



**Europese Unie**

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



# **DRAFT - Handleiding om werkveldprojecten te inventariseren en uit te zetten en tegelijk doelgericht en efficiënt in te bedden in een arbeidsmarktgericht opleidingstraject**

(Actiepunt 3.1e)



## Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Visie.....	4
3. Doelstellingen projectenbureau.....	7
4. Strategische benadering voor het inventariseren, uitzetten en inbedden werkveldprojecten in een doelgericht en efficiënt arbeidsmarktgericht opleidingstraject .....	8
4.1. Organisatie.....	8
4.1.1. Positie Projectenbureau.....	8
4.1.2. Structuren.....	9
A. Overlegorganen.....	9
B. Actoren en rollen.....	10
4.1.3. Competentiegericht onderwijs.....	11
A. Situering competentiegericht onderwijs.....	11
B. Praktijkleermomenten.....	13
C. Soorten opdrachten.....	13
4.2. Processen.....	14
4.2.1. Proces communicatie.....	14
A. Interne communicatie: proces en middelen.....	15
B. Externe communicatie: proces en middelen.....	15
4.2.2. Het proces Projectenbureau versus werkveld.....	17
A. Rol applicatie projectenbureau	
B. Analyse aanvraag bedrijf.....	18
C. Intakegesprek.....	20
D. Dienstverleningsvoorstel & samenwerkingsovereenkomst.....	20
E. Uitzetten van werkveldprojecten: didactische uitwerking.....	21
F. Evaluatie.....	25
 Bijlagen.....	 26
Bijlage 1 Competentiegericht onderwijs.....	26

## Referenties

## 1. Inleiding

In het kader van het Golewe-project start de Provinciale Hogeschool Limburg (PHL) met het opzetten van het projectenbureau als interface orgaan tussen de arbeidsmarkt en de PHL. Het projectenbureau heeft als taak in te staan voor de dienstverlening ten aanzien van het werkveld op een wijze waarbij onderwijs en onderzoek aan elkaar worden gekoppeld. Deze manier van werken is een dynamiek die reeds enkele jaren een fundamentele impact heeft op het onderwijsbeleid.

Het projectenbureau heeft twee doelstellingen namelijk: het zichtbaar maken van de behoefte aan competentiegerichte ontwikkeling enerzijds en de inventarisatie en vertaling van werkveldopdrachten anderzijds. Hierdoor ontstaat er een dubbele beweging waarbij enerzijds opdrachten uit het werkveld aangetrokken worden binnen de opleiding en anderzijds de opleiding naar buiten treedt met een aanbod aan dienstverlening.

Het projectenbureau wordt centraal opgericht binnen de dienst Onderzoek en Projecten en heeft een faciliterende rol ten aanzien van dienstverleningsopdrachten met het werkveld. Voor de onderwijskundige uitwerking van projecten kunnen we rekenen op de deskundigheid en advies van de GoLeWe-projectmedewerkers verbonden aan de dienst Onderwijs.

Bij het oprichten van het projectenbureau ondervinden we dat het creëren van een draagvlak geen sinecure is. In de conceptuele fase hebben we tijdens verkennende gesprekken ervaren dat er een spanningsveld heerst tussen de verschillende actoren.

Het opstarten van een nieuw initiatief houdt in dat er een veranderingsmechanisme op gang getrokken wordt en dit stuit op natuurlijke weerstand van aan aantal betrokkenen. Bij de uitwerking van het projectenbureau doen we onderzoeken naar het scheppen van de optimale randvoorwaarden voor het projectenbureau.

In wat volgt lichten we kort de visie toe van waaruit we vertrekken. We gaan dieper in op de organisatie en de structuren die er nodig zijn om een projectenbureau slaagkans te geven om daarna het te hebben over de verschillende processen die op gang getrokken worden.

## 2. Visie

***Het projectenbureau wil de verbindende schakel vormen tussen:***

- ***expertisevragen van bedrijven en instellingen die vragen, opdrachten, ideeën tot innovatie posten en***
- ***de leervragen van studenten die op basis van competentie-ontwikkeling oplossingen op maat aanbieden.***

Als opleiding dien je mee te gaan in het competentiegericht opleiden en het curriculum zo vorm te geven dat er kan worden aangetoond dat de opleiding werk maakt van competentiegericht onderwijs. De competenties waaraan een opleiding dient te werken zijn immers decretaal vastgelegd. Studenten dienen gevormd te worden tot:

- Het beheersen van *algemene competenties* als denk-en redeneervaardigheid, het verwerven en verwerken van informatie, het vermogen tot kritische reflectie en projectmatig werken, creativiteit, het kunnen uitvoeren van eenvoudige leidinggeven taken, het vermogen tot communiceren van informatie, ideeën, problemen en oplossingen, zowel aan specialisten als aan leken en een ingesteldheid tot levenslang leren;
- Het beheersen van algemene *beroepsgerichte competenties* als teamgericht kunnen werken, oplossingsgericht kunnen werken in de zin van het zelfstandig kunnen definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk en het kunnen ontwikkelen en toepassen van zinvolle oplossingsstrategieën, en het besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid samenhangend met de beroepspraktijk;
- Het beheersen van *beroepsspecifieke competenties* op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar.

Wanneer we gaan kijken naar projectonderwijs, valt op dat een constructivistische<sup>1</sup> opvatting over leren rechtstreeks aan projectonderwijs kan worden gekoppeld en dat projectonderwijs zich goed leent om te werken aan de decretaal vastgelegde competenties.

GoLeWe vormt de ideale springplank om een projectenbureau op te zetten en zo een kader te scheppen voor projectwerking met het werkveld. Het biedt ons de kans om een projectenbureau op te richten dat een interface kan zijn tussen de opleiding en het werkveld. Op die manier wordt er dubbele beweging in gang gezet waarbij men enerzijds kan op zoek gaan naar interessante projecten in bedrijven op vraag van de opleiding maar ook vanuit de vraag van organisaties de studenten in het werkveld te betrekken.

---

<sup>1</sup> Leren is een constructief, cumulatief, zelfgestuurd, doelgericht, gesitueerd, coöperatief en individueel verschillend proces van kennisverwerving, betekenisgeving en vaardigheidsontwikkeling.

Het is dan ook de bedoeling om door integratie van competentiegericht onderwijs de noden van het werkveld te inventariseren en via competentiegericht onderwijs hierop in te spelen. Door middel van het rechtstreeks inschakelen van actuele vragen/problemen van bedrijven en organisaties uit het werkveld kunnen we als hogeschool de vinger aan de pols houden met de dynamiek van de dagelijkse bedrijfsvoering en krijgen studenten de kans om via de competenties het geleerde real life toe te passen.

Binnen de kwaliteitscriteria van onze hogeschool willen we onze studenten kwalitatief onderwijs bieden. Vanuit onze sociaal-commerciële positie wil de PHL ook bedrijven als klanten aantrekken om zo in het werkveld de opgedane kennis en vaardigheden te kunnen valoriseren.

Bachelorstudenten worden tijdens hun studieloopbaan voorbereid om af te studeren als beroepsbeoefenaars met competenties die gericht zijn op directe inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (Bijlage 1: Competentiegericht onderwijs).

Binnen de PHL is er héél wat kennis en expertise van studenten, lectoren/experten en onderzoekers aanwezig in uiteenlopende domeinen. Zowel voor de huidige als toekomstige studenten, lectoren, onderzoekers, als de PHL in het algemeen vormt de valorisatie van de opgedane kennis en vaardigheden in het werkveld een belangrijke meerwaarde.

Via het projectenbureau wil de PHL die kennis en expertise vlot en tegen een betaalbaar tarief ter beschikking stellen van ondernemingen en non-profit organisaties.

Op basis van bovenstaand paradigma vormt het GoLeWe-project een ideale onderzoeksbasis tot het analyseren, stimuleren en ontwikkelen van de synergie tussen vraag en aanbod.

Het aanbod vertaalt zich in de vraaggestuurde projectwerking. Vanuit de visie van de competentieontwikkeling van studenten wordt een opdracht gevraagd aan het werkveld (=opdrachtgericht). Omgekeerd wordt vanuit een vraag van het werkveld, vraaggerichte benadering, de opdracht uit het werkveld aangeboden (opdrachtgestuurd)

### **Meerwaardecreatie**

Specifiek voor de PHL wordt er een meerwaarde gecreëerd door het aanbod van projectgericht onderwijs dat sterkt leunt op een uitgebreid netwerk van bedrijven (zie schema p 8).

De economische realiteit van vandaag is morgen alweer achterhaald. Goede bedrijfsvoering vergt een dynamiek die gestoeld is op continue flexibiliteit. Als hogeschool die het ondernemerschap hoog in het vaandel draagt zijn wij erg bewust van onze doorslaggevende verantwoordelijkheid met name het opleiden en klaarstomen van de ondernemers van de toekomst. Vanuit deze visie willen we kennisuitwisseling met de praktijk op diverse manieren integreren in ons onderwijs:

- Internationale samenwerkingsverbanden met hogescholen en stage- of projectmogelijkheden in het buitenland

- Participatie in internationale onderzoeksprojecten in samenwerking met andere hogescholen/universiteiten.
- Maatwerk aan bedrijven en non-profitorganisaties via onderzoek-en dienstverleningstrajecten uitgevoerd door experts verbonden aan onze onderzoeksinstituten.
- Praktijkleren via stage- of projectopdrachten  
Competenties worden getraind tijdens actieve participatie aan het werkveld en/of door reële opdrachten uit het werkveld. Deze opdrachten worden op een projectmatige manier aangepakt (individueel of in groep) (projectmatig wil zeggen: de wijze waarop, is een middel geen doel);

Door te vertrekken van een reële beroepsopdracht is door de context van het project steeds de realisatie van beroepsspecifieke competenties beoogd.

Door de opdracht op een efficiënte en doelgerichte manier uit te voeren (op een projectmatige wijze) zullen alle algemene - en alle algemene beroepsgerichte competenties getraind worden

- ...

In het vooropgestelde projectplan van GoLeWe wordt omschreven dat het projectenbureau bij de uitbouw en opstart in eerste instantie de focus zal leggen op competentiegericht onderwijs en dienstverlening aan bedrijven vanuit het departement Business.

Losstaand van het focuspunt op het departement - Business houden we bij elke vraagstelling vanuit het werkveld een hogeschoolbrede kijk tijdens de vraagarticulatie. Indien gewenst kunnen we via een multidisciplinaire samenwerking verschillende afstudeerrichtingen betrekken bij de uitwerking van een oplossing op maat.

Het projectenbureau wil door middel van competentiegericht onderwijs in het departement Business werken aan een klantgerichte organisatie die dienstverlening en netwerking in de dagdagelijkse praktijk toepast en zich eigen maakt. De klant, het bedrijf, staat centraal! In een win-winsituatie wordt door middel van meedenken met de klant aan een maatwerkoplossing gewerkt. Het uitwerken van deze maatwerkoplossing biedt de gelegenheid om telkens een nieuwe invalshoek voor het competentiegericht onderwijs aan te bieden en rechtstreeks te werken aan kennisvalorisatie én innovatie in het werkveld.

### 3. Doelstellingen Projectenbureau

***Het projectenbureau is een opendeur die toont welke potentiële mogelijkheden de PHL via haar studenten heeft in het oplossen van problemen binnen de arbeidsmarkt.***

Vandaag de dag wordt er nog te weinig aan kennisvalorisatie gedaan. Naast een uitgebreid netwerk willen we de banden met het werkveld nog versterken door concrete samenwerkingsverbanden te initiëren. We spelen als hoger onderwijs met andere woorden graag kort op de bal. Waar heeft de arbeidsmarkt nood aan op vlak van personeel (over welke competenties beschikken ze?) en hoe kan de hogeschool zulke mensen afleveren? We kunnen niet anders dan de opleiding zoveel mogelijk af te stemmen op het werkveld door het zo vroeg mogelijk in de opleiding reeds te betrekken. Het binnenhalen van projecten is hier een middel om tot ons grote doel te komen: meer realiteit (samenwerking met organisatie) in de opleiding om de kloof tussen hoger onderwijs en werkveld te verkleinen.

Samen met de klant zal het projectenbureau aangereikte problemen binnen het competentiedomein op professionele wijze analyseren en vertalen naar inzetbare studentenopdrachten die bijdragen tot de professionele vorming van haar studenten en gericht zijn op een kwalitatief bruikbaar resultaat voor de klant.

We gaan op zoek naar een win-winsituatie: onderzoeken en projectopdrachten van opdrachtgevers worden uitgevoerd en studenten werken aan de ontwikkeling van hun beroepscompetenties en doen praktijkervaring op. Met de opgedane kennis kunnen we ons onderwijs praktijkgericht houden en verder innoveren.

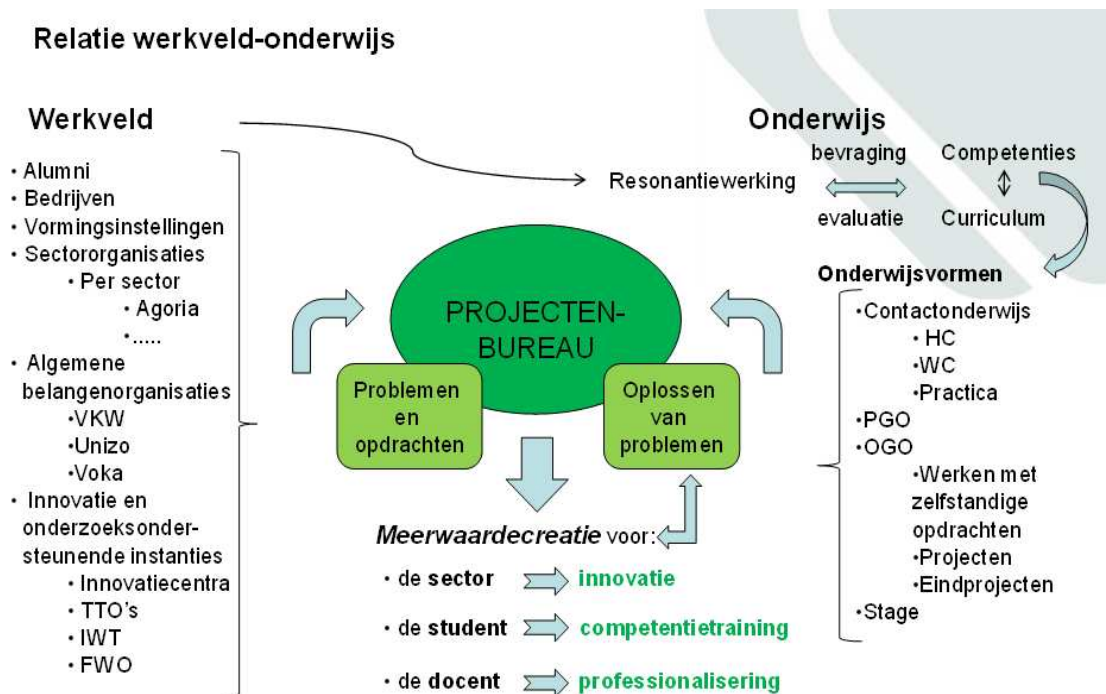
Het relatie- en opdrachtenbeheer wordt vastgelegd in een ICT-applicatie die nog in opbouw is.

#### 4. Strategische benadering voor het inventariseren, uitzetten en inbedden werkveldprojecten in een doelgericht en efficiënt arbeidsmarktgericht opleidingstraject

##### 4.1. Organisatie

###### 4.1.1. Positie Projectenbureau

Onderstaande schema geeft de positie van het projectenbureau weer als de verbindende schakel tussen het onderwijs, het werkveld en andere betrokken partijen zoals stakeholders die betrokken zijn bij de onderzoeksgroepen. Bovendien schetst het schema tevens de verschillende partijen en hun relatie tot het projectenbureau. De actoren worden in een volgende paragraaf nader toegelicht.



Wat we wel nu kunnen meegeven is dat we in het **werkveld** ons voornamelijk focussen we op bedrijven/organisaties die bereid zijn om concrete opdrachten en projecten bij het projectenbureau te plaatsen.



#### 4.1.2. Structuren

##### A. Overlegorganen

Om het projectenbureau kans op slagen te geven zetten we overlegstructuren op, om zo een draagvlak in de opleiding te creëren. Zo is het oprichten van een stuurgroep en werkgroep geen overbodige luxe. Vernieuwing brengt steeds weerstand met zich mee. Wanneer meerdere mensen het geheel dragen en ondersteunen is er meer kans op slagen.

##### Stuurgroep projectenbureau

De stuurgroep heeft als doel het businessplan van het projectenbureau en het gekoppelde actieplan mee vorm te geven, te sturen en op te volgen.

##### Werkgroep projectenbureau

Deze werkgroep heeft als doel het actieplan concreet te realiseren via de betrokken leden. Bovendien zal de werkgroep toezien op voldoende integratie van de voorgeschreven acties.

Deze groep kan nieuwe projectmogelijkheden onderzoeken én realiseren. Door hun jarenlange ervaring en expertise binnen het eigen vakdomein hebben ze reeds een **uitgebreid netwerk** binnen de eigen sector opgebouwd. Het spreekt voor zich dat het projectenbureau dankbaar gebruik zal maken van dit netwerk. Meer nog, het projectenbureau zal in deze netwerkrelatie louter een aanvullende en/of faciliterende rol opnemen ten aanzien van het effectief aantrekken van opdrachten en vragen uit het werkveld. Omwille van de bestaande netwerken, opgebouwd en onderhouden door de PHL-medewerkers zal het projectenbureau tevens interne communicatie voeren door interne reclame te maken via verschillende reeds bestaande overlegstructuren, het intranet, en specifieke werkgroepen ten behoeve van de integratie van projectgestuurd onderwijs.

Het opstarten van beide werkgroepen is volgens ons inzien een must.

Aanvullend betrekken we een PHL-specifiek overlegorgaan zijnde de Domeinwerking Werkveld als bijkomend forum en adviesorgaan om het werkveld (beroepenveld) zoveel mogelijk te betrekken m.b.t. een aantal centrale thema's (onderdeel van het ZER)

##### B. Actoren en rollen

We weten nu al wie in de stuurgroep zetelt en wie er deel uitmaakt van de werkgroep. Rest ons de vraag wie er dan op zoek gaat naar de projecten en wie ervoor zorgt dat ze in een opleiding passen? Het projectenbureau zal omwille van deze tweeledigheid bestaan uit een managerskant en een onderwijskundige ondersteuning.

De coördinator projectenbureau zal op vraag van de opleiding gericht op zoek gaan naar projecten terwijl de onderwijskundige wordt ingeschakeld bij de inbedding in de opleiding.

Deze laatste werkt uiteraard heel nauw samen met de opleiding en betrokken lectoren. Ook zal de projectenbureaumanager opdrachten vanuit het werkveld inventariseren en doorspelen naar de opleiding, eveneens met de mogelijkheid op onderwijskundige ondersteuning.

Naast deze twee belangrijke actoren die wezenlijk deel uitmaken van het projectenbureau, vormen studenten en lectoren in de rol als coach de spil van projectwerking.

Beleidsmatig zullen ook departementshoofden, opleidingscoördinatoren, onderzoekscoördinatoren, ... op de hoogte worden gehouden omdat zij mee het beleid in de opleiding bepalen en het geheel in goede banen moeten leiden. Het is deze groep van intermediairen die meewerken het eerder aangehaalde draagvlak.

Onderstaand de actoren én bijhorende rollen van het projectenbureau opgesomd:

#### Projectenbureau

- Onderwijskundige werkgroep:

- Ondersteunen van het uitbouwen van de projectwerking bij studenten

- Projectenbureau ondersteuning bij relatie werkveld – opleidingen – expertisecellen (onderzoeksinstituten)

- Zoeken van projecten en opdrachten voor studenten (deels dienstverlening)
  - Deze opdrachten incorporeren in stage, eindprojecten en studentenprojecten
  - Binnen halen van echte dienstverleningsprojecten voor lectoren/onderzoekers
  - Binnen halen van onderzoeksprojecten voor lectoren/onderzoekers
  - Opzetten van onderzoekssamenwerking
  - Administratieve ondersteuning, juridische en financiële opvolging
  - Inventaris van activiteiten

- Departementshoofd, departementaal onderzoekscoördinator, opleidingscoördinatoren
- Lectoren, stagecoördinatoren
- Studenten
- Bedrijven/organisaties:
  - afnemers
  - kritische rol bij evaluatiefase: situatiegebonden

### 4.1.3. Competentiegericht onderwijs

#### A. Situering competentiegericht onderwijs

Een projectmatige aanpak in de opleiding is niet zo vanzelfsprekend. Hier dient op voorhand goed over nagedacht te worden.

In wat volgt werd dankbaar gebruik gemaakt van het boek dat Dekeyser en Baert (1999) maakten over projectonderwijs. Zij beschrijven immers in hun boek het theoretisch kader van projectonderwijs en voor het leren en werken in groep en voorzien daarbij een praktisch pakket van taken en vaardigheden die in projectonderwijs aan bod komen. Hieronder worden de belangrijkste zaken eruit gelicht om zo algemeen mogelijk weer te geven wat van belang is voor het opstarten van projectonderwijs.

Projectonderwijs heeft drie doelstellingen, namelijk ten eerste het bijbrengen van kennis, houding en vaardigheden in een bepaald vakgebied; ten tweede het leren oplossen van problemen op een projectmatige manier en als laatste het kunnen werken en leren in een groep/team. Een eensluidende definitie over wat projectonderwijs is, zou onrecht doen aan de complexiteit van het begrip. De manier waarop projectonderwijs wordt ingevuld, is afhankelijk van een aantal factoren zoals onderwijsstructuur, tijdspanne,... We kunnen tot een definitie komen wat projectonderwijs is, door de dimensies te bespreken die van belang zijn voor projectonderwijs. Zo zijn er de volgende dimensies:

- Werkvorm versus onderwijsvorm
- Reëel versus virtueel
- Vastgelegd versus open
- Van buitenaf bepaald versus zelfgestuurd
- Één vak versus interdisciplinair
- Individueel versus groep

Met betrekking tot deze dimensies wordt de volgende afbakening van projectonderwijs gehanteerd: Projectonderwijs is eerder een onderwijsvorm dan een werkvorm. Toch kan het ook als werkvorm geïntegreerd zijn in een opleiding is het daarom niet minder waardevol. Er wordt gebruik gemaakt van reële thema's. De structuur kan in enige mate worden vastgelegd, maar dient tot op bepaalde hoogte open te blijven. Dit omwille van de zelfsturing die we van studenten verwachten. Interessant aan projectonderwijs is dat het men meerdere disciplines kan betrekken en dus multidisciplinair te werk kan gaan. Het groepswork is hierbij essentieel.

Als men als onderwijsinstelling op een doordachte manier projectonderwijs wil invoeren, dan kunnen de dimensies een hulp bieden om de eigen vorm van projectonderwijs te concretiseren. In wat volgt

worden de verschillende dimensies en de consequenties die hieraan verbonden zijn van naderbij bekeken.

Projectonderwijs moet in relatie met andere onderwijsvormen goed doordacht worden (*werkvorm versus onderwijsvorm*). Het is op zich immers iets intensief. Als men dit onderwijs naast het klassieke wil plaatsen, moet er een goede balans gezocht worden om overbelasting te voorkomen (zowel voor de student als de lector). Het is belangrijk dat het lectorenteam op de hoogte is van deze invoering en de consequenties die hieraan verbonden zijn.

Op de dimensie *reëel versus virtueel* dienen we niet uitgebreid op in te gaan. Het is logisch dat in het kader van het opzetten van een projectenbureau ook zoveel mogelijk gekozen wordt voor reële problemen afkomstig uit organisaties.

Bij de derde dimensie over *losse structuur versus vast/opgelegde structuur* is het van belang te weten dat begeleiding hier een belangrijke factor is. Wanneer men kiest voor een open structuur, zal men de studenten moeten steunen in de keuzes die ze maken en zal men voor de projectwerking afspraken moeten maken met de studenten zodat er geen chaos ontstaat. Als men voor een vaste structuur kiest dan zal men als begeleider zelf een heel systeem moeten opzetten waarin projectonderwijs ontplooid kan worden

Nauw verbonden met de vorige dimensie is het continuüm *zelfgestuurd versus volledig van buitenaf gestuurd*. Hierin kan men als begeleider ook een middenpositie kiezen. De begeleider zal hier wel op voorhand over moeten nadenken, want dit bepaalt de begeleiding die hij zal voorzien.

Projectonderwijs is steeds een integratie van *verschillende disciplines*. Het is een meerwaarde wanneer verschillende lectoren uit verschillende disciplines samen projectonderwijs uitbouwen.

Als laatste dimensie is het belangrijk vragen met betrekking tot de groep op te lossen. Hoeveel studenten worden er in één groep geplaatst? Moet de groep zichzelf samenstellen of doet de begeleiding dit. Kan de groep zelf een project kiezen of wijst de begeleider projecten toe.

Voor de verdere uitwerking ervan is het belangrijk dat er binnen de onderwijsinstelling een klimaat geschapen kan worden waarin projectonderwijs bespreekbaar wordt. Zoals hierboven reeds aangehaald is het draagvlak van belang bij de inbedding van projectonderwijs.

## **B. Praktikleermomenten**

Als opleiding dien je een goed overzicht te hebben over de huidige integratie van projectonderwijs in de opleiding om zo nieuwe projecten aan te trekken én eventueel extra ruimte voor projectonderwijs in het curriculum te creëren.

Tijdens ons onderzoek stelden we vast dat de bacheloropleidingen binnen het departement.-Business allemaal aan projectwerking doen en een stagemodule in het curriculum aanwezig is. Er bestaat echter geen éénvormige overkoepelende structuur op vlak van projectwerking binnen elke opleiding. Tijdens de conceptuele fase van het projectenbureau werd een matrix ontwikkeld met als doel een duidelijk overzicht te krijgen waar momenteel aan projectwerking gedaan wordt en te detecteren waar extra projectmogelijkheden binnen het curriculum kunnen worden gecreëerd.

Bij de andere opleidingen worden praktijkcases geïntegreerd in het lespakket als toepassingsvorm voor het theoretisch kader.

### C. Soorten opdrachten

Overzicht van de verschillende invalshoeken van een opdracht (zie bijlage 4: projectenbureau):

- ❖ Studenten-activiteit:
  - Louter studentenopdracht zonder expertise van de docent en kwaliteitsgarantie
  - Studentenopdracht met kwaliteitsgarantie=expertise van de docent vereist
  - Stage
  - Jobstudent
- ❖ Activiteit voor de expertisecel:
  - Dientsverleningsopdracht voor het onderzoeksinstituut
  - Onderzoeksproject

## 4.2. Processen

### 4.2.1. Communicatie: proces en middelen

De opstart van het projectenbureau als nieuwe interface tussen de opleidingen en het werkveld vereist een strategische aanpak gebaseerd op een businessplan. De wijze waarop dit nieuwe concept gelanceerd wordt en vooral de communicatie erover is van cruciaal belang voor het welslagen van het project. Omwille van deze reden werd een **communicatieplan** opgesteld met meerdere doelstellingen:

- De mogelijkheden van het projectenbureau, het aanbod in de kijker plaatsen, zowel intern als extern
- Belangstelling concretiseren in effectieve projectvoorstellen
- De communicatielijnen laten doorstromen in de opleiding

Het is vooral belangrijk dat er een voortdurende wisselwerking bestaat tussen de interne en externe communicatie over het projectenbureau. Het projectenbureau is enerzijds de draaischijf tot het binnenhalen van interessante projecten uit het werkveld om hiermee een concrete invulling te bieden aan vraaggestuurde projectwerking. Anderzijds is de communicatie van binnenuit even belangrijk. De opleiding die aan competentiegericht onderwijs wil voldoen en dit kan realiseren op basis van actuele en reële bedrijfscases. Competentieverwerving kan dus gerealiseerd worden door middel van vraaggestuurde opdrachten. Studenten en coachende lectoren zijn de actoren die het concept van een projectenbureau invullen.

### A. Interne communicatie: proces en middelen

Relevante informatie met betrekking tot het projectenbureau en projectgestuurd onderwijs worden via interne kanalen aangeboden. De interne communicatie heeft voornamelijk als doel het draagvlak van het projectenbureau te vergroten door het stimuleren van betrokken partijen.

#### ➤ Intranet

Het interne PHL-platvorm zal ingezet worden om PHL-breed te communiceren over de centrale rol van het projectenbureau. Het is belangrijk dat PHL-betrokkenen het concept kennen en geïnteresseerden kunnen doorverwijzen. Door te communiceren via het intranet proberen we het draagvlak te verbreden.

#### ➤ PHL-nieuwsbrief

In het najaar zal er een artikel over het projectenbureau verschijnen in de PHL-nieuwsbrief. Deze elektronische brief wordt zowel naar alle interne medewerkers als het brede netwerk van ongeveer 5000 contacten van de PHL verspreid. Vanuit het oogpunt van de interne communicatie willen met de nieuwsbrief voornamelijk het draagvlak versterken én verbreden

#### ➤ Blackboard

Alle onderwijskundig ondersteunende documenten die projectwerking kunnen stimuleren worden gepubliceerd op Blackboard. Dit medium wordt dagelijks door studenten en lectoren geraadpleegd als rechtstreeks communicatiemiddel inzake opvolging van de studenten door de lectoren.

#### ➤ Flyers

We zullen een flyer ontwerpen die zowel intern als extern ingezet zal worden als communicatiemiddel over het projectenbureau. Hierin zullen duidelijk de doelstellingen en meerwaardecreatie voor de betrokken partijen vertaald worden. Tevens zal een eerste overzicht gegeven worden van het aanbod aan projectmatig werken voor het werkveld.

### B. Externe communicatie: proces en middelen (zie communicatieplan)

#### ➤ Website

Overkoepelend zal de **webbased applicatie Projectenbureau** het communicatiekanaal bij uitstek worden. Onderzoek van andere initiatieven rond dienstverleningsactiviteiten van hogescholen wijst uit dat bedrijven vaak één kanaal bewandelen en liefst een website en/of telefoonnummer. als rechtstreekse kanaal tot een mogelijke dienstverleningsopdracht verkiezen (cfr. LED's West-Vlaanderen, Projectenbureau PBM Hogeschool Zuyd). De ICT-applicatie wordt rechtstreeks gekoppeld aan de bestaande PHL-website onder het hoofdstuk

onderzoek en dienstverlening. Bedrijven die op zoek gaan naar een mogelijke samenwerking komen tijdens het surfen, via één klik op de pagina Projectenbureau terecht.

- **Voorstelling van expertise**

Hier krijgt het bedrijf meteen een overzicht van de verschillende domeinen waarbij een mogelijke oplossing voor de vraag van het bedrijf kan geboden worden. Meer bepaald, het aanbod van projectgericht én vraaggestuurd onderwijs komt hier meteen in de picture. Het is de bedoeling om deze interface nog meer uit te werken met voorbeelden van projecten, getuigenissen van bedrijven ed. Belangrijk is dat het geïnteresseerde bedrijf in één aanblik een overzicht krijgt van het aanbod, de mogelijkheden en hieraan verbonden de coördinaten van één contactpersoon. Conform de hoofddoelstelling van het projectenbureau, namelijk de loketfunctie tussen vraag een aanbod van bedrijven en studenten zijn, weerspiegelt de interface de schakelfunctie tussen onderwijs en het werkveld met het oog op laagdrempeligheid. In een tweede stap, als navolging van de visibiliteit van het aanbod, moet het bedrijf de mogelijkheid krijgen om via de contactfiche een vraagstelling te posten aan de PHL.

- **Contactinformatie**

Bedrijven en organisatie kunnen hun contactinformatie loggen via onze algemene PHL-website in de rubriek projectenbureau. De contactinformatie wordt opgeslaan in de database en in een latere fase door de coördinator van het projectenbureau op volledigheid gecontroleerd. Via deze centrale database werken we aan een customer relationship management. Deze methodologie zal een positief effect hebben op het in kaart brengen én onderhouden van het PHL-netwerk.

- **Applicatie voor posten van opdrachten**

In een derde fase zullen bedrijven en organisaties hun vraag kunnen posten via de PHL-website. Door de rechtstreekse link naar de projectenbureau-applicatie zal de klant kunnen aanvinken wanneer hij een effectieve opdracht, vraag, idee wil posten en zal er een korte vragenlijst geopend worden die de klant snel kan doorlopen. Via deze eerste screening zou de projectbureau coördinator al een eerste inschatting van de aanvraag moeten kunnen doen bv soort opdracht, thema, timing,...

➤ Flyers & mailing

Binnen het communicatieplan wordt ook voorzien om een **flyer** te ontwerpen die als bekendmakingsproduct zal verspreid worden aan het netwerk van de PHL. We mikken hierbij vooral op de stagebedrijven die vertrouwd zijn met onze werking via de stagestudenten. We zijn immers van mening dat de stagebedrijven die reeds positieve ervaringen hebben met het inschakelen en opvolgen van onze studenten, sneller geneigd zijn om een vraagstelling omtrent een bedrijfskwestie over te maken aan de PHL danwel een bedrijf dat niet vertrouwd is in de samenwerking met onze hogeschool. De drempelvrees is een stuk lager voor de bedrijven die reeds binnen ons actief netwerk aanwezig zijn. We plannen om in overleg met

de werkgroep een mailingcampagne op te zetten waarbij we alle stagebedrijven mailen met de flyer als attachment.

➤ Gerichte Pr-campagne

In het communicatieplan als bijlage wordt een overzicht gegeven van mogelijke kanalen aangesproken zullen worden bij het lanceren van een gericht Pr-campagne. We zullen alle mogelijke media én kanalen inzetten om het projectenbureau bekend te maken én te verankeren in het werkveld. Een onderdeel van deze campagne zal zeker een projectenbureau event zijn waarbij we via een soort 'project-beurs' bedrijven, studenten en lectoren met elkaar in contact brengen.

➤ Ambassadeurs en netwerking

Door middel van het participeren aan **netwerkevenementen**, georganiseerd voor de plaatselijke bedrijfswereld, onder meer door werkgeversorganisaties en dergelijke communiceren vertegenwoordigers van het projectenbureau over de meerwaardecreatie van vraaggestuurd onderwijs voor zowel de studenten, de hogeschool als het bedrijf in kwestie. Via deze weg, wordt enerzijds gewerkt aan de drempelverlaging van het bedrijfswereld naar het aanbod van onderzoeks- en dienstverleningsactiviteiten van de Hogeschool. Anderzijds wordt op een concrete manier, via voorbeelden van reeds uitgevoerde onderzoeks- en dienstverleningsprojecten, de interesse gewekt en mogelijkheden voor het bedrijf in kwestie afgetoetst. Deze informele één op één relatie is vaak een eerste stap tot een intakegesprek en een effectieve vraagstelling van een bedrijf.

➤ Alumni

- **Webbased alumnidatabank (mijn alumni pagina)**

Naast netwerkactiviteiten maken we tevens gebruik van onze eigen ambassadeurs in het werkveld, namelijk **de Alumni**. Oud-studenten op zich vormen een ideaal referentiepunt en communicatiekanaal als rechtstreeks betrokken partij tot projecten met het werkveld. Op basis van de goede ervaring die studenten kunnen opbouwen met projectwerking zullen zij eenmaal in het werkveld sneller geneigd zijn om ook de wisselwerking op te zetten en vanuit het werkveld toenadering te zoeken naar de hogeschool. Oud-studenten, Alumni zijn namelijk onze ambassadeurs in het werkveld. In dit kader wordt ook het alumnibeleid, meer specifiek de Alumnidatabank en communicatie opgenomen in het projectplan van het projectenbureau. Door middel van het opbouwen van een goede **Alumni-databank** kan het projectenbureau teren op een constructief communicatiekanaal met een ruim en divers netwerk binnen het werkveld.



- **Flyer**

De Alumni-flyer wordt enerzijds verspreid aan alle afgestudeerden om hen aan te moedigen zich te registreren én hun profiel te updaten. Daarnaast zal de flyer ook aan het werkveld bezorgd worden om zo PHL-afgestudeerden via de alumniwerking te verenigen in de Alumni-community.

- **Mailing**

In september zal er een e-mailcampagne plaatsvinden naar het volledige adresbestand van PHL-afgestudeerden, 10 000 mailadressen zullen opgenomen worden.

#### **4.2.2. Het proces Projectenbureau versus werkveld:**

Aan de hand van de flow – charts bieden we een overzicht van het algemene proces dat het projectenbureau hanteert bij het inventariseren en uitzetten van opdrachten.

In voorgaande hoofdstukken werd regelmatig verwezen naar de dubbele beweging uitgaat van de vraag-aanbod relatie. Op basis daarvan worden ook twee flow-charts uitgetekend die ieder een beweging van het proces tussen vraag een aanbod doorlopen.

Eenzijds is de beweging opdrachtgestuurd en vraaggericht. Deze beweging wordt ingezet door het bedrijf dat een opdracht heeft en zich met een vraag richt naar het projectenbureau. Vanuit de visie dat de opleiding zelf aangeeft dat zij nood heeft aan specifieke opdrachten voor de integratie van het competentiegericht onderwijs baseren we ons op het proces vraaggestuurd-opdrachtgerichte projectwerking.

Losstaande van de verschillende invalshoek voor het projectenbureau beschrijven we hieronder het hoofdproces.

##### **A. Rol applicatie projectenbureau**

De ICT-applicatie zal een centrale rol innemen in de contactfase met de klant. Of de klant het projectenbureau telefonisch of rechtstreeks via de website contacteert, het projectenbureau dient het proces van aanvraag te openen door de bedrijfsgegevens te loggen in de database of te controleren op volledigheid. De makkelijkste manier is dat de klant zichzelf registreert via de contactfiche op de website. De contactfiche zal rechtstreeks verbonden zijn met de mogelijkheden van de applicatie om zo in een eventueel opvolgtraject van meet af aan over de juiste en volledige bedrijfsgegevens te beschikken. In een vrij tekstveld kan het bedrijf een vraagstelling/opdracht omschrijven. De vragen worden dan via het proces van het projectenbureau behandeld en beantwoord. In een later stadium willen we tevens de mogelijkheid bekijken om het aanbod aan opdrachten en vragen open te stellen voor bedrijven en studenten. Via een databank kan er dan door de verschillende partijen nagegaan worden welke interessante opportuniteiten zich voordoen, zowel op vlak van vraag als aanbod van projectmatig werken. Dit laatste echter vergt zowel op ict-matig vlak als beheersbaarheid van het projectenbureau een extra inspanning. De haalbaarheid hiervan zal op termijn verder onderzocht worden.

Het projectenbureau zal op regelmatige basis aan de lectoren, betrokken met projectgestuurd onderwijs en stage vragen om de contactfiches van bedrijven aan te vullen in de applicatie. Medewerkers die prospectiegesprekken voeren kunnen nieuwe contactfiches aanmaken van bedrijven die interesse hebben tot samenwerking met het projectenbureau. Vanuit deze centrale database kan een proces gegenereerd worden:

- op basis van een informeel contactmoment bv. n.a.v. een netwerkevenement kan de interne contactpersoon de bedrijfsgegevens (naamkaartje) opladen in een bedrijfsfiche in de projectenbureau applicatie (= contactmanagement).
- Hieropvolgend kan gekozen worden om een verkennende e-mail naar het bedrijf te sturen met een overzicht van het aanbod aan dienstverlening van de PHL. In deze mail vragen we aan het bedrijf om zich in te loggen indien zij wensen gecontacteerd te worden door het projectenbureau.
- Het projectenbureau ontvangt in de centrale mailbox een mail tot aanvraag ‘contactopname met het bedrijf’. Het bedrijf kan hier al aanduiden naar welke dienstverlening de interesse uitgaat en eventueel al een thema aanduiden. In een vrij tekstveld kan indien gewenst nog een formulering van de opdracht gebeuren  
vb. Dienstverlening: projectwerking met studenten  
Thema: marketing
- Het projectenbureau checkt de bedrijfsgegevens en contacteert het bedrijf telefonisch

## B. Analyse aanvraag bedrijf

In een tweede fase zal het projectenbureau een eerste screening doen van de aanvraag van het bedrijf op basis van een aantal criteria:

- haalbaarheid thema opdracht
- haalbaarheid omvang opdracht
- haalbaarheid timing opdracht
- Relevantie van de opdracht in relatie met de vereiste competentie-ontwikkeling voor de betreffende afstudeerrichting

Als bovenstaande criteria in door het projectenbureau als gunstig en haalbaar bevonden worden, neemt het projectenbureau contact op met de OC/lector, verbonden aan het de afstudeerrichting waar de aanvraag het meest bij aansluit. Ter voorbereiding van dit gesprek wordt een **projectfiche** opgemaakt. Dit document kan gebruikt worden als leidraad voor het gesprek met de betrokken lectoren. Hierop kan tevens aangeduid worden waarom een opdracht aanvaard of geweigerd wordt. De projectfiche wordt door het projectenbureau als bijlage opgeladen in de ICT-applicatie. Als de betrokken lector de aanvraag interessant en in haalbaar acht wordt een afspraak voor een intakegesprek met de klant vastgelegd. Indien de aanvraag niet weerhouden is, koppelt het projectenbureau dit terug naar de klant met een duidelijke argumentatie.

### C. Intakegesprek

Het intakegesprek is één van de meest cruciale momenten in het voortraject van projectwerking. Het is van groot belang dat zowel de klant met de nodige diepgang het probleem kan situeren en toelichten en dat de vraagstelling naar de studenten helder en afgebakend vertaald kan worden. Indien er geen concrete vraagstelling door het bedrijf gemaakt kan worden maar eerder een idee heeft zal de lector een belangrijke rol hebben in de vraagarticulatie van het bedrijf. In beide gevallen is het tevens de lector die de mogelijkheden van de studenten realistisch moet kunnen inschatten en dit tevens vertalen naar de klant. Duidelijk afspraken maken van bij het begin, is de gouden stelregel om tot een win-winsituatie te komen. Als afronding van het gesprek moeten beide partijen duidelijk weten wat de mogelijkheden zijn op vlak van vraag en aanbod en duidelijke afspraken gemaakt worden indien de opdracht weerhouden wordt en een verder samenwerking opgezet zal worden.

### D. Dienstverleningsvoorstel & samenwerkingsovereenkomst

Om de afspraken van het intakegesprek een officieel karakter te bieden wordt bij elke opdracht officieel document opgemaakt, hetzij een **dienstverleningsvoorstel**, **hetzij een offerte**, en deze wordt aan de klant bezorgd. Dit document bevat de gegevens van de betrokken partijen, een duidelijke omschrijving van de opdracht, locatie van uitvoering en afgesproken timing en opleveringsdatum. Het is vooral de bedoeling om de gemaakte afspraken formeel op papier te zetten. We benoemen dit document effectief als een voorstel om bij een concrete opdracht deze afspraken over te nemen in een **samenwerkingsovereenkomst**. Het is de bedoeling om de samenwerking tussen het bedrijf en de school zo laagdrempelig mogelijk te organiseren zonder te bureaucratisch te worden. Een formeel document is echter belangrijk als verbintenis tussen de hogeschool en het bedrijf en vormt een officiële vertaling van de inspanningsverplichting die beide partijen tegenover elkaar hebben.

#### Financiële aspecten

Bij opdrachten die *geheel binnen het curriculum* uitgevoerd worden geldt enkel een inspanningsverplichting en is er geen winstoogmerk. Enkel indien de opdracht extra expertise vereist en de docent meer inzet zal leveren dan de vastgestelde begeleidingsuren zullen deze extra uren en de overheadkosten aangerekend worden aan de klant. De berekening wordt meteen opgenomen in het dienstverleningsvoorstel en later in de samenwerkingsovereenkomst. Bij afloop van het project zal de klant een factuur ontvangen.

Onderzoeksoopdrachten *buiten het curriculum* volgen hetzelfde traject van een dienstverleningsvoorstel en daaropvolgend een samenwerkingsovereenkomst. Omdat de kosten van deze onderzoeksprojecten vaak in aanmerking kunnen komen voor overheidssubsidies wordt elk dienstverleningsvoorstel gescreend door de verantwoordelijke subsidiedossiers. Het dienstverleningsvoorstel zal meteen een overzicht geven van de mogelijke subsidiëeringskanalen die aangewend kunnen worden, inclusief een berekening.

## E. Uitzetten van werkveldprojecten: didactische uitwerking

De opleiding zal voor het opleidingsonderdeel waarin men projectmatig wil gaan werken een koppeling maken met de competenties die het projectmatig werken weerspiegelen.

In de PHL worden er competentieprofielen voorzien voor elke opleiding. In de competentieprofielen zitten de decretale competenties vervat. De lector koppelt bij de ingave van het opleidingsonderdeel in de studiegids de passende competenties aan zijn vak.

Wanneer een opleidingsonderdeel projectmatig wordt ingericht, zullen naast de geselecteerde competenties concrete doelstellingen worden geformuleerd die een weerspiegeling zijn van waar men naartoe wil met competentiegericht onderwijs. Vanuit deze doelstellingen zal er een probleemstelling worden geformuleerd waar studenten mee aan de slag moeten gaan. Het is belangrijk om een goede structuur uit te denken waarbij de studenten weten waar ze aan toe zijn. Zij dienen goed op de hoogte te zijn van welke verantwoordelijkheden ze moeten opnemen, welke ondersteuning ze mogen verwachten en aan welke regels ze zich dienen te houden. In wat volgt wordt er dieper ingegaan op het projectmatig aanpakken van een opleidingsonderdeel. Het is een voorbeeld van hoe een programma vorm kan worden gegeven.

### *Doelstellingen*

De competenties geven reeds goed weer welke richting men uitwil, toch gaat men best nog een stap verder door concretere doelstellingen te omschrijven. We kunnen de volgende doelstellingen onderscheiden die doorgaans voor elk groepsproject gelden:

#### **methodische doelstellingen**

- zelfstandig leren werken volgens een op voorhand vastgelegd werkplan;
- relevante informatie leren verzamelen via diverse kanalen, deze informatie kritisch leren beoordelen op degelijkheid en bruikbaarheid, informatie leren selecteren en samenvatten;
- leren rapporteren (o.a. verslag van vb. vergadering, brief aan vb. bedrijf, rapportage van vb. stand van zaken, bronvermelding en –verwijzing, presentatie van een eindproduct...);
- de computer als werkinstrument leren gebruiken (o.a. Word, Excel, Powerpoint, Internet);
- kritisch leren reflecteren:
- over bewust en gemotiveerd leren kiezen van o.a. (deel) thema's, leerdoelstellingen;
- over eigen inbreng en aanpak: eigen sterkte/zwakteanalyse, eigen leerstijl...;
- over inbreng en aanpak van de andere groepsleden: sterkte/zwakteanalyse, leerstijl...;
- over groepsvorming en groepsdynamiek;
- zelfstandig nieuwe kennis verwerven;
- ... .

#### **sociale doelstellingen**

- in groep leren samenwerken: mekaars mening leren respecteren, leren overleggen;
- taken leren verdelen zowel wat betreft uitwerken van deelthema's als wat betreft het groepsproces (vb. wie neemt de leiding...);
- leren omgaan met en oplossen van spanningen en conflicten;

- vertrouwen leren stellen in (het werk van) de andere groepsleden;
- leren omgaan met de klant;
- afspraken leren respecteren, zowel wat betreft de kwaliteit van het geleverde werk als wat betreft de timing;
- ... .

#### **inhoudelijke doelstellingen**

- een projectonderwerp belichten via diverse invalshoeken (vb. technisch, economisch, ecologisch, maatschappelijk, ...).

#### *Vanuit doelstelling naar probleemstelling*

Wanneer de doelstellingen zijn bepaald waaraan men in het opleidingsonderdeel wil werken, kan er overgegaan worden naar de omschrijving van een probleemstelling. Het project wordt vertaald naar een probleemstelling waar de studenten mee aan de slag moeten gaan. Deze probleemstelling wordt zo geformuleerd dat deze impliciet aangeeft waar de student naartoe moet gaan.

Vanuit deze probleemstelling gaan studenten immers zelf doelstellingen formuleren die een weerspiegeling dienen te zijn van wat de lector voor ogen heeft. Eventuele deelopdrachten worden gedefinieerd om nog meer richting te geven. Er wordt een kader bepaald waarbinnen de studenten hun project zullen moeten vormgeven. Zo wordt er bijvoorbeeld bepaald wanneer de start plaatsvindt en wanneer het project voltooid moet zijn. Tussentijdse verplichte samenkomsten worden vastgelegd om tussentijdse feedback te kunnen garanderen. Het is ook belangrijk om meteen de koppeling naar de evaluatie te maken. Hoe men zal worden beoordeeld bepaalt mee hoe studenten het project zullen aanpakken. Wanneer ze weten dat er ook veel punten te verdienen zijn tijdens het proces, zullen ze hun handelen hier ook naar richten. Verderop wordt evaluatie diepgaander besproken.

#### *Didactisch actieplan voor projectwerking*

Alle afspraken, basisinformatie (zoals probleemstelling) en verloop van het project worden het best verzameld in een studentenleidraad. Zo weet de student goed wat er hem te wachten staat en welke verantwoordelijkheid hij krijgt. Ook voor de lector is het nuttig de aanpak van het opleidingsonderdeel volledig uit te schrijven. Bij vragen van studenten kan hier telkens naar worden teruggegrepen.

Het is belangrijk dat in deze leidraad volgende elementen aan bod komen:

- Manier van werken

Aangezien het geen traditionele manier van werken is, dienen studenten te worden ingelicht over wat projectonderwijs inhoudt en wat dit concreet voor hen betekent. Naast het product speelt het proces immers een zeer grote rol. De student moet zich bewust worden van de grotere verantwoordelijkheid die hem te beurt valt. Hij zal gericht te werk moeten gaan in groep om tegen bepaalde deadlines iets klaar te krijgen.

- Projectfases

Het opleidingsonderdeel zal niet volgens vaste structuren verlopen van hoorcolleges eventueel aangevuld met werkcolleges. De studenten zullen verschillende fasen moeten doorlopen om het project tot een goed einde te brengen. We zullen deze fasen hieronder kort omschrijven om een duidelijk beeld te geven over het verloop en het karakter van projectonderwijs.

- Ontwerpfase

In deze fase zullen de studenten de probleemstelling voorgeschied krijgen en wordt er aan hen gevraagd een werkplan op te stellen. In het werkplan zullen ze aanduiden wie welke taak voor zijn rekening zal nemen, wanneer en hoe dit zal gebeuren om tegen de deadline de opdracht tot een goed einde te brengen.

Het werkplan zal door de interne en/of externe begeleider zeker goed moeten worden opgevolgd. Dit vormt immers de rode draad tijdens het volledige project en indien het strikt wordt uitgevoerd moet de kans op succes verzekerd zijn en kan de opdrachtgever bij de eindbeoordeling niet inbrengen dat de opdracht heel anders had moeten worden aangepakt. Het werkplan is beknopt, maar vooral helder en duidelijk. Er kan op ieder ogenblik naar gerefereerd worden en vormt het werkdocument voor de rest van het project.

- Voorbereidingsfase

Tijdens deze fase moeten alle deelopdrachten bepaald en/of uitgevoerd worden, zodat er na deze fase duidelijk en gericht kan gewerkt worden naar het eindproduct. De verschillende groepsleden zullen zoals afgesproken tijdens de ontwerpfase hun taken (deelopdrachten) zelfstandig uitvoeren en de resultaten worden op regelmatige tijdstippen getoetst tijdens de groepsvergaderingen (formele bijeenkomsten, minstens één per week). De projectbegeleider zal hier ook ondersteuning bieden indien noodzakelijk.

- Uitwerkingsfase

Tijdens deze fase wordt er zeer gericht gewerkt in functie van het eindresultaat (de opdracht). Voor de meeste taken zijn de keuzes definitief gemaakt (dit was o.a. het doel van het tussenrapport) en kan de uiteindelijke uitwerking gebeuren. Ook wordt er, indien nodig, aandacht besteed aan de vakinhoudelijke doelstellingen, de zelfstudie en de eraan verbonden evaluatie. Afspraken in verband met de eventuele presentatie worden gemaakt. Het is goed om tijdens het maken van het eindrapport reeds rekening te houden met de presentatie. De projectbegeleider zal ook hier ondersteuning bieden indien nodig.

- Eindfase/presentatiefase

Na de uitwerkingsfase komen we dan terecht in de slotfase van het project waar de studenten hun eindproduct kunnen presenteren aan een jury. Deze kan bestaan uit lectoren of men kan er ook voor opteren om het bedrijf (externen) te betrekken. De criteria waarop de beoordeling gebeurt, werden reeds van bij de start bepaald. Het is immers belangrijk dat op voorhand al werd vastgelegd aan welke

competenties ging worden gewerkt. De lectoren zullen nu de studenten op basis van die criteria beoordelen. Wanneer bedrijven niet betrokken worden in de presentatiefase, kan het eindproduct na goedkeuring teruggekoppeld worden naar de opdrachtgever (organisatie/bedrijf).

- Projectevaluaties

Het is van groot belang dat de groep af en toe stilstaat en zich bezint over het verloop van het werken aan de taak in het licht van de doelstellingen en over het groepsproces. Evaluaties kunnen plaatsvinden op verschillende momenten. Niet enkel het product wordt geëvalueerd, maar ook het proces wordt in kaart gebracht en beoordeeld. In projectonderwijs is het kunnen samenwerken immers essentieel voor het slagen van een project.

De student dient bij aanvang over de manier van evalueren te worden ingelicht. Er vinden immers ook tussentijdse evaluaties plaats waar de student mee rekening moet houden. In projectonderwijs wordt veelvuldig gebruik gemaakt van tussentijdse feedback om de bevindingen met betrekking tot het proces aan te geven. Ook maakt peerassessment deel uit van projectonderwijs. Om het groepsproces goed in kaart te brengen zijn het immers de groepsleden zelf die hier het best over kunnen oordelen.

- Projectbegeleiding

Gezien de opzet van projecten wordt er aangeraden te voor een tweevoudige begeleiding en ondersteuning. De projectgroep wordt begeleid door de verantwoordelijke lector en een praktijkbegeleider van de organisatie waarom wordt samengewerkt.

De praktijkbegeleider kan als expert inhoudelijk mee richting geven vanuit de ervaringen met het werkterrein, de doelgroep en het overheidsbeleid terzake. De lector kan ook inhoudelijke ondersteuning bieden, maar staat daarnaast eveneens in voor de procesbegeleiding van de projectgroep.

Het kan wel zijn dat de praktijkbegeleider een minder grote rol zal vervullen dan de lector afhankelijk van de mogelijkheden binnen de organisatie. Hierover dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt met de organisatie.

- Leermiddelen

Een onderwijsinstelling dient te beschikken over een elektronische leeromgeving om de communicatie tussen studenten en/of begeleiders te vergemakkelijken. Zo beschikt bijvoorbeeld Blackboard over een leeromgeving waar elke groep een eigen ruimte heeft om documenten te uploaden, met elkaar te communiceren,...

De toegang tot een bibliotheek is eveneens essentieel om de mogelijkheden te bieden aan studenten naslagwerk te verzamelen die ze nodig hebben.

Studenten zullen met authentiek materiaal aan de slag gaan. Bedrijfsdocumenten dienen dan ook voorhanden te zijn om een probleem in een bedrijf te kunnen aanpakken.

Naast het essentiële materiaal dat voor handen moet zijn om alles vlot te laten verlopen, is het ook belangrijk om er bij stil te staan dat de hogeschool ook lokalen of vergaderruimtes best ter beschikking stelt.

- **Uitvoering**

Het is vooral de voorbereiding van de opstart die veel werk vereist. Alles moet goed doordacht zijn om de studenten het parcours zonder te veel organisatorische problemen te laten afleggen. Het is nu aan de studenten zelf om het project in eigen handen te nemen en tot een goed einde te brengen.

De rol van de begeleider mag hier uiteraard niet worden onderschat. Het werk houdt zeker niet op na de voorbereiding en het in gang zetten van de projecten. De begeleiding op zich eist nog veel energie van de begeleider.

## **F. Evaluatie Projectenbureau**

De evaluatiefase is een opportuun onderdeel van het proces 'projectgestuurd onderwijs' in samenwerking met het werkveld. Het projectenbureau bouwt een evaluatie in op twee fronten namelijk intern en extern.

- **Interne evaluatie**

De interne evaluatie dienen we tevens op twee vlakken te benaderen. Enerzijds dienen we op onderwijskundig vlak het proces van projectgestuurd onderwijs onder de loep te nemen. We richten ons voor deze evaluatiepeiler voornamelijk op de opleidingscoördinator en lectoren van het betreffende opleidingsonderdeel en de uitvoerende studenten. Vragen als "Hoe ervaren jullie het project in het geheel? Hoe verloopt de samenwerking met het bedrijf? Hoe verloopt het intern proces van projectgestuurd werken? Welke sterktes/zwaktes koppelen jullie aan deze onderwijsvorm en meer specifiek aan dit project? Hoe beviel het thema jullie? ...maken onderdeel uit van de interne evaluatie. Bijkomend doen we een reflectie met betrekking tot de wisselwerking tussen het projectenbureau en de vertegenwoordigers van het opleidingsonderdeel. Het is immers van belang dat het projectenbureau als faciliterende partner een uitstekende relatie heeft met de link die projectwerking mogelijk maakt en dat is de niet te onderschatten rol van lectoren en opleidingscoördinatoren. In een mediërende rol tussen de opdrachtgever, het projectenbureau als schakel met het werkveld én de studenten als uitvoerders van projectwerking zullen zij voornamelijk het accent leggen op coachen van het proces en de kwaliteitsbewaking als zijnde experts in het betreffende domein.

- **Externe evaluatie**

Vanzelfsprekend zal het projectenbureau een externe evaluatieronde houden met de bedrijven die van onze dienstverlening gebruik maakten. Op basis van de evaluatiefiche, als bijlage, zal ondermeer geïnformeerd worden naar zowel het interactieve aspect, communicatie en dergelijke als de kwaliteit van de dienstverlening. De enquête wordt geïntegreerd in de closingfase van het project en kan op verschillende wijzen aan de afnemer aangeboden worden:

- telefonische bevraging door het projectenbureau
- e-mail
- tijdens een evaluatiegesprek
- per brief



We dienen nog te onderzoeken welke vorm het meest gepast is en de meest kwalitatieve resultaten oplevert. Onderzoek, bv. Led-werking in Kortrijk, wijst uit dat een telefonische bevraging de meest effectieve vorm is in relatie tot de gewenste parameters: responsabiliteit, kwaliteit van de antwoorden en laagdrempeligheid. Het rechtstreeks contact met de afnemer geeft enerzijds de mogelijkheid aan de klant om argumenten ‘tussen de regels door’ te vermelden, elementen die de klant in een standaardenquête niet zal formuleren maar wel in een gesprek kan aanhalen. Deze elementen, vaak m.b.t. interpersoonlijke contacten en andere randelementen, kunnen van doorslaggevend belang zijn voor de kwaliteit van de dienstverlening. Bovendien kan het projectenbureau het gesprek aanwenden in een mogelijke acquisitie. Het polsen naar eventuele nieuwe projectmogelijkheden en samenwerkingsverbanden.

De bevraging vormt tevens een aanvulling op de resonantiewerking die reeds in andere organen opgenomen wordt. Resonantiegroepen verbonden aan elke opleiding/afstudeerrichting, domeinwerking werkveld, alumniwerking zijn een greep uit de werkingen die tot doel hebben zoveel mogelijk feedback van het werkveld te verzamelen omtrent de kwaliteit van de afstudeerrichtingen. Hierdoor houden we de vinger aan de pols en stellen we ons als hogeschool in staat om op continue wijze te sleutelen aan de kwaliteit van ons onderwijsaanbod.

Alle onderzoeksgegevens uit deze evaluatie vormen weerom de basis tot een actieplan van bijsturing en verbetering van het projectenbureau.

Doormiddel van deze werkwijze hanteren we bij het opzetten en uitwerken van het projectenbureau een projectmatige aanpak die van cruciaal belang is tot een constructief opzet van het projectenbureau als een initiatief met een lange termijn visie.

### Bijlage 1 Competentiegericht onderwijs (uittreksel presentatie Projectenbureau)



## Gerichtheid van opleidingen

- **Art. 12.**
- § 1. Bachelorsopleidingen zijn ofwel professioneel gericht ofwel academisch gericht. Mastersopleidingen zijn academisch gericht maar kunnen daarenboven een professionele gerichtheid hebben.
- § 2. Professionele gerichtheid houdt in dat de opleidingen gericht zijn op de algemene vorming en de verwerving van **professionele kennis en competenties**, gestoeld op de **toepassing van wetenschappelijke of artistieke kennis, creativiteit en praktijkkennis**.
- => actief onderwijs i.s.m. het werkveld

© PHL, Eifde-Liniestraat 24 - 3500 Hasselt - t | +32(0)11 23 88 88 - f | +32(0)11 23 88 89 - e | [phl@phl.be](mailto:phl@phl.be)

phl.be



#### Art. 58 (Dublin descriptoren)

1° in de opleidingen leidend tot de graad van bachelor in het hoger professioneel onderwijs

- a) algemene competenties
  - denk- en redeneervaardigheid
  - verwerven en verwerken van informatie
  - vermogen tot kritische reflectie
  - projectmatig werken
  - creativiteit
  - kunnen uitvoeren van eenvoudige leidinggevende taken
  - vermogen tot communiceren van informatie, ideeën, problemen en oplossingen, zowel aan specialisten als aan leken
  - ingesteldheid tot levenslang leren;

© PHL, Eifde-Liniestraat 24 - 3500 Hasselt - t | +32(0)11 23 88 88 - f | +32(0)11 23 88 89 - e | [phl@phl.be](mailto:phl@phl.be)

phl.be



- b) algemene beroepsgerichte competenties
  - teamgericht kunnen werken
  - oplossingsgericht kunnen werken in de zin van:
    - zelfstandig kunnen definiëren en analyseren van complexe probleemsituaties in de beroepspraktijk
  - ontwikkelen en toepassen van zinvolle oplossingsstrategieën,
  - besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid samenhangend met de beroepspraktijk;
- c) het **beheersen van beroepsspecifieke competenties op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar**;
  - => moet voldoende ervaring hebben , moet onmiddellijk aan de slag kunnen gaan

© PHL, Eifde-Liniestraat 24 - 3500 Hasselt - t | +32(0)11 23 88 88 - f | +32(0)11 23 88 89 - e | [phl@phl.be](mailto:phl@phl.be)

phl.be

## Referenties

- Dekeyser, L., & Baert, H. (1999). *Projectonderwijs: leren en werken in groep*. Leuven: Acco.
- Dochy, F., Heylen, L., & Van de Mosselaer, H. (2000). *Coöperatief leren in een krachtige leeromgeving*. Leuven: Acco.
- Dochy, F., Nickmans, G. (2005). *Competentiegericht opleiden en toetsen. Theorie en praktijk van flexibel leren*. Utrecht: Lemma.
- Brands, I, *Nota projectenbureau PBM*. Maastricht, 15 april 2010