast heeft de opleiding in haar vijfjarenplan opgenomen om met een aantal bedrijven te verkennen hoe hun personeel in een duaal opleidingstraject of met in company training kan toewerken naar een graduaatsdiploma winkelmanagement. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling en adviseert de opleiding de mogelijkheden van duale trajecten of het dualer invullen van werkplekleren in de bestaande opleiding sterker te benutten om zo de groep werkstudenten weer aan te trekken. Dit was vóór de integratie van de opleiding in de hogeschool een belangrijke doelgroep, maar het voltijds dagtraject is voor hen blijkbaar niet haalbaar.

Het overleg met het werkveld vindt op dit moment plaats via periodieke gesprekken van het opleidingshoofd met medewerkers van bedrijven, vooral naar aanleiding van het werkplekleren van studenten. De commissie ondersteunt het voornemen van de opleiding om daarnaast haar visie en de actualiteit van de opleidingsinhoud te bespreken met vertegenwoordigers van het werkveld. Het is daarbij van groot belang te zorgen voor een bredere doorsnede van het werkveld om de opleiding future proof te houden. De commissie adviseert in die gesprekken ook te onderzoeken hoe de opleiding kan bijdragen aan het levenslang leren voor afgestudeerden al dan niet in samenwerking met bedrijven. Bij deze laatste zou het niet alleen om grote bedrijven moeten gaan, maar ook om kleine en middelgrote ondernemingen.

Door de focus op de Brusselse diversiteit en de expliciete focus op het beginnen van een eigen zaak tracht de opleiding zich te onderscheiden van andere opleidingen winkelmanagement in Vlaanderen. De commissie vindt het accent op ondernemerschap een sterk punt en is van mening dat het Vlajo-project (zie paragraaf 2.3) studenten kan helpen om de verschillende rollen te oefenen die bij een eigen onderneming horen. De commissie ziet in het Vlajo-project vooral goede mogelijkheden voor het oefenen van soft skills die in het werkplekleren minder goed aan bod kunnen komen. In aanvulling op dat project zou de opleiding erop kunnen inzetten dat studenten vanaf dag 1 het ondernemerschap proeven en ervaren, om dit profielkenmerk nog beter tot uitdrukking te brengen. Tevens adviseert de commissie die soft skills een herkenbaarder plaats te geven in het programma en explicieter te maken voor de studenten.

De commissie is het met de opleiding eens dat de opleidingsnaam winkelmanagement zich niet goed verhoudt met de brede mogelijkheden van de gegradueerden: aankomende studenten denken dat ze alleen voorbereid worden op het werk in een bestaande winkel. De opleiding wil daarom met de Vlaamse collega-opleidingen onderzoeken of een beter professioneel gerichte naam mogelijk is, bijvoorbeeld naar analogie met de niveau 5-opleidingen in Nederland. De commissie ondersteunt dit voornemen.

## 2.2 Van DLR naar OLR

De opleiding heeft haar profiel aan de hand van de in Vlaanderen vastgestelde domeinspecifieke leerresultaten (DLR) gespecificeerd in een set opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR, zie bijlage 2). Deze zijn vervolgens vertaald in gedragsindicatoren en, als laatste stap, in de leerdoelen per opleidingsonderdeel (olod). Door aan te haken bij de DLR is het niveau 5 voldoende gedefinieerd, alsmede het onderscheid met aanverwante bacheloropleidingen op niveau 6. De opleiding heeft de Brusselse context van meertaligheid en diversiteit in de OLR tot uitdrukking gebracht en heeft er op verzoek van het werkveld voor gekozen meer nadruk te geven aan de uitstraling en de eigenheid van een winkel. De commissie waardeert dat de opleiding haar OLR heeft gedefinieerd op basis van input uit de beroepspraktijk, maar adviseert de opleiding toch nieuwe retailers o.a. in de e-sector te betrekken om de OLR future proof te houden.

Uit de leerresultatenmatrix en de gesprekken blijkt dat verschillende doelstellingen, zoals ten aanzien van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, in olods wel aan de orde komen, maar de commissie merkt op dat ze in de OLR en gedragsindicatoren minder expliciet worden gemaakt. De opleiding is zich hiervan bewust en zal dit aanpassen in een toekomstige herwerking van de OLR en gedragsindicatoren. De commissie adviseert dan tevens duidelijker tot uitdrukking te brengen wat de opleiding exact beoogt ten aanzien van e-commerce en soft skills (in kennis, oefening en toetsing). Het werkveld blijkt de soft skills erg belangrijk te vinden, terwijl alumni, terugkijkend op hun opleiding, en de huidige studenten dat onderdeel niet sterk identificeerden.

## 2.3 Curriculum

De commissie ziet in het curriculum van de graduaatsopleiding winkelmanagement een duidelijke opbouw in leerlijnen, gebaseerd op de drie traditionele rollen van een winkelmanager (verkoper, teamleider, winkelbeheerder) en daarbij horende troeven, zoals bijvoorbeeld klantgerichtheid, marktkennis en soft skills. De opleiding heeft de feedback van de TNO-commissie benut om de namen van de olods beter te laten aansluiten bij de inhoud van de olods, toen ze het driejarig traject omzette in een tweejarig voltijds traject. Docenten overleggen met het opleidingshoofd over de olods die ze geven. De commissie meent dat de inhoud van de olods past bij de OLR. Omdat het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat studenten de afstemming en/of samenhang tussen de olods niet altijd optimaal vinden, adviseert de commissie dat de docenten aan de hand van een matrix van leerdoelen en olods gezamenlijk bespreken hoe olods beter op elkaar kunnen aansluiten en voortbouwen.

In het nieuwe curriculum is meer expliciet aandacht geschonken aan e-commerce en aan taalondersteuning in de talen Nederlands, Frans en Engels. Zoals vermeld in paragraaf 2.1 adviseert de commissie e-commerce niet te beschouwen als een aanvulling, maar als een fundamenteel andere aanpak in een omnichannel strategie. De aandacht voor een adequate taalbeheersing in de drie talen is naar het oordeel van de commissie terecht een van de gedragsindicatoren in de leerresultatenmatrix, omdat het past in de Brusselse context. In het gesprek met de commissie noemden de docenten ook het recente initiatief van de hogeschool om docenten te ondersteunen bij taalontwikkelen leren. Een andere op communicatie gerichte gedragsindicator is de aandacht voor de diversiteit van klanten. Het is voor de commissie niet helemaal helder geworden of en hoe de opleiding daar in het onderwijs expliciet aandacht aan besteedt. De commissie beveelt aan te expliciteren hoe studenten leren hier in de beroepspraktijk mee om te gaan.

De hogeschool heeft een goed uitgebouwd internationaliseringsbeleid. Tot nu toe zijn de graduaatsopleidingen hier nog niet sterk bij betrokken. De opleiding heeft eerste contacten gelegd met een aantal hogescholen in Nederland en hoopt dit in 2021-2022 te concretiseren in een vorm van studentenuitwisseling met Fontys Hogeschool. Het zelfevaluatie-rapport vermeldt dat de vierde periode werkplekleren aan het eind van de opleiding een geschikte mogelijkheid zou zijn voor een internationale uitwisseling. De commissie vindt dit een veelbelovende ontwikkeling. De opleiding heeft een interessant leernetwerk opgezet met de partneropleiding van HOGENT.

Eén derde van het curriculum wordt benut voor het leren integreren van kennis en vaardigheden in praktijksituaties: het werkplekleren en het projectonderwijs. Dit past bij het didactisch concept van de hogeschool, dat nadruk legt op de integratie van kennis en vaardigheden met praktijkervaringen en de ontwikkeling van een passende professionele persoonlijkheid. Studenten hebben elk semester een onderdeel werkplekleren (wat door alle docenten en studenten 'stage' wordt genoemd). In de eerste drie semesters zijn dat lintstages, terwijl de integratiestage in het laatste semester een blokstage is, mede op verzoek van het werkveld. Op die manier kunnen studenten anderhalve maand lang alle activiteiten van de winkel meemaken. De commissie verzoekt evenwel de opleiding om de term stage niet te gebruiken en consequent de term werkplekleren te hanteren. In het Vlajo-project (in het tweede, derde en vierde semester) starten de studenten in groepen een minionderneming op. In beide praktijktrajecten ziet de commissie een duidelijke opbouw in complexiteit over de semesters heen: bij het werkplekleren loopt dat van winkel en verkoop via marketing en strategie naar een integratie van alle leerdoelen in de blokstage, inclusief leidinggeven en HR; bij het Vlajo-project van het brainstormen over een concept en een ondernemings- en financieringsplan in het tweede semester tot het daadwerkelijk fungeren als bedrijf in het derde en vierde semester, inclusief marketing, logistiek, verkoop en het opvolgen van resultaten. Creativiteit en ondernemen kunnen in het Vlajo-project gemakkelijker tot hun recht komen dan in het werkplekleren. De commissie vernam tijdens het bezoek van de docenten dat studenten in het project wisselende rollen op zich nemen (communicatie, marketing, financiën, inkoper, etc.). De commissie adviseert deze mogelijkheid om verschillende vaardigheden te oefenen systematisch te benutten: vooral voor bepaalde skills die bij leiderschap en HR horen, zoals het voeren van evaluatie- en functioneringsgesprekken met teamleden, kan het project soms een geschiktere piste zijn dan het bedrijf waar de student leert op de werkplek. Studenten vonden dat bij de start van het project het niet altijd helemaal helder was wat van hen verwacht werd. Hun waardering voor het project hangt sterk af van de kwaliteit van hun groep en hangt ook samen met de helderheid van de doelen. De commissie vindt dat het Vlajo-project een evidente meerwaarde binnen het curriculum heeft en adviseert om de groepen vanaf het begin goed te informeren en te begeleiden om het leereffect zo groot mogelijk te maken.

Voor het werkplekleren werkt de student gedurende het gehele traject op dezelfde werkplek. Dit kan steeds op dezelfde locatie zijn, maar kan ook inhouden dat de student binnen een bedrijf op verschillende locaties (filiaal, hoofdkantoor) werkt. De commissie meent dat deze lange periode bij één bedrijf de studenten inderdaad de kans geeft te groeien in het bedrijf en steeds meer taken als winkelmanager op zich te nemen, zoals de opleiding beoogt. Uit de gesprekken blijkt dat het wisselen van werkplek in overleg met de stagecoördinator en het opleidingshoofd mogelijk is als een student niet (meer) genoeg kan leren in het bedrijf of er problemen zijn. De opleiding heeft een gids achter de hand met geschikte, vooral klassieke leerwerkbedrijven waarmee ze al langere tijd samenwerkt, maar verwacht van de studenten dat ze zelf een werkplek vinden. De opleiding vindt het belangrijk dat studenten hun eigen interesse volgen. Bij het zoeken naar een werkplek krijgen de studenten informatie mee van de opleiding zodat een bedrijf kan beoordelen of het aan de criteria voldoet en de student er alle opdrachten van de opleiding kan uitvoeren. De studenten lieten de commissie weten dat ze dit wel een passende methode vinden omdat deze werkwijze een beroep doet op hun zelfstandigheid. Als de student een werkplek gevonden heeft, sluit de opleiding een contract af met bedrijf en student. Behalve het gesprek met de student vindt er geen nader onderzoek plaats, bijvoorbeeld in de vorm van een werkplekscan. De docenten lieten de commissie

weten dat ze van plan zijn nadere pedagogisch-didactische bekwaamheidseisen te stellen aan de bedrijfsmentoren en daar een training voor te willen organiseren. Uit het gesprek met de studenten en alumni komt naar voren dat in de praktijk niet alle werkplekken voor alle opdrachten geschikt zijn: soms mogen studenten bepaalde werkzaamheden niet zelf uitvoeren, maar mogen ze alleen kijken en er vragen over stellen. Het komt ook voor dat studenten te dikwijls hetzelfde werk moeten uitvoeren, waardoor ze het werkplekleren niet als erg leerzaam ervaren. In het algemeen zoekt de opleiding oplossingen voor dergelijke situaties, maar het zou beter zijn als de opleiding vooraf zeker weet dat alle OLR gerealiseerd kunnen worden op een werkplek en dus al vroegtijdig meekijkt en, al dan niet via een werkplekscan, vaststelt of er op de werkplek voldoende ruimte en begeleiding beschikbaar is om de leerdoelen te behalen. Wat betreft de voortgang vertelden de studenten dat ze wel feedback krijgen op de opdrachten die ze voor bepaalde olods op hun werkplek moeten uitvoeren, maar niet op het werkplekleren zelf vóór het evaluatiegesprek aan het eind van een periode. De docenten lieten de commissie weten dat studenten hun voortgang in het werkplekleren bespreken in begeleide intervisiebijeenkomsten en dat zij zelf de vinger aan de pols houden door contact met het bedrijf, vooral als het een bedrijf betreft waarmee al langer wordt samengewerkt. Studenten hebben volgens de docenten in het algemeen geen weet van deze contacten. De commissie vindt het een gemiste kans dat docenten de werkplek van studenten tussentijds niet fysiek bezoeken dan wel online contact leggen in een driegesprek en dat studenten hierdoor te weinig tussentijdse feedback vanuit de opleiding krijgen op hun leer- en groeiproces tijdens het werkplekleren. Ook ontbreekt hierdoor de mogelijkheid de kwaliteit van een werkplek te monitoren. De studenten vinden wel dat hun docenten goed bereikbaar zijn als ze problemen ervaren op hun werkplek. Terugkijkend zijn ouderejaarsstudenten en alumni in het algemeen tevreden over wat ze geleerd hebben op hun werkplek. Ook het werkveld en de huidige studenten uitten in de gesprekken in algemene zin hun tevredenheid over het werkplekleren. Aan het eind van elke periode werkplekleren vindt een evaluatiegesprek plaats tussen student, stagementor uit de opleiding en bedrijfsmentor (zie hiervoor paragraaf 2.5).

Als conclusie over het werkplekleren vindt de commissie het een sterk punt dat studenten en werkplek tevreden zijn over het werkplekleren en de opleiding. De bereikbaarheid en inzet van docenten zijn in orde. De commissie meent evenwel dat de kwaliteit van het werkplekleren een meer structurele en systematische aanpak nodig heeft om vroegtijdig aandachtspunten te signaleren dan wel kansen volledig te kunnen benutten. Ze moedigt de opleiding aan om het concept werkplekleren te versterken, zodat het meer is dan 'een stage' en de verbinding met de theoretische olods versterkt wordt. De commissie adviseert docenten en opleidingsverantwoordelijken aan de hand van de leerresultatenmatrix te expliciteren welke OLR en beroepsrollen in de olods aan de orde komen, welke taken van studenten verwacht worden en wat op de werkplek aan bod moet komen. Dit gesprek zal niet alleen bijdragen aan een betere afstemming tussen de olods, maar ook de criteria voor een geschikte werkplek verhelderen. De commissie adviseert bij elke werkplek een werkplekscan in te zetten en het voornemen uit te voeren om bedrijfsmentoren pedagogisch-didactisch te trainen en te begeleiden. Met de mogelijkheden van online communicatie kan dat naar de mening van de commissie al op korte termijn en efficiënt georganiseerd worden. Een bijkomend voordeel van een werkplekscan is dat de opleiding haar netwerk van vertrouwde bedrijven kan uitbreiden met nieuwe bedrijven, omdat de scan een handvat biedt om de kwaliteit van een nieuwe werkplek objectief te meten. Met een structurele bevraging van docenten, studenten en werkplekbegeleiders kan de kwaliteit van werkplekken vervolgens gemonitord en bewaakt worden. De commissie adviseert ook de studenten tussentijds door hun docent op de werkplek te laten bezoeken of als dit niet mogelijk is een online driegesprek te organiseren om samen de voortgang te beoordelen en feedback te geven. Op basis van de gesprekken gelooft de commissie dat de opleidingsverantwoordelijken de stappen die gezet moeten worden zelf op het netvlies hebben, en vertrouwt ze erop dat de opleiding hiervoor op zelfstandige wijze het nodige kan en zal doen.

## 2.4 Brede leeromgeving

Het docententeam is sterk verbonden met de beroepspraktijk. Verschillende docenten hebben een functie in de retailsector of een eigen zaak. De studenten waarderen het dat de docenten daardoor weten waar het in de sector om gaat en gemakkelijk praktijkvoorbeelden kunnen inbrengen in de lessen. Studenten vinden dat enthousiasmerend. Ook in het gesprek met de commissie kwam de gedrevenheid van de docenten duidelijk naar voren. Ze zijn betrokken bij hun studenten en vormen een team dat bereid is steeds na te denken over verbetering van de opleiding. De beperkte omvang van het team brengt wel met zich mee dat er slechts beperkte capaciteit beschikbaar is voor nieuwe ontwikkelingen. De commissie waardeert de starterscursus voor beginnende docenten en de ondersteuning bij taalontwikkelen lesgeven die door de hogeschool geboden wordt. De commissie adviseert blijvend te investeren in de professionalisering van docenten, bijvoorbeeld op het gebied van blended onderwijs, werkplekleren, werkplekbegeleiding en inhoudelijk op nieuwe vormen van (r)etailing. Daarnaast dienen de opleiding en haar medewerkers blijvend te investeren in een ruimer netwerk retailers die bijvoorbeeld gestart zijn vanuit het online of omnichannel handelen.

Een aantal docenten maakt bij de lessen gebruik van een handboek of uitgeschreven syllabus, maar er zijn ook docenten die de studenten alleen hun PowerPointpresentatie meegeven. De studenten vinden dat dit leermateriaal hen niet goed verder helpt en hebben behoefte aan uitgebreider naslag-, ondersteunend of verdiepend materiaal. In het gesprek met de commissie erkenden de opleidingsverantwoordelijken deze behoefte. De opleiding neemt zich voor in alle omdelen te zorgen dat studenten een naslagwerk hebben en dat de PowerPoint daarnaast wordt gebruikt om les te geven, als rode draad doorheen de leerstof. Een bijkomend idee is om lesopnames te maken zodat studenten die op een door hen gekozen tijdstip nog eens kunnen herbekijken. De commissie vindt dat een goede gedachte. Dit past bij de aanvullende scholing en training die de opleiding wil organiseren voor docenten op het vlak van blended onderwijs. Aanvullend zou de opleiding gebruik kunnen maken van (online) gastsprekers en werkveldexperts, en hun bijdragen kunnen opnemen. Dat biedt dan naar het oordeel van de commissie een schat aan aansprekende informatie.

De opleiding hecht veel belang aan een intensieve begeleiding van de studenten. Ze wil de studenten met een coachende aanpak uitdagen en begeleiden naar toenemende zelfsturing. Hiervoor biedt de opleiding trajectbegeleiding, studiebegeleiding, vakinhoudelijke begeleiding, studentenbegeleiding, de ombudsdienst en taalbegeleiding aan. Er zijn faciliteiten beschikbaar voor studenten met specifieke noden, bijvoorbeeld dyslexie of ADHD. Uit het gesprek met de studenten blijkt dat deze faciliteiten benut en gewaardeerd worden.

Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de individuele behoeften neemt de opleiding bij de intake en aan het begin van het eerste semester een aantal testen af: een Lemo-test om de leermotivatie vast te stellen, taaltesten en een persoonlijkheidstest. De taaltesten worden benut om studenten op het juiste niveau taalondersteuning te bieden. De commissie waardeert het uitgebreide taalonderwijs. De studenten vertelden de commissie dat ze zich goed begeleid voelen en dat ze bij problemen altijd een beroep kunnen doen op hun docenten. Ze hebben echter geen helder idee van de follow-up die docenten geven aan de lemo- en de persoonlijkheidstest. De docenten beaamen dat er op dit vlak meer kan gebeuren: het is de bedoeling studenten uit te dagen om de uitkomsten van de persoonlijkheidstest mee te nemen in het opstellen van hun Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en zich bewust te worden van hun groei en ontwikkeling. Het afgelopen jaar zijn de testen niet door alle studenten ingevuld en is er verder ook geen vervolg aan gegeven. De nieuwe aanpak is pas dit jaar ingevoerd en nog niet bekend bij de studenten. De opleiding vindt het een goede suggestie van de commissie om ook meer follow-up te geven aan de Lemo-test en de persoonlijkheidstest.

In het gesprek met de studenten kreeg de commissie een positief beeld van de wijze waarop studenten hun feedback op de opleiding kunnen geven. Student-leden van de opleidingscommissie inventariseren bij hun studiegenoten of er aandachtspunten zijn.

Aandachtspunten kunnen ze agenderen in een tweemaandelijks overleg met het opleidingshoofd. Ze zijn tevreden dat ze in een daaropvolgende vergadering horen wat er gedaan is om het probleem op te lossen. Schriftelijke enquêtes om olods en docenten (eventueel anoniem) te evalueren worden volgens de studenten minder systematisch ingezet.

Gevraagd naar de effecten van de Covid-19-pandemie vertelden de studenten dat er in het begin veel onduidelijkheid was en dat het onderwijs en de examens een aantal weken stillagen. Na de vakantie was dit opgelost en werd Teams ingeschakeld voor online onderwijs en examinering. Dit werd gewaardeerd. Wel vinden de studenten dat het informele contact met docenten moeilijker is, bijvoorbeeld om na de les nog iets te bespreken. Soms viel een werkplek weg doordat de betreffende winkel moest sluiten. Daar kon dan samen met de opleiding snel een oplossing voor gevonden worden. De docenten waarderen hoe de hogeschool hen geholpen heeft met de overgang naar online onderwijs, en zien dat het gebruik van digitale middelen in een stroomversnelling is geraakt. De commissie adviseert de positieve ervaringen met online bijeenkomsten breder te benutten, bijvoorbeeld voor intensiever overleg met vertegenwoordigers van het werkveld en voor tussentijds contact tussen docenten en werkplekbegeleiders van studenten. Daarnaast beveelt de commissie aan zeker oog te houden voor het bewust behouden van momenten voor meer informeel één-op-één contact, bijvoorbeeld wanneer de lessen fysiek weer mogelijk zijn.

## 2.5 Toetsbeleid

Het toetsbeleid van de graduaatsopleiding is gebaseerd op dat van de hogeschool, wat naar het oordeel van de commissie een stevig fundament biedt. Dit heeft in de praktijk nog wel nadere uitwerking specifiek gericht op de graduaatsopleiding nodig. Het accent in de toetsing ligt nu vooral bij summatieve toetsen, veelal in de traditionele vorm van een schriftelijk examen, soms ook als serie opdrachten die per olod in een portfolio worden verzameld. De commissie heeft hiervan een aantal voorbeelden ontvangen en stelt vast dat de kwaliteit van de toetsen voldoende is. De commissie zag weinig tot geen aandacht voor geïntegreerd toetsen en is van mening dat dit het leerproces van de studenten zou bevorderen. Het is daarbij zeer motiverend om te kiezen voor toetsvormen die zo dicht mogelijk aansluiten bij de beroepspraktijk en het werkveld en ook 'herkend' worden door het werkveld.

Wat betreft de ontwikkeling van toetsen viel het de commissie op dat ook dit een gefragmenteerd proces is, waarbij elke docent individueel te werk gaat. Het vierogenprincipe heeft nog geen ingang gevonden en er vindt onderling onvoldoende afstemming plaats. De docenten lieten de commissie weten dat ze samen met de ondersteunende diensten van de hogeschool de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsing verder versterken. De commissie vindt dit een goede ontwikkeling en beveelt aan om van toetsontwikkeling een vast onderdeel te maken van de professionalisering van docenten, te bezien hoe toetsing meer geïntegreerd vormgegeven kan worden en meer aandacht te besteden aan monitoring op het totaal van toetsen: samenhang, summatief/formatief, spreiding, toetsvormen, betrokkenheid werkveld etc.

Het werkveld wordt aan het eind van een periode (meestal een semester) getoetst in een gesprek tussen de student, de begeleidende docent en de bedrijfsmentor. Per periode krijgen de studenten een lijst met taken die ze op hun werkplek moeten uitvoeren, bijvoorbeeld leren werken met het kassasysteem gerelateerd aan het voorraadbeheer, of het opstellen van uurroosters en het leiden van een team. Ook stellen ze per periode een POP op dat gericht is op de ontwikkeling van (sociale) vaardigheden. Voorafgaand aan het eindgesprek beoordelen de studenten zichzelf. Die zelfbeoordeling wordt naast de feedback van de bedrijfsmentor gelegd, waarna de docent punten toekent. Het behaalde resultaat is het startpunt voor wat de student de volgende periode moet leren. De docenten benutten hierbij ook de uitkomsten van de persoonlijkheidstest. De commissie is van oordeel dat dit een passende wijze van toetsing is. De zelfbeoordeling door de student is een waardevol onderdeel van de eindtoetsing per periode. De commissie adviseert in de geplande

pedagogisch-didactische training van bedrijfsmentoren ook de toetsing op te nemen, omdat mensen die actief zijn in het werkveld hier in het algemeen niet in geprofessionaliseerd zijn.

## 2.6 Uitstroom en doorstroom

Door haar kleinschaligheid (10 tot 19 afgestudeerden de afgelopen twee jaar) heeft de opleiding goed zicht op de verdere loopbaan van haar studenten. De meeste gegradueerden vinden werk op het juiste niveau in de retailsector, terwijl ook een behoorlijk aantal (een vijfde tot een kwart in deze cohorten) voor een verkorte bacheloropleiding heeft gekozen. De commissie adviseert de bevraging van de afgestudeerden systematisch te continueren en dan niet alleen alumni, maar ook het werkveld structureel te vragen naar wat de opleiding hun gebracht heeft, ook na een langere periode. Het is belangrijk bij een alumnibevraging na te gaan of de opleiding beantwoordt aan de behoeften van de drie doelgroepen die ze onderscheidt, zodat kwalitatieve conclusies kunnen getrokken worden.

Studenten worden naar het oordeel van de commissie goed geïnformeerd over hun vervolgmogelijkheden. Het plan om een alumnibeleid op te zetten en daarbij alumni te benutten als ambassadeur en rolmodel verdient zeker uitgevoerd te worden.

### 3 Oordeel

De graduaatsopleiding in het winkelmanagement van Erasmushogeschool Brussel heeft naar het oordeel van de visitatiecommissie een aantal sterke punten. De opleiding heeft in overleg met het werkveld opleidingsspecifieke leerresultaten geformuleerd die aansluiten op de typisch Brusselse context en ze heeft die vertaald in het curriculum. Zo krijgen studenten bijvoorbeeld taalonderwijs in Nederlands, Frans en Engels, aansluitend op hun beginniveau. De opleiding wil zich onderscheiden doordat ze studenten niet alleen voorbereidt op het werk in een bedrijf of op een aansluitende bacheloropleiding, maar ook op het starten van een eigen zaak. Op heden zijn er echter weinig startende ondernemers onder de alumni, omdat deze doelgroep pas sinds 2019-2020 is opgenomen. Het curriculum bevat duidelijke leerlijnen, gebaseerd op de klassieke rollen van verkoper, teamleider en winkelbeheerder. Een derde van het curriculum bestaat uit vormen van praktijkleren: het Vlajo-project waarin studenten in groepen een mini-onderneming opzetten en verschillende soft skills kunnen oefenen, en het werkplekleren bij een bedrijf. De docenten zijn goed op de hoogte van wat in de retailsector speelt en vormen een klein, maar gedreven team dat openstaat voor nieuwe ontwikkelingen. Studenten vinden de docenten toegankelijk en kunnen met vragen goed bij hen terecht. Hun feedback op het onderwijs wordt benut om verbeteringen tot stand te brengen. De studiebegeleiding is doordacht en past bij de behoeften van studenten. Studenten worden geïnformeerd over hun vervolgmogelijkheden en de loopbaan van alumni wordt gevolgd. De website geeft (aanstaande) studenten informatie over de opleiding en haar vervolgmogelijkheden.

De commissie heeft ook een aantal punten opgemerkt die nog verbeterd kunnen worden. Het belangrijkste daarvan is dat voor een future proof opleiding e-commerce niet beschouwd dient te worden als een aanvulling op fysieke winkels, maar als een fundamenteel andere aanpak, en het bestaande netwerk van bedrijven verbreed dient te worden naar de nieuwe sectoren. Als de opleiding het starten van een eigen zaak als een van de opleidingsdoelen ziet, dan moet dat ook in het programma zichtbaar zijn en de juiste studenten trekken en afleveren. Een ander belangrijk verbeterpunt betreft het werkplekleren, dat door alle betrokkenen steeds als 'stage' wordt aangeduid, maar wat naar het oordeel van de commissie een ander type praktijkleren inhoudt. De commissie waardeert dat studenten gestimuleerd worden een eigen werkplek te zoeken die past bij hun ambities en interesse, maar vindt dat de opleiding strikter kan garanderen dat studenten op hun werkplek alle leerdoelen kunnen behalen. Daartoe adviseert de commissie een werkplekscan, training en begeleiding van bedrijfsmentoren en een veelvuldiger tussentijdse feedback aan studenten o.a. op basis van een bezoek van de docent aan de werkplek of video-driegesprek. Wat betreft de toetsing ziet de commissie verbetermogelijkheden bij de afstemming op het graduaatsniveau, de aandacht voor formatief en geïntegreerd toetsen, onderlinge afstemming tussen olods en tussen olods en werkplekleren, en gebruik van het vierogenprincipe.

Tijdens het bezoek bleek dat een aantal aandachtspunten die de commissie aandroeg, bij de opleiding al op de agenda staan: nagaan hoe werkstudenten de opleiding (weer) kunnen volgen, meer aandacht voor internationalisering, meer afstemming tussen docenten over de inhoud en toetsing van olods, meer uitgeschreven leermateriaal naast de PowerPoints in olods, meer expliciete opvolging van de resultaten van motivatie- en persoonlijkheidstesten in de studentenbegeleiding, de scholing van bedrijfsmentoren, de ontwikkeling van een alumnibeleid. Ook is de opleiding zich ervan bewust dat de kwaliteitszorgprocessen meer gesystematiseerd en geformaliseerd dienen te worden. De commissie realiseert zich dat de opleiding pas anderhalf jaar geleden is geïntegreerd in de hogeschool en dat er veel taken moeten worden opgenomen door een klein team. De commissie waardeert dat de opleiding een vijfjarenplan heeft opgesteld, maar is van oordeel dat een aantal prioritaire zaken sneller geïmplementeerd dienen te worden, zonder daarbij overigens de sterke punten uit het oog te verliezen. Het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool kan daarbij behulpzaam zijn.

De commissie wil de opleiding voorstellen om tijdens de volgende instellingsreview opnieuw een pioniersrol te vervullen voor de graduaatsopleidingen en zich kandidaat te stellen om het voorwerp te zijn van een onderzoekstrail van de reviewcommissie. De instelling kan via de opleiding winkelmanagement aantonen hoe ze de integratie van de graduaatsopleidingen volwaardig heeft afgerond en hoe systematisch werk wordt gemaakt van de kwaliteitszorg op dit niveau. Op deze manier wil de commissie de opleiding een deadline presenteren om naartoe te werken en tegelijk wil ze haar vertrouwen uitspreken in de competentie van het opleidingsteam om de aan gang zijnde herwerking van de opleiding winkelmanagement tot een goed einde te brengen.

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

## 4 Beoordelingsproces

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

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

Tijdens een voorbereidend overleg op 26 maart 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en heeft zij tevens de dialoog met de instelling en de opleiding voorbereid.

De dialoog vond plaats op 31 maart 2021 volgens een online procedure.

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 31 maart 2021 heeft de commissie alle verkregen informatie besproken en vertaald naar een holistisch oordeel. De commissie heeft deze conclusie in volledige onafhankelijkheid genomen.

Het totaal aan beschikbare gegevens is verwerkt tot een ontwerp van beoordelingsrapport dat naar alle commissieleden werd verstuurd. De feedback van de commissieleden is verwerkt. Het door de voorzitter vastgestelde beoordelingsrapport werd aan de NVAO bezorgd op 20 april 2021.

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

|                                                                                                                                             |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Instelling                                                                                                                                  | Erasmushogeschool Brussel             |
| Naam opleiding                                                                                                                              | Graduaat in het winkelmanagement      |
| Niveau en oriëntatie                                                                                                                        | Graduaat                              |
| (Bijkomende) titel                                                                                                                          | Gegradueerde                          |
| (Delen van) studiegebied(en)                                                                                                                | Handelswetenschappen en bedrijfskunde |
| Afstudeerrichtingen                                                                                                                         | -                                     |
| opleidingstrajecten voor<br>werkstudenten, voltijds/deeltijds<br>trajecten, dag-/avondonderwijs,<br>onderscheiden vormen van<br>diplomering | Voltijds dagtraject                   |
| De vestiging(en) waar de opleiding<br>wordt aangeboden                                                                                      | Brussel-Hoofdstad                     |
| Onderwijstaal                                                                                                                               | Nederlands                            |
| Studieomvang (in studiepunten)                                                                                                              | 120 ECTS                              |

## Bijlage 2: Opleidingsspecifieke leerresultaten

1. Informeert klanten, adviseert producten en verkoopt ze.
2. Bepaalt verkoopdoelstellingen, een commerciële en marketingstrategie rekening houdend met de klantendoelgroep en het imago van de winkel en stelt deze bij wanneer nodig.
3. Behandelt klachtendossiers en stelt oplossingen voor of maakt ze aan de desbetreffende dienst over.
4. Organiseert promotie-acties voor de klanten.
5. Organiseert zelfstandig een verkoopheenheid, deelt deze in rekening houdend met toegankelijkheid, voorraad en producteigenschappen. Respecteert de openingstijden en stelt een realistische planning en uurrooster op, conform de handelswetgeving en overige vigerende regelgeving.
6. Richt de verkoopruimte in en stelt of geeft de opdracht de producten uit te stallen in de vitrines, etalages, rekken...
7. 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.
8. Controleert en registreert leveringen, ontvangt producten en slaat deze op of plaatst ze in de afdeling.
9. Volgt de voorraad op, stelt tekorten vast en maakt de nodige bestellingen.
10. Bedient het kassa- en registratiesysteem, controleert de correctheid van inkomsten en uitgaven en maakt waar nodig BTW- bonnen en facturen volgens de wettelijke normen.
11. Realiseert de administratieve en boekhoudkundige opvolging, analyseert de omzet, de marge, de aankopen, de lasten, de winst en het assortiment van het verkooppunt. Gebruikt daartoe de nodige software en neemt initiatieven om knelpunten op te lossen.
12. Communiceert met klanten, leveranciers, personeel en andere stakeholders in een internationale context zoals Brussel. Straalt in non-verbale communicatie de eigenheid van het bedrijf uit.
13. Selecteert leveranciers, dienstverleners of aannemers, onderhoudt contacten, onderhandelt over contractvoorwaarden en controleert producten en diensten.
14. Coördineert en superviseert de activiteiten van een team, bepaalt prioriteiten, biedt hulp en grijpt in wanneer nodig, onder andere op vlak van verkoop, personeel, hygiëne, (voedsel)veiligheid en milieu.
15. Beheert personeelszaken, inclusief aanwervingen, vervangingen, coaching, feedback en vorming van werknemers en stagiairs, conform de sociale wetgeving en overige vigerende regelgeving.

### Bijlage 3: Samenstelling van de commissie

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

**Johan Veeckman** (*voorzitter*), voormalig algemeen directeur van de Arteveldehogeschool.

**Nina Spithost** (*commissielid*), medeverantwoordelijke voor kwaliteitszorg en frontoffice binnen flexibel hoger onderwijs en het portfolio Associate degrees van NHL Stenden.

**Sabien De Mont** (*commissielid*), Training adviseur Comeos, sectorfederatie van de handel.

**Thibaut Buckens** (*student-commissielid*), Graduaatstudent winkelmanagement Hogeschool Gent.

De commissie werd bijgestaan door:

- **Pieter Caris** (procescoördinator), beleidsmedewerker NVAO.
- **Marianne van der Weiden** (extern secretaris).

Alle commissieleden hebben de deontologische code van de NVAO ondertekend.

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

### 31 maart 2021

|                   |                                             |
|-------------------|---------------------------------------------|
| 8.30 – 9.00 uur   | Inloggen commissieleden, intern overleg     |
| 9.00 – 10.00 uur  | Gespreksgroep opleidingsverantwoordelijken  |
| 10.00 – 10.30 uur | Interne terugkoppeling commissie            |
| 10.30 – 11.30 uur | Gespreksgroep studenten                     |
| 11.30 – 12.00 uur | Interne terugkoppeling commissie            |
| 12.00 – 12.45 uur | Lunch commissie                             |
| 12.45 – 14.00 uur | Gespreksgroep docenten                      |
| 14.00 – 14.15 uur | Interne terugkoppeling commissie            |
| 14.15 – 15.15 uur | Gespreksgroep werkveld en alumni            |
| 15.15 – 16.15 uur | Intern overleg commissie                    |
| 16.15 – 17.00 uur | Finaal gesprek opleidingsverantwoordelijken |

## Bijlage 5: Overzicht van het bestudeerde materiaal

### *Zelfevaluatie rapport opleiding*

#### *bij het zelfevaluatie rapport, dd. januari 2021*

- Administratieve gegevens van de instelling en de opleiding
- Aanvullingstraject Bachelor Retailmanagement HOGENT
- Opleidingsplan Winkelmanagement
- Opvolging adviesrapport Toets Nieuwe Opleiding Winkelmanagement
- Kengetallenrapport Winkelmanagement
- Matrix kwaliteitscriteria (ESG-NVAO-EhB)
- Rapport Commissie Toets Nieuwe Opleiding (april 2015)
- Onderwijsdashboard graduaat Winkelmanagement (januari-april 2020)
- Domeinspecifiek leerresultatenkader (15/09/2014)
- Opleidingsspecifiek leerresultatenkader
- Leerresultatenmatrix Winkelmanagement (december 2020)
- Gevolgde bij- en nascholingen docenten Winkelmanagement
- Cursussen online leerplatform Canvas
- Regie van de kwaliteitszorg Winkelmanagement

#### *Documenten beschikbaar gesteld tijdens de dialoog*

- Voorbeelden portfoliotaken (Vlajo-project) en studentenportfolio's

## Bijlage 6: Lijst met afkortingen

|       |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|
| DLR   | Domeinspecifiek(e) leerresulta(a)t(en)                     |
| ECTS  | European Credit Transfer System                            |
| NVAO  | Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie                 |
| OLOD  | Opleidingsonderde(e)l(en)                                  |
| OLR   | Opleidingsspecifieke leerresulta(a)t(en)                   |
| POP   | Persoonlijk Ontwikkelingsplan                              |
| TNO   | Toets Nieuwe Opleiding                                     |
| VDAB  | Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding |
| VLAJO | Vlaamse Jonge Ondernemingen                                |

