

Reviewrapport

**BACHELOR NA BACHELOR IN
HET ONDERWIJS:
SCHOOLONTWIKKELING**

2 juni 2021

Arteveldehogeschool

Campus Brusselsepoortstraat | Brusselsepoortstraat 93 | 9000 Gent

Inhoud

1	SITUERING EN REVIEWCOMMISSIE	3
2	VISIE EN STRUCTUUR VAN DE OPLEIDING	4
3	ONDERWIJS- EN LEERPROCES	5
3.1	Leerresultaten	5
3.2	Opleidingsprogramma's	5
3.2.1	Leerdoelen en gedragsindicatoren	5
3.2.2	Stage/praktijk/werkplekleren	5
3.2.3	Bachelorproef/afstudeerproject	6
3.2.4	Internationalisering	6
3.2.5	Betrekken van interne en externe stakeholders	6
3.3	Motiverende leeromgeving	6
3.4	Toetsing	7
3.5	Trajecten, varianten, excellentieprogramma's, postgraduates	7
4	ONDERZOEK EN DIENSTVERLENING	8
5	BEGELEIDING OP MAAT	9
5.1	Instroom	9
5.2	Doorstroom	9
5.3	Uitstroom	10
6	PERSONEEL	11
6.1	Personeelsbeleid	11
6.2	Expertise en deskundigheid	11
6.3	Professionaliseringsbeleid	11
6.4	Mobiliteit van staf	12
7	KWALITEITSCULTUUR	13
7.1	Aanpak kwaliteitszorg	13
7.2	Borgen van kwaliteit	13
7.3	Verbetercyclus	13
7.4	Visie en aanpak rond innovatie	14
8	INFRASTRUCTUUR	15
9	BESLUIT	16
9.1	Sterke punten	16
9.2	Aandachtspunten en groeikansen	17
10	BIJLAGE	19

1 SITUERING EN REVIEWCOMMISSIE

In de periode 2015-2017 krijgen de instellingen hoger onderwijs zelf de kans om aan te tonen dat ze in staat zijn om de volledige verantwoordelijkheid op te nemen voor het borgen en verbeteren van de kwaliteit van hun opleidingen. Deze aanpak/regie wordt in de instellingsreview beoordeeld tijdens de ‘reviewtrail’.

De Arteveldehogeschool voorziet in haar regie ook het uitvoeren van **opleidingsreviews**. Dit rapport is de output van de tweede opleidingsreview die aan de hogeschool werd uitgevoerd bij de opleiding Bachelor na bachelor in het onderwijs: Schoolontwikkeling.

De review vond plaats op **5, 6 en 7 mei 2021**

De commissie, die hiertoe werd samengesteld bestaat uit **5 leden** en een notulant:

- Melissa Tuytens, voorzitter (extern commissielid)
- Marian van Popta-Erkelens, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Kristel Vandermolen, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Wouter Boute, werkvelddeskundige (extern commissielid)
- Mien Desmet, (student-commissielid)

Griet De Smet, hoofd van de Bachelor Logopedie en Audiologie van de Arteveldehogeschool, trad op als interne procesbegeleider.

Voor een korte beschrijving van hun CV, zie bijlage.

De reviewbronnen die door de commissie gebruikt worden, zijn:

- een ingevulde vragenlijst die digitaal te consulteren is op de Akwaris met doorverwijzing naar intranetsite van de opleiding;
- een zelfevaluatie ten opzichte van het Onderwijsraamwerk, wat de kwaliteitseisen van de hogeschool inventariseert;
- en een presentatie van de opleiding die als startschot geldt van de diverse gesprekken met de stakeholders: medewerkers, studenten, werkveld en alumni.

Er vond een mondelinge rapportering plaats op 7 mei 2021 waarbij de opleiding een eerste feedback van de commissie ontving.

De resultaten van de opleidingsreview worden ook publiek gemaakt.

De opleiding schrijft naar aanleiding van de bevindingen van de commissie een opvolgingsrapport en volgt de uitvoering van haar (verbeter)projecten op via Akwaris.

2 VISIE EN STRUCTUUR VAN DE OPLEIDING

De opleiding vertrekt vanuit een duidelijke visie op schoolontwikkeling en op welke rollen de schoolontwikkelaar opneemt binnen organisaties. Deze rollen worden duidelijk gelinkt aan het domeinspecifieke leerresultatenkader dat door de NVAO werd gevalideerd en wordt gespecificeerd in zeven opleidings specifieke leerresultaten met telkens duidelijke leerdoelen. Deze leerdoelen komen ook transparant terug in de ECTS-fiches van de opleidingsonderdelen. Een suggestie hier is om de oefening te maken om de leerdoelen en opleidingsonderdelen in een matrix samen te brengen. Op die manier kan het team meer zicht krijgen op de aandacht over de opleidingsonderdelen heen voor de verschillende rollen, leerresultaten en leerdoelen om zo de logische opbouw over opleidingsonderdelen en schijven in de opleiding heen te visualiseren en eventuele overlap/hiaten vast te stellen. Op die manier zou de vakkenintegratie en opbouw doorheen de opleiding nog explicieter gemaakt kunnen worden, ook naar studenten toe (bv. door dit op CANVAS bij elk opleidingsonderdeel weer te geven). Dit kan een meerwaarde zijn om de bijdrage van de vernieuwde tweede schijf te evalueren. Op deze manier kan duidelijk gemaakt worden hoe de verschillende rollen over de opleidingsonderdelen uiteindelijk samenkomen in één profiel van schoolontwikkelaar en welke rol de doorlopende leerlijn rond professionele ontwikkeling speelt. De toetsmatrix geeft hier reeds een aanzet toe op niveau van de leerresultaten en rollen, maar kan nog specifiekere voor de leerdoelen uitgewerkt worden.

De commissie is er wel degelijk van overtuigd dat een logische opbouw en integratie aanwezig is in de opleiding. Dit kwam duidelijk naar voren uit de gesprekken met studenten en alumni. Hierbij merkt de commissie op dat het hele docententeam vertrouwd is met deze opbouw in de opleiding en dat hun kennis hierover dus verder reikt dan hun eigen opleidingsonderdeel. Zij dragen echt als team de verantwoordelijkheid over de volledige opleiding vanuit een gedeelde visie.

Daarnaast viel het de commissie op dat er een gedeelde visie is op leren bij het docententeam. Specifiek wenst de commissie als sterk punt te belichten dat de docenten zelf model staan voor de schoolontwikkelaars die zij opleiden en dat er een grote integratie is tussen theorie en praktijk wat de meerwaarde van de opleiding voor het Vlaamse onderwijs extra in de verf zet.

De commissie adviseert de opleiding om na te denken over de externe communicatie en de profilering van de opleiding. Hierbij wordt opgemerkt dat studenten nu vaak in contact komen met de opleiding via mond-aan-mond reclame en dat het profiel van de schoolontwikkelaar en de meerwaarde ervan Vlaanderenbreed nog onvoldoende gekend is. Bewust nadenken over hoe de opleiding zichzelf nog meer in de kijker kan zetten, kan een verrijking zijn. Hierbij is de steun van de Arteveldehogeschool belangrijk. Daarbij is het belangrijk om de specificiteit van een Ba-Na-Ba opleiding in acht te nemen. Dit zal immers andere communicatiekanalen vergen dan voor de traditionele Bacheloropleidingen. De commissie meent dat de vernieuwde structuur binnen de hogeschool waarbij in ENW gewerkt wordt, opportuniteiten biedt. Ook binnen de hogeschool zelf mag de opleiding zich gerust sterker profileren. Het docententeam kan zelf, vanuit hun expertise als schoolontwikkelaar, immers een meerwaarde bieden voor de eigen organisatie en de ontwikkeling ervan.

3 ONDERWIJS- EN LEERPROCES

3.1 Leerresultaten

De rollen van de schoolontwikkelaar zijn duidelijk en geëxpliciteerd in zeven opleidingsspecifieke leerresultaten. Het enthousiasme van het werkveld omtrent de mogelijkheden die een afgestudeerde schoolontwikkelaar biedt voor (school)organisaties onderstreept de nood en relevantie van de leerresultaten. Hierbij is het voor de commissie van belang om blijvend aandacht te besteden aan de profilering van de schoolontwikkelaar en wat dit betekent binnen het verder evoluerende Vlaamse onderwijsveld (bv. opmars van meer private spelers als ondersteuners van schoolontwikkeling) en in relatie tot internationale tendensen (bv. teacher leadership).

3.2 Opleidingsprogramma's

3.2.1 Leerdoelen en gedragsindicatoren

De opbouw van de opleiding in drie schijven over drie jaren heen waarbij de eerste jaren ingezet wordt op één opleidingsonderdeel per semester is doelgericht en haalbaar voor de studenten. De sterke afstemming op de eigen praktijk van de studenten is een meerwaarde om de vastgelegde leerdoelen te bereiken én tegelijk de individuele behoeften van de studenten centraal te stellen.

Het principe van 'constructive alignment' waarbij leerdoelen, inhouden, werkvormen en toetsvormen op elkaar worden afgestemd, is een sterkte van de opleiding. Ook de sterke onderbouwing van de inhouden vanuit wetenschappelijke literatuur en theorie is een absolute meerwaarde.

Eerder in dit rapport werd aangehaald dat het een meerwaarde zou kunnen zijn om op een meer eenduidige manier de nagestreefde leerdoelen per opleidingsonderdeel over de opleidingsonderdelen heen te visualiseren (bv. via een matrix). Dit zou toelaten dat studenten meer zicht krijgen op hun eigen ontwikkeling als schoolontwikkelaar doorheen de opleiding (bv. door dit dan voor zichzelf in een portfolio bij te houden over de schijven heen), iets wat de opleiding zelf ook aanhaalt als ambitie, namelijk het expliciteren van een leerlijn 'professionele ontwikkeling'.

3.2.2 Stage/praktijk/werkplekleren

De praktijkgerichtheid van de opleiding is zonder meer een meerwaarde. Niet enkel krijgt de student de mogelijkheid om alle opdrachten in zijn eigen praktijk uit te werken, maar de opleiding tracht ook de organisatie van de student mee te betrekken bij de opleiding (d.m.v. kritische vriend, kernteam). De commissie meent wel dat hier nog groeikansen liggen om de betrokken organisaties voldoende te informeren en op die manier mee warm te maken voor de opleiding (ook in functie van profilering van de opleiding). Nu wordt er bijvoorbeeld een praktijkovereenkomst afgesloten waarbij de organisatie deze ondertekent. Mogelijks is het interessant om hieromtrent in gesprek te gaan met de organisatie (bv. om efficiëntieredenen via online overleg) zodat zij zich persoonlijker aangesproken voelen vanuit de opleiding.

De uitwisseling tussen studenten omtrent hun ervaringen in hun eigen organisaties wordt door de commissie ook als meerwaarde gezien om het blikveld van de studenten te verruimen en de kennis en ervaring vanuit de groep te benutten over de ervaring binnen hun eigen organisatie heen. Hier zou nog meer en gestructureerder op ingezet kunnen worden.

3.2.3 Bachelorproef/afstudeerproject

In de bachelorproef komen alle rollen en leerresultaten samen. De studenten geven enerzijds aan dat dit een absolute meerwaarde is als sluitstuk van de opleiding. Ook hier wordt de organisatie van de student uitdrukkelijk betrokken via het kernteam. Studenten geven anderzijds aan dat het keuzemoment van het voorwerp van het veranderingsproces dat zij in hun eigen organisatie zullen initiëren, coördineren en ondersteunen nu niet de flow van de organisatie zelf volgt (waarbij organisaties namelijk aan het einde van het schooljaar plannen maken voor het volgende schooljaar) waardoor de steun vanuit de organisatie niet steeds optimaal is.

De bachelorproefbeurs (hoewel nog niet in voorziene vorm georganiseerd omwille van covid19) biedt mogelijkheden om de banden met het werkveld te verstevigen en om de opleiding verder te profileren naar het werkveld toe.

3.2.4 Internationalisering

De opleiding is qua inhoud en onderbouwing zeker voldoende gericht op internationale kaders en literatuur. Met betrekking tot internationalisering ziet de commissie echter ook nog groeikansen. Er is op dit moment docentmobiliteit en internationale uitwisseling, maar deze krijgt vooral vorm vanuit de andere opleidingen waarin de docenten les geven. Er is dus nog zeker mogelijkheid om in te zetten op internationalisering met als specifieke focus 'schoolontwikkeling', zowel voor docenten, als voor studenten (bv. via (online) uitwisselingen met Nederlandse opleidingen). Hierin ligt ook meteen een opportuniteit om op die manier op het Arteveldebrede leerresultaat 'wereldburgerschap' in te zetten.

3.2.5 Betrekken van interne en externe stakeholders

De opleiding voorziet voldoende mogelijkheden voor interne stakeholders om betrokken te zijn. Sowieso merkt de commissie een grote betrokkenheid van het volledige docententeam op en dit zowel langs formele als informele weg (en ook in de moeilijke coronomstandigheden). Ook studenten krijgen via hun vertegenwoordigers in de opleidingsraad een duidelijke stem.

Wat de betrokkenheid van externe stakeholders betreft, merkt de commissie de meerwaarde van de opleidingsadviesraad. Hierbij werd aangegeven dat de werking van deze opleidingsadviesraad voorwerp is van evaluatie en eventuele bijsturing. De commissie adviseert zeker om deze opleidingsadviesraad verder in te richten (in deze of andere vorm) en hierbij na te denken over welke externe stakeholders hierin betrokken kunnen worden, ook in functie van verdere profilering van de opleiding.

3.3 Motiverende leeromgeving

De commissie merkt op dat voor elk opleidingsonderdeel op de online leeromgeving, Canvas, een eigen cursussite beschikbaar is. Deze zijn stuk voor stuk uitgebreid uitgewerkt en bieden heel veel informatie aan de studenten. De commissie wil hierbij zeker benadrukken dat studenten hier ook veel extra informatie vinden (video's, teksten, enz.) waardoor dit een rijke bron is voor hen om te benutten tijdens de opleiding (naast de welgekozen handboeken die

zowel in de opleiding als daarna zeker een meerwaarde zijn voor de studenten). Hierbij merkt de commissie wel op dat er niet steeds uniformiteit is in de manier waarop de verschillende cursussen vormgegeven worden waardoor het soms een beetje zoeken is. Doordat studenten slechts met één opleidingsonderdeel per semester in aanraking komen, is dit waarschijnlijk geen groot struikelblok, toch is de commissie van mening dat meer uniformiteit over de opleidingsonderdelen zou kunnen bijdragen tot een grotere toegankelijkheid van leermaterialen en bronmaterialen.

De commissie wil hier zeker de waarderende benadering van de opleiding in de kijker zetten. Hierbij wordt vastgesteld dat studenten continu kunnen rekenen op individuele begeleiding en feedback die in teken staat van hun groei en ontwikkeling als schoolontwikkelaar. Ook hierin staat de opleiding duidelijk model voor de studenten als toekomstige schoolontwikkelaars.

3.4 **Toetsing**

De toetsing binnen de opleiding krijgt vooral vorm via werkstukken waarbij de student aan de slag gaat met en in de eigen werkcontext en is duidelijk afgestemd op de leerdoelen met een heel sterk einddoel: als schoolontwikkelaar veranderingsprocessen initiëren, coördineren en ondersteunen. Hierbij stelt de commissie vast dat er op weg naar het einddoel binnen alle opleidingsonderdelen veel formatieve feedback voorzien wordt (ook tussentijds op vraag van de individuele studenten zelf). Deze feedbackcultuur is een absoluut pluspunt!

Binnen een bacheloropleiding is het uiteraard een vereiste dat aan het einde van het opleidingsonderdeel hier een punt aan gekoppeld wordt. Hierbij is het voor studenten niet steeds duidelijk wat de waarde van dit punt precies behelst. Kernachtig uitgedrukt, wordt de vraag gesteld wat nu bijvoorbeeld het verschil is tussen een 14 of een 15 voor een bepaald werkstuk. Hierbij trekt de commissie niet in twijfel dat het punt tot stand komt na een weloverwogen evaluatie van de betrokken docenten, maar sluit de commissie aan bij de twijfel van de studenten omtrent de meerwaarde van een precies punt. De commissie stelt daarom voor om te overwegen om bv. met zone-scores te werken. Dit zou beter kunnen aansluiten op de duidelijke visie van de opleiding omtrent de waarderende benadering en betekenisvolle toetsing.

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

Het opleidingsprogramma van SON kent een duidelijke opbouw en leerlijn. Hierbij is het modeltraject dus sterk uitgedacht. De commissie constateert dat indien studenten echter om individuele redenen afwijken van dit modeltraject, dit steeds door het team flexibel bekeken wordt in functie van de situatie van de individuele student.

SON is natuurlijk als Ba-Na-Ba-opleiding op zich al een uitstekende opportuniteit tot levenslang leren voor een divers doelpubliek. Daarnaast wordt er door het team geïnvesteerd in vormingen naast de basisopleiding, ook voor betrokkenen uit het werkveld van de SON-studenten. Hier liggen volgens de commissie nog kansen open voor de opleiding om zich op dit gebied nog sterker te profileren in het Vlaamse onderwijslandschap, hoewel de opleiding hier zeker inspanning toe doet door bijvoorbeeld mee in te tekenen op oproepen van de Vlaamse overheid omtrent professionalisering van schoolleiders. Hierbij adviseert de commissie om te bekijken of de opleidingsonderdelen an sich ook als vorming aangeboden kunnen worden, maar dan uiteraard los van de eigenlijke opleiding om de “nest”groepen van de studenten niet open te breken.

4 ONDERZOEK EN DIENSTVERLENING

Er is een duidelijke visie op onderzoek vanuit het ENW waartoe de opleiding behoort. Docenten van SON zijn betrokken in verschillende onderzoekslijnen die binnen het ENW vooropgesteld worden. De onderzoeksprojecten waarbinnen de docenten betrokken zijn als onderzoeker staan in duidelijke wisselwerking met de opleiding, wat een meerwaarde is. De docenten bouwden duidelijk een gedegen onderzoeksexpertise uit die zij inzetten in de opleiding waarbij studenten op deze manier kennis nemen van recente onderzoeksresultaten en het belang van een onderzoekende houding ondervinden. Hierbij zetten zij zeker in op het verwerven van externe financiering. Door in te tekenen op oproepen van bijvoorbeeld het Departement Onderwijs en Vorming zetten zij zichzelf als team en opleiding op de kaart. Hierbij valt op dat het onderwijsveld zelf steeds sterk betrokken wordt in het onderzoek. Daarnaast ziet de commissie dat de onderzoeksresultaten gevaloriseerd worden voor het onderwijsveld (bv. door vormingen te organiseren, door praktijkpublicaties). Onderzoek en dienstverlening staan duidelijk in wisselwerking tot elkaar.

De commissie adviseert dan ook dat de opleiding zeker een duidelijke plaats krijgt binnen de Artevelde Academy zodat de structurele en vraaggestuurde dienstverlening die de opleiding nu organiseert, verder ingebed en ondersteund kan worden vanuit de hogeschool. De commissie meent dat hier nog kansen liggen om zich verder als expertisecentrum omtrent organisatieontwikkeling op de kaart te zetten. Mogelijks zijn hier opportuniteiten om studenten (naar het einde van de opleiding toe) of afgestudeerden mee te betrekken in het aanbod.

5 BEGELEIDING OP MAAT

5.1 Instroom

De opleiding mikt op studenten met een diploma Bachelor in het onderwijs en minstens drie jaar werkervaring. De studenten moeten tewerkgesteld zijn binnen onderwijs op het moment dat zij de opleiding volgen zodat de student binnen de eigen praktijk ervaring kan opdoen m.b.t. schoolontwikkeling (o.a. door het uitvoeren van opdrachten in de eigen werkcontext). Hierbij constateert de commissie dat er veel aandacht is voor individuele situaties van studenten en dat er vanuit de opleiding bereidheid is om mee te denken met betrekking tot aangepaste trajecten.

Qua aantal studenten merkt de commissie dat sinds de start van de opleiding elk jaar ongeveer een gelijklopend aantal studenten de weg vindt naar de opleiding (min. 17 – max. 24). Studenten zelf halen aan dat zij de opleiding vaak leerden kennen via mond-aan-mond reclame. Mogelijks liggen hier nog groeikansen voor de opleiding mits een duidelijkere bekendmaking en profilering van de opleiding. De benaming van de opleiding ‘schoolontwikkeling’ wordt door de studenten aangestipt als mogelijke drempel voor mogelijke studenten die niet in een school tewerkgesteld zijn, maar in een andere onderwijsorganisatie.

Gegeven de doelgroep is de studielast van de opleiding niet evident. Studenten worden hier wel goed over geïnformeerd en voorbereid aan de start van de opleiding o.m. via de instroomgesprekken. Ook de werkgever van de student wordt geïnformeerd wat erg belangrijk is gezien de inbreng die nodig is vanuit de werkcontext van de student. De commissie meent dat hier nog sterker op ingezet kan worden (bv. via een kort online gesprek met werkgevers naast het instroomgesprek met studenten) zodat de werkgever van de student meer actief betrokken kan zijn en op die manier beter de voordelen van de opleiding leert kennen. Dit is niet alleen belangrijk in functie van de begeleiding van de student, maar ook voor het aantrekken van toekomstige studenten kan dit een meerwaarde vormen. Immers werkgevers spelen een rol bij het erkennen van de meerwaarde van het profiel van schoolontwikkelaar en de verankering van dit profiel in hun organisatie en kunnen zo hun medewerkers in de toekomst warm maken voor de opleiding.

5.2 Doorstroom

Studenten die gelijktijdig instromen in de opleiding vormen een soort ‘nestgroep’. De commissie merkt op dat dit voor studenten erg belangrijk is en dat deze groep voor hen als een ‘veilige haven’ fungeert doorheen de opleiding. Tegelijk wordt ook ingezet op contacten tussen de verschillende ‘nestgroepen’ of schijven binnen de opleiding. Zoals eerder vermeld, krijgen studenten veel feedback doorheen de opleiding waardoor zij continue begeleiding en ontwikkeling ervaren. Hier ligt zeker nog een opportuniteit om deze ontwikkeling doorheen de opleiding verder te documenteren (confer de eerdere suggestie om hierbij met een portfolio te werken).

Studenten die ondanks de intensieve begeleiding de opleiding vroegtijdig stopzetten worden hieromtrent bevraagd in een exitgesprek. Het gaat hierbij om eerder kleine aantallen en vaak liggen persoonlijke redenen aan de basis. Hierbij adviseert de commissie om in deze exitgesprekken ook voldoende door te vragen op de ondersteuning die de student kreeg vanuit het werkveld om eventuele achterliggende zaken hieromtrent bloot te kunnen leggen (indien deze er zouden zijn).

5.3 **Uitstroom**

Twee op de drie studenten studeren ook effectief af in de opleiding. De commissie meent dat dit een goed resultaat is, gegeven de specificiteit van de opleiding.

Zoals eerder aangegeven, merkt de commissie een groot enthousiasme bij de alumni over de opleiding. Dit resulteert in mond-aan-mond reclame voor de opleiding. Alumni geven ook aan dat zij door de opleiding zeker verder geëvolueerd zijn in hun job en dat dit vaak leidde tot nieuwe joboportunities (bij dezelfde werkgever of bij een andere werkgever).

De opleiding zelf geeft aan dat zij niet systematisch bijhouden welke jobinhoud hun alumni opnemen na de opleiding. De commissie raadt aan om dit in de toekomst wel te doen omdat hierin veel informatie kan schuilen om de opleiding verder te profileren.

Contact houden met deze alumni op een gestructureerde manier kan hiervoor een meerwaarde zijn. Dit lijkt alvast iets waar de alumni zelf enthousiast zouden over zijn, hoewel een aandachtspunt hierbij zeker de praktische haalbaarheid is, zowel voor de alumni als voor de opleiding zelf. De alumni kunnen hier eventueel zelf een rol spelen bij het organiseren van hun eigen netwerk.

6 PERSONEEL

6.1 Personeelsbeleid

De nieuwe organisatiestructuur binnen de Arteveldehogeschool resulteerde in een vernieuwde werking. Hierbij is het goed dat er continuïteit is binnen de opleiding in de persoon van de opleidingsverantwoordelijke. Deze opleidingsverantwoordelijke vormt het hart van het team en staat tussen zijn mensen. Hij ademt de waarderende cultuur die binnen de opleiding hoog in het vaandel gedragen wordt. De planningsgesprekken die hij jaarlijks voert met de teamleden zijn een meerwaarde. Op deze manier krijgen alle teamleden de kans om hun inbreng en opdracht binnen de opleiding te bespreken.

De commissie wenst de meerwaarde van de keuze voor teamteaching voor alle opleidingsonderdelen in de verf te zetten. Deze teamteaching ondersteunt de draagkracht van het team, ook wanneer nieuwe medewerkers binnen de opleiding binnenkomen en ervaren medewerkers uit de opleiding verdwijnen.

De commissie heeft wel enige bezorgdheid met betrekking tot de draagkracht van het team. Hierbij werd het team absoluut als enthousiast ervaren en is hun inzet erg groot. Tegelijk stelt de commissie vast dat hun opdracht binnen de opleiding slechts een klein deel uitmaakt van hun totale opdracht en dat zij dus heel veel taken en functies combineren. Zij leggen hierbij de lat voor zichzelf erg hoog. Daarom meent de commissie des te meer dat er absoluut aandacht moet zijn voor werkbaar werk en welbevinden van de docenten in de opleiding. Hierbij biedt de nieuwe organisatiestructuur kansen tot extra ondersteuning voor de opleiding en zijn docenten.

6.2 Expertise en deskundigheid

Het docententeam is een erg deskundig team en combineert een rijke expertise (net ook door hun ervaring en opdracht in andere opleidingen binnen de hogeschool). Deze wordt optimaal ingezet waartoe onder meer de team teaching zeker bijdraagt.

De know-how en gedrevenheid van het team worden ook expliciet belicht door de studenten en alumni van de opleiding. Zoals eerder aangehaald, kan de expertise van het team zeker nog breder benut en gewaardeerd worden binnen de hogeschool.

6.3 Professionaliseringsbeleid

Het docententeam neemt zijn rol als reflective practitioner ernstig en toont een continue bereidheid om zelf te professionaliseren. Hun rol als onderzoeker biedt hier zeker opportuniteiten toe. Ook hier is de team teaching een meerwaarde omdat dit toelaat om van elkaar te leren. In dat opzicht stelt de commissie dan ook vast dat er heel veel informele kansen tot professionalisering zijn die het team met beide handen grijpt.

Met betrekking tot de formele professionalisering merkt de commissie dat hiertoe minder kansen zijn vanuit de opleiding zelf o.m. omwille van beperkt budget. Dit wordt gecompenseerd door de mogelijkheden die er zijn vanuit andere opleidingen. Het kan echter een meerwaarde zijn om vanuit de opleiding na te denken over de formele professionalisering van de medewerkers (bv. gericht op de doorontwikkeling van 'deep democracy' waartoe nu een aanzet is gegeven) en hieromtrent een visie te ontwikkelen waarbij dan gekeken kan worden hoe dit ondersteund zou kunnen worden vanuit het ENW.

Daarnaast merkt de commissie op dat het docententeam ook kansen grijpt via het indienen van onderzoeks- en projectvoorstellen (bv. bij het Departement Onderwijs en Vorming) in samenwerking met het werkveld wat ook bijdraagt tot de professionalisering van de docenten van de opleiding (zonder budget).

6.4 **Mobiliteit van staf**

Met betrekking tot de mobiliteit van medewerkers stelt de commissie dezelfde dynamiek vast: hiertoe is veel bereidheid vanuit het team en brengen zij veel ervaringen binnen vanuit hun opdrachten in andere opleidingen. Dit is zeker een meerwaarde, maar ook hier kan het een aandachtspunt zijn om als opleiding zelf na te denken welke initiatieven hier genomen kunnen worden met specifieke meerwaarde voor de opleiding en na te gaan hoe hier vanuit het ENW zou ondersteund kunnen worden.

7 KWALITEITSCULTUUR

7.1 Aanpak kwaliteitszorg

De opleiding verwijst voor de kwaliteitszorg naar de kwaliteitscultuur die leeft binnen het opleidingsteam. De commissie is er van overtuigd dat deze informeel heel sterk aanwezig is en ziet dit als een verdienste van het team dat zichzelf en zijn aanpak continu in vraag stelt en bijstuurt waar nodig.

Hierbij stelt de commissie vast dat er zeker nog mogelijkheden zijn om omtrent kwaliteitszorg een aantal zaken te structureren (bv. meer systematische reflectie omtrent studentenevaluaties van de opleidingsonderdelen) en formeler te expliciteren. Dit kan immers helpen om mogelijke blinde vlekken boven te halen. Ook hierbij kan de nieuwe structuur van het ENW en de coördinator integrale kwaliteitszorg ondersteuning bieden.

7.2 Borgen van kwaliteit

Vanuit de hogeschool wordt een onderwijsraamwerk aangereikt dat de opleiding onderschrijft om de eigen kwaliteit te borgen. Dit raamwerk is erg uitgebreid en omvat veel kwaliteitseisen. De commissie meent dat het goed zou zijn om als opleiding hierbij een aantal prioriteiten voorop te stellen waar gedurende een bepaalde periode expliciet rond gewerkt wordt. Mogelijks gebeurt dit al, maar dit was niet helemaal duidelijk voor de commissie.

7.3 Verbetercyclus

De docenten binnen de opleiding reflecteren jaarlijks omtrent de aanpak van de opleidingsonderdelen en de opleiding als geheel. Hierbij stelt de commissie vast dat veranderingen goed opgevolgd worden (confer de nieuwe aanpak in schijf 2).

Binnen de hogeschool zijn veel instrumenten voor handen die feedback voorzien aan de opleiding: o.a. studententevredenheid, medewerkerstevredenheid. Mogelijks zijn deze instrumenten niet steeds voldoende aangepast aan de specificiteit van de opleiding waardoor ze misschien minder bruikbaar zijn? Het docententeam geeft aan dat zij zeker bereid zijn om met dergelijke instrumenten aan de slag te gaan (o.a. in teamvergaderingen en in de opleidingsraad waar ook studenten hun inbreng hebben). Mogelijks kunnen deze instrumenten in samenwerking met de coördinator integrale kwaliteitszorg beter afgestemd worden op de opleiding?

De betrokkenheid van de studenten bij de opleiding is groot en dit brengt opportuniteiten met zich mee voor de verbetercyclus. De afstand tussen studenten en docenten is klein waardoor studenten kansen krijgen om feedback over de opleiding te formuleren (en dit niet enkel in de opleidingsraad). De commissie vindt het een sterk punt dat de feedback van studenten ter harte wordt genomen door de opleiding en leidt tot concrete verbeteringen.

7.4 **Visie en aanpak rond innovatie**

Er is een beleidsplan met strategische doelen voor de opleiding voor de periode van 2019 tot 2024. Het statuut van dit document is niet helemaal duidelijk voor de commissie en hier werd niet echt naar verwezen door betrokkenen tijdens de opleidingsreview.

Wel merkt de commissie op dat, mede versneld door de omstandigheden gecreëerd door de coronacrisis, de opleiding inzet op blended learning (wat een onderdeel is van het beleidsplan). Zeker voor deze opleiding waarin alle studenten werkstudenten zijn, is het een meerwaarde om ook in de toekomst verder in te zetten op tijds- en plaatsonafhankelijk leren van studenten. Hiertoe zijn duidelijk de eerste stappen gezet!

8 INFRASTRUCTUUR

De commissie kon jammergenoeg door de corona-omstandigheden de campus zelf niet bezoeken, maar navraag bij de studenten leert dat zij de campus als aangenaam en aangepast voor de opleiding ervaren.

Hier verwijst de commissie naar punt 3.3 omtrent de motiverende leeromgeving voor verdere informatie omtrent de (online) leeromgeving.

9 **BESLUIT**

Afsluitend geeft de commissie een overzicht van de sterke punten en groeikansen weer waarbij de acht kwaliteitskenmerken, die door de hogeschool als kader naar voren werden geschoven om de opleiding te reviewen, als leidraad werden gebruikt.

9.1 **Sterke punten**

1. Leerresultaten

- Duidelijke rollen van schoolontwikkelaar met concrete opleidingsspecifieke leerresultaten worden nagestreefd.
- Relevantie van deze leerresultaten wordt onderstreept door enthousiasme van werkveld omtrent de opleiding.

2. Curriculum

- Doelgerichte opbouw in het curriculum.
- Sterke afstemming op werkcontext van student waarbij ingezet wordt op uitwisseling tussen studenten onderling.
- Rekening houden met individuele behoeften van student.
- Constructive alignment tussen doelen, inhouden, werkvormen en toetsvormen.
- Sterke onderbouwing vanuit wetenschappelijke literatuur en theorie.
- Bachelorproef waarin alle rollen en leerresultaten samenkomen als sluitstuk van de opleiding.
- Onderzoeksexpertise van docententeam wordt duidelijk benut in de opleiding.

3. Onderwijsleeromgeving

- Per opleidingsonderdeel een uitgebreide online leeromgeving met veel informatie en extra materiaal.
- Waarderende benadering van de opleiding met continue aandacht voor individuele feedback en begeleiding.
- Opleiding staat model voor de studenten als toekomstige schoolontwikkelaars.
- Versnelde inzet op blended learning.

4. Toetsing

- Toetsing is duidelijk afgestemd op de leerdoelen met sterk einddoel: als schoolontwikkelaar veranderingsprocessen initiëren, coördineren en ondersteunen.
- Feedbackcultuur is een absoluut pluspunt!

5. Docententeam

- Deskundig team met rijke expertise.
- Gedreven opleidingsverantwoordelijke die het hart van het team vormt.
- Kans tot inbreng van alle teamleden.

- Opleiding wordt echt gedragen door het volledige team.
 - Teamteaching is absolute meerwaarde!
 - Continue bereidheid om zichzelf te professionaliseren (informeel en formeel).
 - Rol als onderzoeker is meerwaarde voor de teamleden.
6. Begeleiding
- Veel aandacht voor individuele situatie van studenten en begeleiding op maat.
 - Goede informatie omtrent verwachtingen en studielast voor studenten via instroomgesprekken.
 - Belangrijke functie van 'nestgroep' van studenten.
 - Groot enthousiasme bij alumni over de opleiding.
7. Informatie voor studenten
- Online platform biedt voldoende en toegankelijke informatie voor studenten.
 - Veel aandacht voor individuele contacten in de opleiding.
8. Informatie omtrent kwaliteit opleiding
- Sterke kwaliteitscultuur binnen de opleiding.
 - Betrokkenheid van studenten bij de opleiding is groot en hun feedback wordt echt ter harte genomen.

9.2 Aandachtspunten en groeikansen

1. Leerresultaten
 - Blijvende aandacht nodig voor de profilering van de schoolontwikkelaar in het Vlaamse onderwijsveld en in relatie tot internationale tendensen.
2. Curriculum
 - Studenten beter overzicht geven omtrent hun eigen professionele ontwikkeling doorheen de opleiding (bv. via een portfolio).
 - Nog meer betrekken/informereren van werkgever van studenten.
 - De uitwisseling tussen studenten onderling meer structureren en de diversiteit van de groep hierbij maximaal benutten.
3. Onderwijsleeromgeving
 - Meer uniformiteit tussen de verschillende online leeromgevingen van de opleidingsonderdelen.
4. Toetsing
 - Nadenken over alternatieve vormen van summatieve toetsing (bv. zonescores) om zo nog meer aan te sluiten op de waarderende benadering van de opleiding.

5. Docententeam
 - Blijvende aandacht hebben voor draagkracht en welbevinden van team (en dit ook ondersteunen vanuit ENW).
6. Begeleiding
 - Exitgesprekken met studenten nog meer benutten.
7. Informatie voor studenten
 - Meer aandacht voor profilering van de opleiding om toekomstige studenten aan te trekken. Hierbij kan zeker gebruik gemaakt worden van de enthousiaste verhalen van alumni en hun werkgevers.
8. Informatie omtrent kwaliteit opleiding
 - Systematischer bijhouden waar alumni terechtkomen (welke jobinhouden nemen zij op?) om dit te benutten bij de verdere profilering van de opleiding.
 - Netwerk van alumni benutten voor deze profilering.
 - Initiatieven omtrent kwaliteitszorg meer structureren en formeler expliciteren (met ondersteuning van ENW).

Korte beschrijving van het CV van de commissieleden

Melissa Tuytens is docent Tenure Track aan de vakgroep Onderwijskunde van de Universiteit Gent. Zij werkt er binnen de onderzoeksgroep BELLON (Beleid en Leiderschap in Onderwijs) die wetenschappelijk onderzoek verricht naar de werking van scholen en de ontwikkeling van onderwijsbeleid. Binnen de onderzoeksgroep trekt zij de onderzoekslijn 'Innovatie in hoger onderwijs: het belang van kwaliteitsvolle human resources' waarbinnen onder andere onderzoek verricht wordt naar professionele leergemeenschappen en team-based learning in het hoger onderwijs. Zij voerde de voorbije vijf jaar onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in scholen binnen het Steunpunt Onderwijsonderzoek (SONO, 2016-2020) waarvan zij ook adjunct-coördinator was. Daarnaast was zij als co-promotor betrokken bij verschillende onderzoeksprojecten omtrent leraren, hun loopbaan en hun professionalisering.

Marian van Popta-Erkelens is van huis uit taalkundige, behaalde in 2009 haar PhD in kindertaalontwikkeling. Daarna maakte zij de stap naar het onderwijs, eerst als docent Nederlands in het secundair onderwijs en vervolgens als opleidingsdocent in de professionele masters Special Educational Needs (MSEN), Leren en Innoveren (MLI) en Educational Leadership (MEL) op de Marnix Academie in Utrecht. Naast deze onderwijstaken vervulde zij van 2015-2018 de rol van senior onderzoeker in het Marnix Innovatiecentrum. Sinds 2018 is zij opleidingscoördinator van de Master Leren en Innoveren, vanuit welke rol zij verantwoordelijk is voor de algehele organisatie van deze professionele masteropleiding. Met deze opleiding worden studenten onderzoekende vernieuwers van hun eigen onderwijspraktijk door als Teacher Leader leiding te geven aan collectieve leerprocessen in hun teams.

Kristel Vandermolten heeft een ruime ervaring binnen het onderwijslandschap, als leerkracht SO maar ook als adjunct-directeur in het SO en als beleidsadviseur in een scholengroep van het GO!. Kristel is sinds april 2015 binnen PBD GO! projectmanager 'schoolontwikkeling'. Ze bezit de nodige expertise omtrent projectmanagement en volgt alle interne professionalisering op die wordt aangeboden aan de pedagogisch begeleiders met expertise schoolontwikkeling. Sinds 2015 is Kristel de projectmanager voor het volledig professioneel continuüm voor GO! leidinggevend en daarbinnen is ze o.a. nauw betrokken bij de opleiding (adjunct-)directeur. Als projectmanager schoolde zij zichzelf in 2018 bij in statistiek, volgt ze nauwgezet alle inzichten over effectieve professionalisering op en zorgt zij er mee voor dat die geïmplementeerd raken in de organisatie.

Wouter Boute is licentiaat in de pedagogische wetenschappen optie onderwijspedagogiek (Universiteit Gent - 2003). Vanuit een brede interesse in onderwijs en opvoeding, een focus op onderwijsinnovatie en een uitgesproken engagement voor maatschappelijk kwetsbare jongeren nam hij tussen 2004 en 2009 (voornamelijk als leidinggevende) uiteenlopende opdrachten op in het middenstandsonderwijs, het volwassenenonderwijs, het hoger onderwijs en het deeltijds beroeps secundair onderwijs. Tussen 2011 en 2019 was hij directeur van het Hoger Technisch Instituut Sint-Antonius, een superdiverse school in Gent met een aanbod in leren & werken, duaal leren, tso, bso en okan. Sinds twee jaar is hij actief als begeleider/coach

van schoolbesturen en directies in processen van bestuurlijke optimalisatie en gedeeld leiderschap.

Mien Desmet, sinds 2014 coördinator Freinetschool De Kleine Wereld, mede-oprichter, bestuurder De Kleine Wereld vzw, preventieadviseur, lid van Fopem en SOM en student schoolontwikkeling. Haar onderwijs carrière startte in het speciaal onderwijs in Nederland waar ze ook de opleiding tot remedial teacher volgde, video interactie-begeleiding en coaching in het onderwijs. Na de opleidingen startte ze een eigen praktijk op voor leerlingen met leerproblemen. Daarna volgden verschillende opdrachten voor zowel Arteveldehogeschool als Vives als gastdocent en als opleider voor educatief medewerkers in de basiseducatie.

Procesbegeleider:

Griet De Smet is logopediste en audiologe en werkt sinds 2003 aan de Arteveldehogeschool. In eerste instantie was zij docent en onderzoeker, in 2006 werd zij opleidingscoördinator audiologie, waar ze, naast het dagelijks beleid, verantwoordelijk was voor het personeelsbeleid, financieel beheer, onderwijs- en studentenbeleid en internationalisering. Sinds 1 september is ze opleidingshoofd logopedie en audiologie.