



23 mei 2022

**Arteveldehogeschool**  
Campus Sint-Annaplein | Sint-Annaplein 31 | 9000 Gent

# Inhoud

1.	<b>SITUERING EN REVIEWCOMMISSIE</b>	<b>3</b>
2.	<b>VISIE EN STRUCTUUR VAN DE OPLEIDING</b>	<b>5</b>
3.	<b>ONDERWIJS- EN LEERPROCES</b>	<b>7</b>
3.1.	Leerresultaten	7
3.2.	Opleidingsprogramma's	7
3.2.1	Leerdoelen en gedragsindicatoren	7
3.2.2	Stage/praktijk/werkplekieren	7
3.2.3	Bachelorproef/afstudeerproject	8
3.2.4	Internationalisering	8
3.2.5	Betrekken van interne en externe stakeholders	8
3.3.	Motiverende leeromgeving	9
3.4.	Toetsing	9
3.5.	Trajecten, varianten, excellentieprogramma's, postgraduat	9
4.	<b>ONDERZOEK EN DIENSTVERLENING</b>	<b>10</b>
5.	<b>BEGELEIDING OP MAAT</b>	<b>11</b>
5.1.	Instroom	11
5.2.	Doorstroom	11
5.3.	Uitstroom	11
6.	<b>PERSONEEL</b>	<b>13</b>
6.1.	Personeelsbeleid	13
6.2.	Expertise en deskundigheid	13
6.3.	Professionaliseringsbeleid	13
6.4.	Mobiliteit van staf	13
7.	<b>KWALITEITSCULTUUR</b>	<b>14</b>
7.1.	Aanpak kwaliteitszorg	14
7.2.	Borgen van kwaliteit	14
7.3.	Verbetercyclus	14
7.4.	Visie en aanpak rond innovatie	14
8.	<b>INFRASTRUCTUUR</b>	<b>15</b>
9.	<b>BESLUIT</b>	<b>16</b>
9.1.	Sterke punten	16
9.2.	Aandachtspunten en groeikansen bij deze vijf punten	17
10.	<b>BIJLAGE</b>	<b>18</b>



# 1. SITUERING EN REVIEWCOMMISSIE

Sinds 2015 zijn universiteiten en hogescholen zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun geaccrediteerde opleidingen. Net zoals de andere hogeronderwijsinstellingen heeft Arteveldehogeschool dan ook een 'regie', een systematiek uitgewerkt om de kwaliteit van haar opleidingen te bewaken. Om de zes jaar wordt de regie van elke hogeronderwijsinstelling beoordeeld in de instellingsreview.

Eén van de elementen van de 'regie' van Arteveldehogeschool is de opleidingsreview. Dit rapport is de output van de opleidingsreview van de opleiding Bachelor Sociaal Werk.

De review vond plaats op 27, 28 en 29 april 2022.

De commissie bestaat uit zes externe leden:

1. Raf Vandenbussche, voorzitter
2. Mirjam Raanhuis, onderwijsdeskundige
3. Geert Frateur, vakdeskundige
4. Bert Boone, vakdeskundige
5. Elena Amoah, vakdeskundige
6. Tom Vandamme, student

Een korte beschrijving van het CV van de commissieleden vind je in bijlage.

De reviewbronnen die door de Arteveldehogeschool standaard aangeleverd werden en door de commissie gebruikt werden zijn:

- **Ingevulde reviewvragenlijst** Het is belangrijk dat de commissie inzicht krijgt in alle facetten van de opleiding vóór ze de opleiding bezoekt. Daarom vult de opleiding ter voorbereiding van het bezoek van de commissie de reviewvragenlijst in.
- **Kritische zelfevaluatie** Ter voorbereiding van de opleidingsreview stelt de opleiding een kritische zelfevaluatie op. Deze zelfevaluatie wordt opgemaakt aan de hand van een sjabloon.
- **Kick-off presentatie** Deze presentatie vormt het startpunt van het bezoek van de commissie. De opleiding geeft een overzicht van de visie van de opleiding, met aandacht voor de uitdagingen en toekomstperspectieven van de opleiding.
- **Onderwijsmarkt** Via de onderwijsmarkt worden de opleiding en haar onderwijsaanpak voorgesteld aan de commissie. Docenten en medewerkers zijn aanwezig. Ze verduidelijken de structuur en samenhang van het opleidingsprogramma; de opleidingsonderdelen; stage, praktijk en werkplekieren en onderwijswerkvormen. Ze tonen cursus- en studiemateriaal en voorbeelden van evaluaties en verdeelsleutels.
- **Gesprekken** De manier waarop de gesprekken tussen de commissie en de gesprekspartners van de opleiding verlopen, evenals de samenstelling van de gespreksgroepen, zijn een vrije keuze van de opleiding. De opleiding vult dit in op een manier dit het best past bij haar context. Toch legt de regie van Arteveldehogeschool vast dat de commissie zeker met volgende gesprekspartners



moet hebben gesproken: opleidingsverantwoordelijken, onderwijsondersteuners, docenten/medewerkers, studenten en alumni en werkveld.

De opleiding schrijft naar aanleiding van de bevindingen van de commissie een opvolgingsrapport en volgt de uitvoering van haar (verbeter)projecten op in de online tool 'Opvolging reviews'.

Dit rapport wordt gepubliceerd op de webpagina 'Kwaliteitsvol leren' van de opleiding.

### **Aanpak en traject vanuit de reviewcommissie**

De reviewcommissie kon werken in een sfeer van grote openheid en betrokkenheid. Vanaf de eerste contacten merkten we een grote bereidheid om op alle vlakken input te leveren, gedreven en vanuit een positieve bekommernis. De commissie, vanuit de achtergrond en focus van elk commissielid, vormde zelf een goedwerkend team, mee beïnvloed door deze positieve sfeer. Aldus konden we een kritische bevraging vanuit een waarderende houding realiseren, die ons ruim inzicht bracht in sterktes en groeipunten. De diverse reflectiemomenten tussendoor zorgden er ook voor dat we in ons besluit en eerste feedbackmoment de vijf succespijlers konden duiden en ook als besluit (zie verder) meegeven. Er vond een mondelinge rapportering plaats naar opleidingsverantwoordelijken, docenten, coaches en andere medewerkers op 29 april 2022 waarbij de opleiding een eerste feedback van de commissie ontving.

Dit rapport gaat systematisch in op de diverse reviewtopics en herneemt in het besluit de feedback uit de mondelinge rapportering.



## 2. VISIE EN STRUCTUUR VAN DE OPLEIDING

Met de nieuwe organisatiestructuur binnen Arteveldehogeschool waarin gewerkt wordt met vijf “expertisenetwerken” werd een nieuw netwerk “Mens en Samenleving” gedefinieerd met alle opleidingen van het sociaal-agogische studiegebied waaronder de Professionele Bachelor Sociaal Werk. Binnen die generieke PBA onderscheidt de Bachelor Sociaal Werk twee trajecten vanuit een eigen competentieprofiel Sociaal Werk en een competentieprofiel Personeelswerk.

Het vertrekpunt van de opleidingsvisie situeert zich binnen de mondiale definitie van Sociaal werk en het onderwijsconcept van Arteveldehogeschool van waaruit een dynamische missie werd ontwikkeld rond de drie doelstellingen:

1. Professionele ontwikkeling
2. Persoonlijke ontwikkeling
3. Wereldburgerschap

De reviewcommissie kon daarbij vaststellen dat deze drie doelstellingen op een duidelijke gedreven en geïntegreerde manier hun vertaling vinden in: de uitbouw van het curriculum, de vertaling van het competentieprofiel als eveneens, en dit is een belangrijke vaststelling, de sterke community cultuur.

Deze community cultuur is het resultaat van de grote betrokkenheid van de studenten en de medewerkers op alle niveaus van de organisatie, het goede evenwicht tussen formele en informele omgang, en een sterke kwaliteitsgedreven aanpak.

Het generieke competentiemodel vormt een goede sokkel voor de verdere structuur van de opleiding en de vormgeving van het concrete curriculum. De commissie stelt vast dat binnen het gehele curriculum er een holistische gerichtheid is om vanuit de eigen talenten te groeien in de professionele ontwikkeling en aspiraties. De beweging om in de curriculum opbouw van algemeen naar specifiek en van concreet naar abstract te werken is een goed onderliggend principe.

De PBA Sociaal Werk vertaalt dit daarnaast ook als een mogelijkheid om binnen het algemene traject te kiezen voor een verdere profilering onder meer met de keuze uit dertien werkveld gerelateerde domeinen. De commissie stelt vast dat de PBA Sociaal Werk zich momenteel actief beraadt hoe die profilering verscherpt kan worden doorheen de drie jaren met het derde jaar als een meer gefocust expertisejaar. De commissie beluisterde deze bekommernis tijdens diverse gesprekken en ziet het als een traject dat met veel aandacht en zorg moet afgerond worden met oog voor een duidelijke inhoudelijke integratie.

Personeelswerk sluit enerzijds aan binnen een gelijkaardige competentie-opbouw en vertrekt anderzijds vanuit een generiek gedragen HR-model (Ulrich e.a.), waarbij er voor de studenten vanaf het eerste jaar reeds een duidelijke invulling is van de HR eigenheid. Een sterk pluspunt. Dat de opleiding ijvert voor een zelfstandig eigen statuut als PBA “Human Resources Management”, wat binnen de huidige stand van het Hoger Onderwijs geen evidentie is, lijkt ons als reviewcommissie een zeer gerechtvaardigde keuze met veel groeikansen. Aldus kan meer recht gedaan worden aan de specifieke competenties die nodig zijn voor Personeelswerk. Een duidelijker profilering in externe communicatie kan de instroom verder versterken.

Voor kon de reviewcommissie vaststellen dat er vanuit het werkveld een zeer grote appreciatie is:



- van de diverse interactiemomenten cfr stages, bachelorprojecten en afgestudeerden,
- van het studentenprofiel, de begeleiding, de persoonlijke en professionele sterktes,
- van de bagage en kritische attitude waarmee de studenten aan de slag gaan.

### **Leidinggevende structuur in de opleiding**

De nieuwe organisatiestructuur zorgde voor een nieuw organogram, nieuwe middle management functies en rollen, nieuwe overlegstructuren en verantwoordelijkheden.

De invoering van deze structuur binnen de covid periode, waarin heel veel persoonlijke interactie moest inboeten en informele contacten pas recent echt konden heropgenomen worden, zorgt voor een niet afgewerkte transformatie en deels nog niet geroedeerde structuur. De commissie merkt bij dit kader nog veel onduidelijkheden over rollen, functies en de nodige interactie en afstemming naar taken en verantwoordelijkheden. Dit uitklaren, laten gronden en flexibel vormgeven gericht op een efficiënte werking is de uitdaging. Keuzes maken bij de implementatie van de vooropgezette ambities ook in het licht van de werkdruk en de externe focus, en helderheid in de opdracht van de diverse overlegmomenten is aangewezen.

### **Geformuleerde Ambities**

Doorheen de review kreeg de commissie op diverse momenten zicht op de uitdrukkelijk geformuleerde ambities van de opleiding. De reviewcommissie ervaaarde die als zeer levend en toekomstgericht waarbij er zowel accenten zijn naar de interne als externe focus, ze vormen een goede basis voor een gedragen overleg en kritische kijk. We hernemen de belangrijkste:

Algemeen:

- integratie van alle met de opleiding verbonden aspecten
- een samenhangend actueel toetsbeleid gericht op de nieuwe leervormen
- werkbaar werk concretiseren en aanpakken
- tijd voor een ruimere externe blik

PBA Sociaal Werk:

- verbonden profileren binnen het geheel van de expertise cluster
- een gedragen curriculumhervorming
- innovatief en toekomstgericht handelen met vinger aan de pols van de actuele betrokken sociaal werker

Personeelswerk:

- verbonden profileren binnen het geheel van de expertisecoluster
- HRM in een 'VUCA' wereld en impact hieruit naar curriculum
- profilering van de opleiding als duidelijke HR-opleiding



## 3. ONDERWIJS- EN LEERPROCES

### 3.1. Leerresultaten

Bij zijn de opleidingsspecifieke leerresultaten (OLR) via de diverse documenten goed omschreven en gedocumenteerd en ze worden ook actief gehanteerd als indicatoren bij de verschillende opleidingsmomenten en stages. Vanuit het traject Personeelswerk is er een verbonden profilering met de PBA Sociaal Werk die ons inziens zeker de inbedding van de opleiding versterkt.

Ook daar waar leerresultaten zich situeren binnen een internationale samenwerking werden die afgetoetst en uitdrukkelijk vormgegeven in de diverse samenwerkingsakkoorden.

De attitudes en waarden van een sociaal werker cfr de 21th century skills zijn hierin goed geïntegreerd.

Binnen Personeelswerk wordt bij de curriculum leerresultaten aan het belang van IT-vaardigheden en talenkennis bijzondere aandacht gegeven.

De commissie noteert dat er vanuit het werkveld aandacht gevraagd wordt voor (soms punctuele) maatschappelijke ontwikkelingen die zich mee in de leerresultaten kunnen vertalen cfr omgaan met werklust, actuele wetgeving...

### 3.2. Opleidingsprogramma's

#### 3.2.1 Leerdoelen en gedragsindicatoren

Vanuit een sterk referentiekader is het aanbod en het curriculum algemeen een goede vertaling en evenwicht van theoretische vorming en praktijktoetsing. Bij de PBA Sociaal Werk komt, vooral in het eerste studiejaar, de praktijk nog te weinig aan bod, bij de herziening van het curriculum is het goed om ook in het eerste jaar de theorie meer te verbinden aan de praktijk. Bij Personeelswerk is deze verbinding vanaf het eerste jaar goed aanwezig. Het curriculum dient een dynamisch gegeven te blijven in een maatschappelijke context in snelle evolutie. We merken hierbij een goede reflex in de PBA Sociaal Werk om dit in het kader van de curriculum evolutie als een participatief traject vorm te geven. De uitdaging lijkt ons om dit na consolidatie ook goed verder af te stemmen met het werkveld, de voorbeelden die aangereikt worden o.a. naar Innovatie (Hello Jenny) door de samenwerking met derde partners is alvast hiervan een positieve bevestiging.

In de ambitie horen we een duidelijke dynamiek richting meer "eigen smoel" en denken vanuit verwachte en te realiseren impact. De ons aangereikte vertaling tijdens de review van deze ambities doorheen de beleidslijnen en opleiding is helder en doordacht.

#### 3.2.2 Stage/praktijk/werkplekieren

Stage en werkplekieren is in essentieel, de aanpak met kennismaking met het werkveld vanaf het eerste jaar, via korte eenvoudige verkennende opdrachten tot tweedejaars (domein)stages en de link naar praktijkgericht onderzoek wordt door de studenten als zeer positief ervaren, ze zijn naast de kennismaking met de diverse



domeinen, een versterking van de eigen persoonlijke ontwikkeling. Naast de reeds aanwezige stage in eerste jaar bij Personeelswerk pleit de commissie om dit ook bij de PBA Sociaal Werk al in het eerste studiejaar te voorzien. Dit draagt bij aan de wisselwerking tussen theorie en praktijk en studenten krijgen een beter beeld van het beroep waarvoor ze worden opgeleid.

De koppeling met een internationale ervaring maakt dit geheel tot een rijk profiel.

Een aandachtspunt bij de stagebegeleiding is het aspect beoordeling waarbij we merken dat het voor de studenten en het werkveld niet altijd transparant genoeg is hoe dit proces verloopt, duidelijker communiceren doorheen het traject lijkt aangewezen.

### **3.2.3 Bachelorproef/afstudeerproject**

De hervorming van de bachelorproef naar bachelorproject vertrekt vanuit een door het werkveld gerelateerde probleemstelling en vraag en combineert dit met de opleidingsdoelstelling om de leerresultaten en competenties te toetsen in een authentieke context. Dit lijkt ons een goede keuze die opnieuw aansluit bij de drie doelen van de en ook impact genereert. Naar de studenten is het een uitdaging en leerschool in samenwerken en talentinzet. De soms uitgebreide groepen en de manier waarop daarbij de toetsing gebeurt o.a. door peer review naar de diverse individuele inbreng versus het groepstraject werd door de commissie op basis o.a. van de input van de studenten als een aandachtspunt naar voor geschoven. Een extra aandachtspunt lijkt ook het formaliseren van de verwachtingen die veldwerkers kunnen stellen tijdens een “bachelorproject”, niet alle bachelorprojecten hebben immers dezelfde “werklast”.

### **3.2.4 Internationalisering**

De ambitie om voor elke student een internationale ervaring aan te bieden is genereus en wordt door de dubbele focus, zijnde Internationalisering@home en internationalisering@broad, grotendeels gerealiseerd. Het sterke programma “Social work in urban areas” verdient hier een extra vermelding, zowel door de doorgedreven uitgewerkte werkvorm, de toegankelijkheid, de goede docenten-samenwerking tussen de internationale partners als het enthousiasme van staf en studenten. De goede keuze van partners en de opvolging van de gevraagde inspanning (werklast) zijn bepalend voor het verdere succes. Ook het facultatieve “internationale semester” in beide trajecten is een sterke toegevoegde waarde aan het curriculum.

### **3.2.5 Betrekken van interne en externe stakeholders**

De interne stakeholders die we in diverse panels uitvoerig konden horen zijn op diverse wijze betrokken. Voor studenten zijn er de studentenvertegenwoordigers met een directe aanwezigheid en ondersteuning via de participatie coach in de opleidingsraad en de daar voorgestelde topics. We merken hierbij een grote tevredenheid. Aandachtspunt gaat vooral naar de feedback naar de totale studentencommunity over beslissingen en hun onderliggende motivatie cfr examenroostering.

De diverse overlegorganen staan borg voor een gestructureerd intern overleg, maar zoals eerder aangehaald in het kader van werklast, is een optimalisering van deze diverse overlegorganen een te onderzoeken piste.

De externe stakeholders, werkveld en alumni drukken een grote tevredenheid uit over output van de opleiding en hun betrokkenheid in het studenten traject. De werkveld-alumni zijn vragende partij om vanuit hun expertise op een actievere manier betrokken





te worden in het curriculum. De link vanuit de opleiding naar de actoren inzake “het politieke beleid en beslissingsniveau” werd ons in de review niet duidelijk.

### **3.3. Motiverende leeromgeving**

De uitstraling en de effectieve vormgeving van een dynamische en betrokken community zijn de sterkste pijler voor een motiverende leeromgeving, waarin direct contact, nabijheid en informeel contact belangrijk zijn. Het stuurt aan op veel reflectie en zelfsturing. De trajectcoaches en docenten versterken deze aanpak.

De goed uitgebouwde en rijke opleidingsmediatheek, en de rol die de mediatheekbeheerders vervullen zijn inspirerend en ondersteunend in de leeromgeving.

We namen kennis van de visietekst over “blended leren”, het resultaat van de inbreng van alle OT-leden. De visie hierop van de betrokken leidende docenten, is helder en motiverend, echter nog niet verworven zowel naar uitrol als naar eensgezindheid over belangrijke topics (cfr het online en digitale afstandsleren/ en- en verhaal ...) bij alle docenten. Aandacht voor voldoende ondersteuning hierbij ook technisch, voorbereidend en qua middelen is nodig. Belangrijk is eveneens om de studenten goed te coachen, nl. hoe ze kunnen omgaan met deze nieuwe leeromgeving en hun impact op studiemotivering (cfr bingewachten van lesopnames).

### **3.4. Toetsing**

Het toetsingsbeleid is goed gedefinieerd als een proces met diverse inputmomenten en beslissingsniveaus. De inbreng van de direct betrokkenen bij het traject van de studenten cfr de stagebegeleiders en het werkveld is gedefinieerd, maar in praktijk hoorden we dat hierin hiaten zitten waardoor er een gevoel kan ontstaan dat niet elke inbreng er toe doet.

Het graduale belang van de eigen inbreng en zelfsturing doorheen o.a. eigen werkstukken over de drie jaren is goed gedoseerd en gedacht vanuit zowel professionele als persoonlijke leerdoelen.

### **3.5. Trajecten, varianten, excellentieprogramma's, postgraduat**

Het trajectbeheer en de trajectcoaches nemen een belangrijke rol op om diverse vragen te kanaliseren en studenten te helpen bij studiekeuzes en specifieke maattrajecten.

Er is een veelheid van aanvullende postgraduat ook internationaal gerichte programma's, die in de reviewcommissie niet uitdrukkelijk aan bod kwamen, maar waar we wel merken dat er hierin een groot actualiteitsgevoel en dynamiek heerst. Ook hier stellen we ons de vraag naar omzichtigheid cfr de medewerkers werklust. In de lopende curriculumrevisie van de PBA Sociaal Werk is dit best een aandachtspunt.



## 4. ONDERZOEK EN DIENSTVERLENING

De onderzoeksdomeinen waarop men wil excelleren zijn goed gedefinieerd en resulteren in vele lopende onderzoeksprojecten met specifieke expertise. De resultaten worden teruggekoppeld naar het werkveld via nieuwsbrieven, lezingen, artikels ...en gevaloriseerd in het curriculum. Dit is dankzij het opzetten bij elk onderzoek van een stuurgroep en adviesraad. De focus op 'design thinking' is een opportuniteit om ook in bachelorprojecten linken te leggen tussen onderzoek/praktijk en het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden bij studenten. De kracht is dat het doen van onderzoek niet een doel op zich is maar de basis om te komen tot veranderingen / verbeteringen in de praktijk.

De valorisatie reikt soms verder dan de initiële financiering, wat belangrijk is voor de maatschappelijke koppeling van onderzoek en duurzaamheid.

Het overzicht van de lopende onderzoeksprojecten toont een duidelijke relatie naar actuele vraagstukken uit het werkveld, een samenwerking in verbinding met andere, en beleid en eveneens een sterke academische insteek dat eigen is aan de bacheloropleiding.



## 5. BEGELEIDING OP MAAT

### Algemeen

We zien een groot begeleidingsteam met eigen disciplines maar ook grote samenhang en actieve doorverwijzing (cfr. taalcoach, trajectcoach, leercoach), met daarnaast ook rollen die specifiek aandacht hebben voor diversiteit en participatie en een sterk geprofileerde ombudsfunctie. Er wordt gewerkt vanuit duidelijke deontologische principes, waar nodig outreachend, maar ook voldoende discreet (cfr. de diverse functies gegroepeerd in een afzonderlijk gebouw).

De commissie ervaart dit duidelijk en zag dit ook bij alle stakeholders bevestigd, nl. dat deze sterk uitgebouwde begeleidingsstructuur mede verantwoordelijk is voor een excellente output bij studenten. De impact is zo belangrijk dat ze eerdere vragen of het soms niet te aanklappend of te werkbelastend is niet overbodig dan wel relatief maken.

### 5.1. Instroom

De instroom trekt opvallend veel studenten met vooropleiding ASO aan met een overwicht vrouwelijke studenten. De toeleiding gebeurt via de traditionele wegen van opleidingsbrochures, SID-In's en online studiehulp. Op de infodagen wordt ook gewerkt met exploratieve eerstejaarsgesprekken waarbij de coaching meteen ook in beeld is. Aldus krijgen de potentiële studenten een goed beeld van de opleiding, studielast en uitstroom mogelijkheden. Personeelswerk verdient qua HR-profilering extern meer aandacht.

### 5.2. Doorstroom

De structuur van trajectcoaches als functie en als rol is een meerwaarde die door alle geledingen gekend is en die voor de studenten na enige oriëntatie een duidelijk aanspreekpunt vormen. We merken dat dit als een meerwaarde gezien wordt in diverse momenten van de opleiding. De evolutie in deze begeleiding van sterke ondersteuning naar autonoom handelen is hierbij samen met de 'zelfregie' een leidend principe.

Personeelswerk is in het eerste semester, en met de resultaten van de proefexamens, zeer aanklappend naar de studenten in functie van hun verder traject.

Het nieuwe aanbod van de SI-pass waarbij derdejaarsstudenten in groep jongere medestudenten vakgerelateerd helpen is een goede en actieve "buddy" formule, die mits grotere bekendmaking en focus een toegevoegde waarde kan hebben. Dit zowel in de aanpak, de visie en de autonomie van studenten als naar een deel werklastvermindering van de rol-combinatie docent/coach. De SI-pass werkt ook de professionele ontwikkeling van de derdejaarsstudenten in de hand.

### 5.3. Uitstroom

Het slaagpercentage bij de generatiestudenten is het hoogst van alle PBA Sociaal Werk-opleidingen in Vlaanderen. Toch blijft er ook hier een drop-out van ongeveer een kwart in het eerste jaar, 60% van de studenten behaalt het diploma binnen de voorziene studieduur. De begeleiding door de coaches is hierin cruciaal.



Opvallend is het groot aantal studenten dat direct na het behalen van het bachelordiploma kiest voor een vervolgtraject naar een masteropleiding, een gegeven dat voor sommige studenten al van bij de start in hun planning zit.

De commissie stelt dit vast en bemerkt dat het toch belangrijk is dat de opleiding een eigen professionele finaliteit blijft behouden, gezien de waarde en de noodzaak van sociaal werkers in het werkveld. Dat de verloning van een masterdiploma hoger ligt, is hierin een handicap voor het werkveld en is een blijvende anomalie maar vooral ook een keuze voor het (politieke) beleid. Het meer uitbouwen en accentueren van de notie “levenslang leren” doorheen de hele loopbaan verdient vanaf de initiële opleiding daarom ook meer aandacht.



## 6. PERSONEEL

### 6.1. Personeelsbeleid

De impact van daling van het aantal studenten, de gesloten budget-enveloppe, samen met de nieuwe organisatiestructuur zorgden voor een kleiner beschikbaar contingent van medewerkers voor een toegenomen aantal rollen en taken. Dat dit bij docenten en medewerkers tot een zeker ongenoegen leidde en de werkdruk verhoogde is begrijpelijk. Het is dan ook cruciaal dat het inzicht in het verloop van dit contingent op het niveau van het Expertise Netwerk een transparant gegeven werd waarmee de directeur en kernteam aan de slag kunnen naar overleg in functie van en kwaliteitsbehoud en werklast.

Hierin stelde de commissie vast dat het poneren van een “normatieve benadering door het expliciteren van wat het behalen van kwaliteit moet verzekeren” belangrijk is. Dit is de basis voor voldoende zelfregulering bij docenten, om doorheen hun opvallende gedrevenheid en betrokkenheid toch tot een werkbaar evenwicht te komen. De actieve omkadering bij de taakinfilling vanuit HR-deskundigheid op het niveau van de opleiding kan hierin versterkt worden.

### 6.2. Expertise en deskundigheid

Er is een hoge en erkende expertise met veel vaksgewijze overstijgende kruisbestuiving en een grote relatie met onderzoek en het werkveld.

### 6.3. Professionaliseringsbeleid

Er is een ruim aanbod van extra vorming en training zowel intern als extern, zowel vakgericht als meer didactisch. De participatie hieraan is hoog. Gezien de nieuwe rollen vanuit de organisatiestructuur met een link naar de competities “leiding geven en teamwerk” kan dit een extra “vormings” accent worden om deze structuur optimaal in te zetten voor de globale expertise in de opleiding. De docenten merken op dat de ruimte en tijd voor professionalisering onder druk komt te staan door de werkdruk en de keuzes die moeten gemaakt worden. De recent versterkte digitaliseringstrend is hierin een illustratie om door te zetten in de zoektocht naar en/en (digitaal / fysiek contact).

### 6.4. Mobiliteit van staf

Docenten nemen actief deel aan de internationale programma's en de docentenuitwisseling in dit kader, dit wordt als zeer positief ervaren, en vraagt nu na de coronaperiode een heractivering. Daarnaast zal er ook bijzondere aandacht moeten zijn voor de aankomende pensioneringsuitstroom de volgende jaren en de manier waarop expertise en netwerk kan behouden en versterkt worden; en dat inclusie en diversiteit bij het docentenkorps een grotere kans krijgt.



## **7. KWALITEITSCULTUUR**

### **7.1. Aanpak kwaliteitszorg**

In de nieuwe organisatiestructuur is de aandacht voor kwaliteitszorg en nabijheid bij de opleiding verzekerd door de toegewezen kwaliteitscoördinator. Er is een vruchtbare samenwerking op opleidingsniveau, met directe link naar de centrale kwaliteitsopvolging. Tijdens de review was deze actieve betrokkenheid zeer opvallend en een garantie voor een doorleefde kwaliteitszorg.

### **7.2. Borgen van kwaliteit**

Doorheen het opleidingsplan, toekomstplan is er een dynamische opvolging van de kwaliteitsbewaking en verankering van de verbeterpunten.

### **7.3. Verbetercyclus**

Er zijn regelmatig bevestigingen bij verschillende doelgroepen, terugkoppelingsmomenten en analyses van de belangrijkste outputresultaten. De commissie vroeg zich af of de coachingsinspanningen voor studenten ook teruggekoppeld kunnen worden, vanuit een basisset aan kwalitatieve en kwantitatieve rapporteringen van hun werk.

### **7.4. Visie en aanpak rond innovatie**

We verwijzen hier naar de beleids- en toekomstplannen waarin dit vervat zit, samen met de initiatieven inzake innovatie met een ruim speelveld buiten de opleiding en met de sector.



## 8. INFRASTRUCTUUR

De actuele infrastructuur, alhoewel soms een kluwen voor de externe bezoeker, is een belangrijk gegeven in de opbouw van de hechte community cultuur: toegankelijk, verbonden met de stad, een gezellig nest waar studenten en docenten hun plaats vinden, verbindend, feestelijk en stil als het moet en kan, een ruime mediatheek, coaching is nabij en toch discreet...Allemaal argumenten om bij de voorziene verhuis en de indeling in ster- en satellietcampus te zorgen dat deze waarden een verlengde vinden in de toekomstige infrastructuur.



## 9. **BESLUIT**

### 9.1. **Sterke punten**

De reviewcommissie kon vanaf dag één een grote en spontane betrokkenheid merken, waardoor er een enorme bereidheid was tot open en actuele aanlevering van data en bespreekbaarheid van problematieken. Dit zorgde voor een goede sfeer waardoor de commissie echt aanvoelde wat de “waarderende cultuur” van deze opleiding is. Het besluit van de commissie vatten we dan ook samen in vijf punten die we ten eerste kunnen waarderen aangevuld met de hierbij horende accenten en groeipunten. Tezelfdertijd dienen we naar de lezer te onderstrepen dat deze review na een lange en moeilijke coronaperiode kwam, en in een transformatieperiode van de organisatie waarbij ook de ingezette nieuwe organisatiestructuur niet steeds, o.a. door het ontbreken van de informele momenten, optimaal kon werken, nieuwe rollen zich in meerwaarde konden vertalen, landen of flexibel aangepast worden. Dit settelen van de nieuwe structuur en de impact voor de opleiding blijft dan ook een aandachtspunt.

#### **1. Sterke professionele en persoonlijke ontwikkeling van de studenten**

De drie opleidingsdoelstellingen worden actief beleefd en gerealiseerd vanuit een integratie waarin de professionele outcome vooral het resultaat is van een gestage groei in persoonlijke ontwikkeling van de studenten. Het leren reflecteren en autonoom werken vallen op. Deze dynamiek is het resultaat van een goed opleidingsplan, een begeleidend kader, evenwicht formeel/informeel, aansturen op zelfregie en een kritische houding. Alle stakeholders bevestigden deze excellentie.

#### **2. Uitgesproken community cultuur**

Het community verhaal is tastbaar doorheen de infrastructuur, de participatie en de betrokkenheid van alle medewerkers, studenten en alumni. Het is een evidentie in deze gemeenschap. Competenties en waarden die verworven worden doorheen de opleiding en studieleefwereld zijn die waarden en competenties ( cfr community building) die men later ook in het professionele leven op het werkveld moet inzetten, dit vormt een authentieke extra leeromgeving.

#### **3. Doorleefde coachende cultuur**

De diverse coachingstrajecten en functies zijn de expliciete vertaling van de aandacht voor studenten en hun traject, welbevinden en slaagkansen maar ook impliciet merken we deze aandachtshouding bij vele medewerkers die deze taak niet expliciet in hun opdracht hebben. Dit is de kern van een doorleefde coachend omgeving.

#### **4. Veerkrachtig team**

Het diverse team heeft intrinsiek een grote draagkracht waarbij er ook in moeilijke tijden als corona en structuurhervorming innoverend wordt nagedacht over nieuwe lesvormen en omgeving, curriculum, ruimte voor werkveld en verbondenheid. Een kritische houding vanuit een autonome professionele reflectie en gericht op deze verbondenheid is een belangrijke waarde hierin.

#### **5. Integreerend aanpak**





De werken aan een geheel van veelomvattende plannen rond blended leren, opbouw curriculum, bachelorprojecten, toetsingsbeleid ... waarbij de implementering gedacht wordt vanuit een integratie op alle niveaus zowel naar opleiding (wisselwerking theorie en praktijk) , coaching en personeelsbeleid als impact in werkveld.

### **Besluit:\*Rijk aan impact\***

Doorheen de vele aspecten van de PBA Sociaal Werk en het traject Personeelswerk is er een duidelijke visie en intentie om impact te hebben. Impact door de wijze van begeleiden van de studenten, impact door zinvolle bachelorprojecten, impact door onderzoek en valorisatie, impact door een kritische stem en de gerichtheid op de “de makers van de wereld van morgen” , impact door het handelen in het werkveld en het betrekken van het werkveld. Deze rijkdom is de sterkte van de opleiding en een garantie voor maatschappelijke relevantie.

## **9.2. Aandachtspunten en groeikansen bij deze vijf punten**

- Vrijwaren van ruimte en tijd voor eigen professionalisering en inhoudelijke verdieping van de docenten
- Informele leercultuur maximale kansen geven
- Organisatiestructuur mag organisatiecultuur niet bedreigen
- Duidelijkheid over rollen en taken in het nieuwe middenkader
- Objectivering van de werklust in een tijdsperspectief als behapbaar en werkbaar
- Het “en-en-verhaal” tussen ‘individuele en groepstaken’ en tussen ‘digitaal en fysiek contact’ binnen het nieuwe leren voor op stellen
- Bewust omgaan met het spanningsveld en balans tussen intensief coachen en tijd en werklust
- Grotere diversiteit in het docententeam en de relatie met verwachte uitstroom in focus houden
- Betrokkenheid van docenten binnen organisatiestructuur en curriculumopbouw versterken
- Campus sfeer borgen in nieuwe omgeving, ze zijn belangrijk voor studierendement
- Samenwerken met alumni, door dit sociaal kapitaal aan te boren ook buiten de stagebegeleiding
- Beter inzicht in vakken eerste jaar en betekenis voor het beroepsmatig handelen doorheen curriculum



## 10. BIJLAGE

### Korte beschrijving van het CV van de commissieleden

**Raf Vandebussche** is freelance consultant 'trajectbegeleider organisatieontwikkeling'. Voorheen was hij onder andere werkzaam als directeur HR en Communicatie van het UZ Brussel en als algemeen directeur van de VUB.

**Mirjam Raanhuis** is onderwijskundige voor de opleidingen Social Work en Pedagogiek bij Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

**Geert Frateur** is Algemeen Directeur van MFC Meetjesland (vzw Blij Leven).

**Bert Boone** is zelfstandig intervisie- en HR projectcoach met opdrachten in de circulaire economie. Voorheen was hij werkzaam als directeur van Compaan en als directeur van ESF-Agentschap Vlaanderen.

**Elena Amoah** is Wijknetwerker Geestelijke Gezondheid bij Eerstelijnszone Gent.

**Tom Vandamme** is student Bachelor Pedagogie van het Jonge Kind aan Arteveldehogeschool.

### Procesbegeleider

**Pieter Vandaele** is Hoofd Beheer en Organisatie bij het ENW Communicatie, Media en Design van Arteveldehogeschool.

### Notulant

**Eline Comer** is medewerker van de Dienst Integrale Kwaliteitszorg van Arteveldehogeschool.

