



**Voorstellingsbrochure  
BANABA  
Orthopedagogisch  
management  
2025-2026**

# **BANABA 'Bachelor in orthopedagogisch management'**

## **ORGANISATOREN**

De hogeschool die deze BANABA inricht en coördineert is de UC Leuven-Limburg. Dit gebeurt in samenwerking met Vives (Kortrijk).

De Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch Management leidt iedere cursist op tot een Moving Mind<sup>1</sup>. Dit houdt in zich ontwikkelen tot een sterke en authentieke persoonlijkheid, een innovatieve en ondernemende netwerker, een inspirerende professional én een breeddenkende, geëngageerde wereldburger. Deze aspecten komen in de opleiding tot uiting door middel van de aangebrachte inhouden met betrekking tot leidinggeven én de didactische keuzes, zoals het sterk inzetten op het zelfregulerend leren.

## **DOELGROEP**

De Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch Management richt zich tot hulpverleners die, als (toekomstige) leidinggevendenden in een orthopedagogische setting, hun kwaliteiten willen ontdekken en handvatten aangereikt willen krijgen om zichzelf verder te ontwikkelen.

Kandidaat deelnemers:

- hebben een bachelor of masterdiploma orthopedagogie  
en
- hebben (werk)ervaring in het orthopedagogisch werkveld  
en
- oefenen een leidinggevende functie uit of ambiëren een leidinggevende functie in het orthopedagogisch werkveld.

Met de kandidaat-deelnemers wordt een intakegesprek georganiseerd. Aan kandidaat-deelnemers met onvoldoende orthopedagogische voorkennis, bieden we een voorbereidingsprogramma aan. Voor kandidaat-deelnemers die in het bezit zijn van een diploma via CVO/VSPW bestaat de mogelijkheid om via een verkort traject het gevraagde bachelordiploma te behalen.

De finaliteit van de opleiding is het uitoefenen van een leidinggevende functie in een orthopedagogische setting en dit zowel op tactisch-operationeel niveau als op strategisch niveau.

## **VISIE**

De Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch Management wil leidinggevendenden vormen die – als hoofdopvoeder, groepschef, coördinator, directie, ... - een verantwoordelijke functie (willen) uitoefenen in het orthopedagogisch werkveld.

Uitgangspunt van de Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch Management is een **specifieke visie op (orthopedagogisch) leidinggeven.**

---

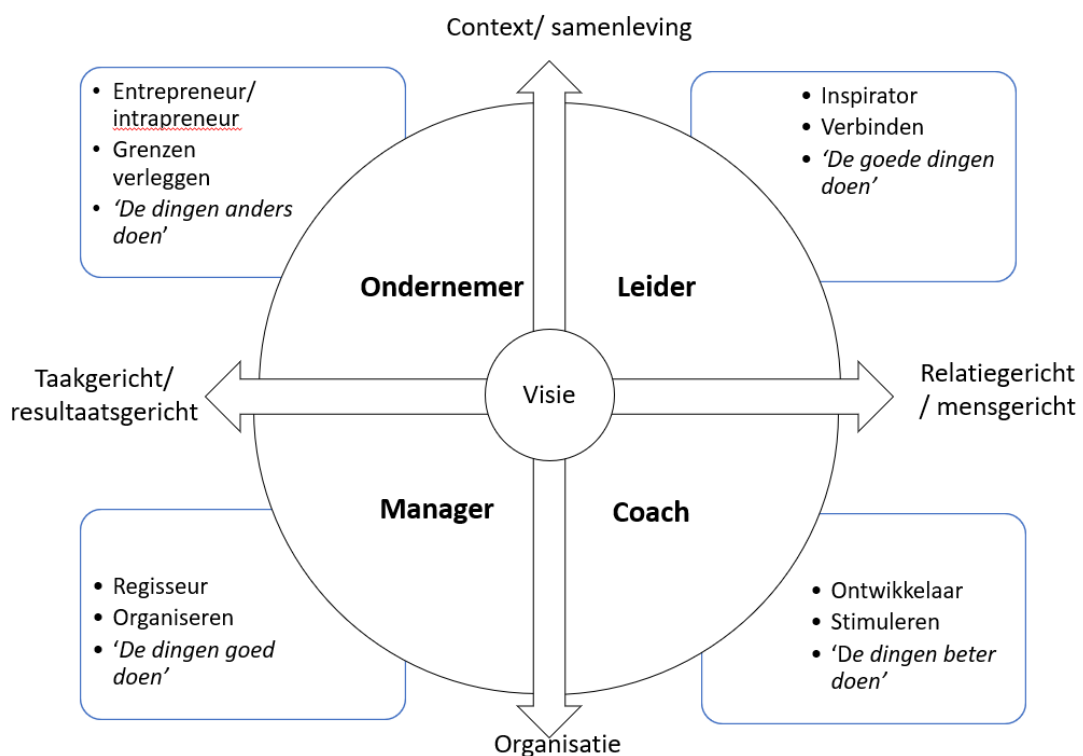
<sup>1</sup> UCLL leidt anno 2024 op tot Moving Minds. Meer info hierover vind je op de website <https://www.ucll.be/nl/waarom-kiezen-voor-ucll/een-moving-mind-worden>

In deze visie stellen we vier rollen van de leidinggevende centraal: de leider, de manager, de coach en de ondernemer<sup>2</sup>.

De **leider** inspireert zijn medewerkers en krijgt hen in beweging, hij geeft richting aan zijn team en beantwoordt hiermee aan hun behoefte om zich verbonden te voelen met het doel van de organisatie en met elkaar.

De **manager** denkt resultaatgericht, organiseert de output, stemt activiteiten, hulpmiddelen en rollen effectief en efficiënt op elkaar af. Hij geeft hierbij echter ruimte aan medewerkers en beantwoordt hiermee aan de behoefte aan autonomie. De **coach** stimuleert en begeleidt talentontwikkeling op maat en draagt bij tot een grotere competentie bij elke medewerker. Hij zorgt voor een leer-en feedbackcultuur binnen het team zodat er een positief leerklimaat ontstaat.

De **ondernemer** tenslotte kijkt vooruit, ziet opportuniteiten en creëert innovatieve oplossingen.



Tijdens de opleiding wordt er stil gestaan bij deze vier rollen van de leidinggevende. We hebben zowel aandacht voor een taakgerichtheid als voor een relatiegerichtheid en een gerichtheid naar de samenleving en de organisatie.

**Zelfinzicht** wordt gezien als een voorwaarde voor een goede invulling van de vier rollen. Ook hier staan we grondig bij stil in de opleiding.

De **centrale invalshoek van de opleiding is de orthopedagogiek**. Deze BANABA bouwt immers voort op de basisopleiding Bachelor in de Orthopedagogie waar het begrip 'verantwoordelijkheid' centraal staat: verantwoordelijkheid t.a.v.

<sup>2</sup> We baseren ons hier op 'servant leadership', recent uitgewerkt in Broeckeaert, R. (2015). Dienend Leidinggeven, Zacht voor mensen, hard voor resultaten. Tiel: Lannoo Campus. Aan de 3 rollen in deze visie voegen we, vanuit de vaststelling van een wijzigend hulpverleningslandschap, een 4<sup>de</sup> rol toe, mn. de ondernemer.

de hulpvrager, het team, zichzelf en het beleid.<sup>3</sup> In de Bachelor na Bachelor Orthopedagogisch Management wordt het thema leidinggeven inhoudelijk uitgediept. Dit gebeurt echter niet vrijblijvend. Er wordt in de opleiding eveneens gefocust op maatschappelijke evoluties, de relatie tussen organisaties en hun externe omgeving, de ethische aspecten van leiding geven en de gevolgen van (wijzigend) orthopedagogisch denken voor leidinggevendenden.

---

<sup>3</sup> Zie beroepsprofiel Bachelor Orthopedagogie (VLOR - Werkgroep Beroepsprofiel van de Vlaamse hogescholen (1997). Studie 23, beroepsprofiel gespecialiseerd opvoeder-begeleider (M-V). Brussel: Vlaamse Onderwijs Raad.)

## **DOMEINSPECIFIEKE LEERRESULTATEN VAN DE OPLEIDING**

Een afgestudeerde van de BANABA Orthopedagogisch Management heeft volgende domeinsspecifieke leerresultaten (DLR) verworven.

### **M.b.t. persoonlijke ontwikkeling en groei**

1. De PBA orthopedagogisch management is bewust bezig met de wijze waarop hij leiding geeft en stemt zijn stijl van leidinggeven af op de eigenheid en de diversiteit van cliënten en medewerkers alsook op de visie van de organisatie. Hij onderkent invloeden en gevolgen van eigen beslissingen of acties op anderen in de organisatie.
2. De PBA orthopedagogisch management zoekt waar nodig en mogelijk uit eigen beweging naar het verbeteren van zijn prestaties, ten voordele van de cliënt, het team en de organisatie.
3. De PBA orthopedagogisch management stelt zich met een kritische blik open voor (organisatie)verandering en integreert relevante denkkaders.

### **M.b.t. visie (ook vanuit ethisch en orthopedagogisch perspectief)**

4. De PBA orthopedagogisch management heeft visie. Hij plaatst beleidskeuzes en acties in een langetermijnperspectief en in een ruime context. Hij komt op voor en verdedigt de organisatiebelangen en doelstellingen bij de eigen medewerkers. Hij maakt de belangen, doelstellingen en bezorgdheden van medewerkers bespreekbaar naar de leidinggevendenden toe.
5. De PBA orthopedagogisch management reflecteert over nieuwe/andere visies m.b.t. orthopedagogiek en kijkt van daaruit kritisch naar de orthopedagogische praktijk, het denken en handelen als orthopedagogisch leidinggevende en de context waarbinnen leiding gegeven wordt.
6. De PBA orthopedagogisch management bevraagt beslissingen, standpunten en visies vanuit een ethisch perspectief en combineert efficiëntie/economie met zingeving.

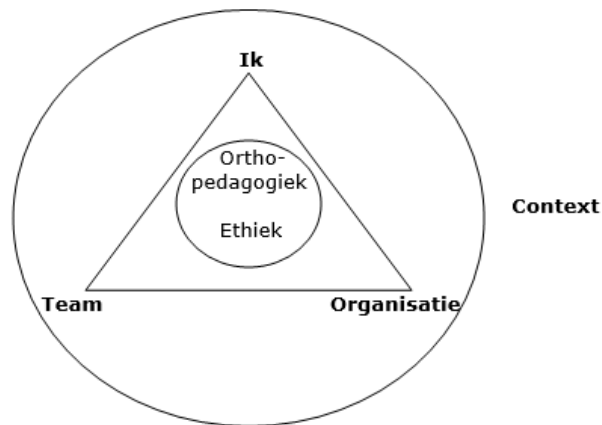
### **Als (bege)leider van een team (in interactie met medewerkers)**

7. De PBA orthopedagogisch management geeft leiding en coacht medewerkers en team(s) om optimale prestaties en verandering te bekomen. Dit veronderstelt een empowerende houding, echtheid, empathie en luisterbereidheid.
8. De PBA orthopedagogisch management delegeert verantwoordelijkheden en taken in overeenstemming met de mogelijkheden en motivatie van medewerkers. Hij volgt de voortgang van processen en taken systematisch op.
9. De PBA orthopedagogisch management handelt met overtuigings- en daadkracht, neemt beslissingen en kan conflicten en stress hanteren.

### **Als actor in de organisatie en in de organisatiecontext**

10. De PBA orthopedagogisch management participeert in veranderingsprocessen (beleidsontwikkeling en/of beleidsuitvoering) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In samenwerking met medewerkers, collega-leidinggevendenden, directie en/of bestuursleden draagt hij bij tot een goed georganiseerde, eventueel innovatieve, verantwoorde en kwaliteitsvolle hulp- en dienstverlening.
11. De PBA orthopedagogisch management werkt projectmatig en oplossingsgericht en bewaakt dat met de beschikbare middelen optimaal maatschappelijk effect wordt bereikt.
12. De PBA orthopedagogisch management identificeert omgevingsfactoren die van belang zijn voor de organisatie en speelt daar actief op in. Hij stelt de eigen organisatie voor in externe contacten en neemt een signaalfunctie op naar de samenleving toe.

## INHOUD VAN DE OPLEIDING



Bovenstaand schema vormt de basis voor de inhoud van de opleiding. De opleiding bestaat uit 3 grote onderdelen van elk 20 studiepunten.

### **Postgraduaat: Ik als leidinggevende en mijn team**

- deelmodule: 'ik als leidinggevende' (10 studiepunten)
- deelmodule: 'het team' (10 studiepunten)

### **Postgraduaat: Mijn organisatie in een veranderende context.**

- deelmodule: 'de organisatie' (10 studiepunten)
- deelmodule: 'de context' (10 studiepunten)

### **Finalisatievakken**

- 'orthopedagogische en ethische invalshoeken' (6 studiepunten)
- 'resultaatsgebonden project' (10 studiepunten)
- 'persoonsgebonden project' (4 studiepunten)

***Inhoud deelmodule 1: 'ik als leidinggevende'***

In deze deelmodule staat de leidinggevende als persoon centraal:

- welke rollen kan/moet je als leidinggevende opnemen?
- wat is jouw leiderschapsstijl en hoe kan jij je hierin verder ontwikkelen?
- wat is jouw invloed op medewerkers personen en groepsprocessen?
- wat zijn jouw (kern)kwaliteiten en wat zijn voor jou eerder valkuilen in de functie van leidinggevende?
- hoe kan je organisator, inspirator, motivator en innovator zijn?
- hoe ga je om met macht, participatie en weerstand?
- hoe kan jij je persoonlijke effectiviteit verhogen en burn-out voorkomen?

Daarnaast oefenen de cursisten een aantal vaardigheden:

- gespreksvoering en besluitvorming;
- plannen, organiseren en delegeren;
- afbakenen van takenpakketten en bevoegdheden.

*Doelstellingen:*

- Zich ontwikkelen in de functie van leidinggevende, vanuit inzicht in de eigen persoon en de eigen invloed op anderen, de rollen van de leidinggevende en leiderschapsstijlen.
- Zich bewust zijn van de eigen kwaliteiten en valkuilen in het omgaan met macht, verandering en weerstand.
- Persoonlijke effectiviteit bezitten (b.v. eigen kernkwaliteiten/valkuilen kennen, stresshantering, eigen evenwicht bewaren, burn-out voorkomen).
- Een assertieve houding tonen en creativiteit aan de dag leggen in het oplossen van problemen.
- Beschikken over managementvaardigheden (zoals gesprekstechnieken, besluitvorming, plannen, organiseren en delegeren).

***Inhoud deelmodule 2: 'het team'***

In deze deelmodule staat de leidinggevende als (bege)leider, inspirator en motivator van een team centraal. Het accent ligt zowel op resultaatgerichtheid als op procesgerichtheid: als leidinggevende wil je immers samen met je team goede resultaten behalen én hecht je belang aan de arbeidstevredenheid van je medewerkers. Volgende thema's komen daarbij zeker aan bod:

- wat is een effectief team?
- effectieve communicatie;
- conflicthantering;
- groepsdynamica;
- interdisciplinariteit;
- veranderingsprocessen.

Daarnaast komt de begeleiding van de medewerkers aan bod:

- intervisie- en supervisiegesprekken voeren;
- personeelsbeleid voeren (functieomschrijvingen en competentieprofielen maken, personeelsevaluatie, vormingsbeleid, loopbaanbegeleiding, ...)

In deze module wordt vervolgens ook stilgestaan bij de faciliterende functie die de leidinggevende moet opnemen in de dienst- en/of hulpverlening aan de cliënten.

*Doelstellingen:*

- Werken met taakgerichte groepen vanuit inzichten in groeps- en veranderingsprocessen.
- Effectief communiceren met collega's vanuit de eigen én andere disciplines.
- Conflicten hanteren en kunnen onderhandelen
- De begeleiding van collega's opnemen (sollicitatiegesprekken, functieprofielen, functioneringsgesprekken, evaluatie, vorming, loopbaanbegeleiding, ...).
- Faciliterende functie opnemen m.b.t. een goede en verantwoorde orthopedagogische context van dienst- en hulpverlening.

***(domeinspecifieke) leerresultaten voor dit postgraduaat***

Dit postgraduaat draagt bij tot de persoonlijke ontwikkeling en groei als leidinggevende (DLR 1-2-3) en de vaardigheden als (bege)leider van een team (DLR 7-8-9)

**Postgraduaat: Mijn organisatie in een veranderende context**

***Inhoud deelmodule 3: 'de organisatie'***

In deze deelmodule staat de leidinggevende als actor in de organisatie centraal. Om als leidinggevende optimaal te kunnen functioneren, is het immers onontbeerlijk te denken en te handelen vanuit inzicht in de organisatiedoelen, de organisatiestructuur en -cultuur, het kwaliteitsbeleid en de juridische, financiële en administratieve context van de organisatie, ...

De cursisten leren in deze deelmodule:

- inzicht verwerven in de werking van organisaties (beelden van organisaties, visie-missie-doelstellingen, organisatiestructuren, organisatieculturen);
- participeren in beleidsontwikkeling (strategisch, tactisch en operationeel) en beleidsuitvoering;
- samenwerken met het bestuur;
- kwaliteitsbeleid voeren (onderzoeksmethodologie, SWOT-analyse, integrale kwaliteitszorg);
- veranderingsmanagement beheersen (medewerkers gepast begeleiden);
- administratieve en juridische aspecten van de werking van de organisatie hanteren.

*Doelstellingen:*

- Handelen vanuit inzicht in organisatiestructuren en -culturen.
- Participeren in beleidsontwikkeling (strategisch, tactisch en operationeel) en beleidsuitvoering, zowel op het niveau van de eigen leefgroep/afdeling/dienst als op het niveau van de voorziening/organisatie.
- Beleidsnota's samenstellen aangaande het beleid van de eigen leefgroep/afdeling/dienst en het beleid van de voorziening/organisatie.
- Een kwaliteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren, zowel op het niveau van de eigen leefgroep/afdeling/dienst als op het niveau van de voorziening/organisatie.
- Samenwerken met de leden van de directie en van het bestuur van de organisatie.

- Handelen vanuit inzicht in veranderingsmanagement en projectmanagement.
- Beroepsspecifieke (wetenschappelijke) informatie zelfstandig en kritisch verwerven, verwerken en vertalen naar de praktijk van de eigen organisatie.

#### ***Inhoud deelmodule 4: 'context'***

Elke organisatie bevindt zich in een maatschappelijke context. Het is van groot belang dat organisaties zich duidelijk positioneren, zowel op lokaal/regionaal als op (inter)nationaal niveau. Leidinggevendens hebben hier zeker een rol te spelen: enerzijds via het vertegenwoordigen van de eigen organisatie, het ontwikkelen van netwerken en samenwerkingsverbanden, ... anderzijds door niet ongevoelig te blijven voor evoluties binnen de maatschappelijke context, deze correct in te schatten en te vertalen naar de eigen organisatie en medewerkers. De rol van ondernemer in de zin van opportuniteiten zien, innovatief zijn, ... komt hier expliciet aan bod.

Om deze taken op een adequate manier te leren hanteren, verdiepen de cursisten zich in:

- de vertegenwoordiging van de eigen organisatie t.a.v. en samenwerking met andere organisaties/overheden;
- het uitbouwen van netwerken;
- wetgeving/sociaal recht;
- het opnemen van een signaalfunctie (maatschappelijke functie);
- het detecteren van opportuniteiten én brainstormen over innovatieve antwoorden/oplossingen.

#### ***Doelstellingen:***

- Vertegenwoordigen van de eigen organisatie in contacten met doelgroepen, andere dienst- en hulpverleners, andere organisaties en overheden.
- Ontwikkelen en optimaliseren van netwerken en samenwerkingsverbanden met andere dienst- en hulpverleners, andere organisaties en overheden.
- Correct inschatten van de maatschappelijke, beleidsmatige en juridische evoluties en hun impact op de eigen sector.
- Handelen vanuit inzicht in de juridische context van de organisatie.
- Opnemen van een signaalfunctie naar de samenleving en de betrokken overheden toe.
- Zien van opportuniteiten en deze omzetten in acties/innovaties.

#### ***(domeinspecifieke) leerresultaten voor dit postgraduaat***

Dit postgraduaat draagt bij tot de persoonlijke ontwikkeling en groei als leidinggevende (DLR 2-3), helpt visie te vormen en beleidskeuzes te plaatsen (DLR 4), verantwoordelijkheden te delegeren en processen op te volgen (DLR 8) en leert als actor in de organisatie en de organisatiecontext te bewegen (DLR 10-11-12).

#### **Finalisatievakken**

De finalisatievakken helpen de cursist de inhoud van de postgraduat verder te integreren in hun denken en handelen. De cursist kan hier verder oefenen in het op gepaste momenten opnemen van (een van de) de vier rollen.

De verdere persoonlijke ontwikkeling en groei, visievorming, het begeleiden van een team en actor zijn in de organisatie en de organisatiecontext staan immers voorop.

Deze finalisatievakken (in totaal 20 studiepunten) kunnen enkel na of in combinatie met de andere opleidingsonderdelen gevolgd worden en geven de credits om het diploma van de BANABA te behalen.

### ***Orthopedagogische en ethische invalshoeken (6 studiepunten)***

Eén van de doelstellingen van deze BANABA is leidinggevend te inspireren en te stimuleren om hun denken en handelen steeds te toetsen aan orthopedagogische en ethische invalshoeken en visie te ontwikkelen. (DLR 3-5-6)

Via literatuur, lezingen, studiedagen is er een degelijke inhoudelijke input over de orthopedagogische en ethische aspecten van leidinggeven en management in het orthopedagogische werkveld. Verwerkingssessies en feedback/intervisie stimuleren de kritische reflectie van de cursisten

### ***Persoonsgebonden project (4 studiepunten)***

De persoonlijke ontwikkeling en groei van de cursist als leidinggevende en het (bege)leiden van een team staan centraal. (DLR: 1-2-7)

Het 'persoonsgebonden project' geeft de cursisten de kans bewust bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling als leidinggevende: elke cursist stelt een persoonlijk ontwikkelingsplan op, reflecteert over de eigen ontwikkeling a.d.h.v. voorgestelde (intervisie) methodiek.

### ***Resultaatsgebonden project (10 studiepunten)***

Via de uitwerking van een resultaatsgebonden project laat de cursist zien dat hij in staat is om zelfstandig en projectmatig aan de slag te gaan met een 'probleem'/een vraagstuk uit de eigen praktijk. Hiervoor dient hij een aantal leidinggevende vaardigheden op vlak van team, organisatie en context opnieuw in te zetten. (DLR: 3- 4-5-6 -8 -9-10-11-12)

De cursist werkt een eigen 'resultaatsgebonden project' uit, waarin hij aantoont dat hij als leidinggevende een probleem/ praktijkvraagstuk kan detecteren, formuleren en analyseren, een oplossingsplan kan opstellen, een project kan uitvoeren, evalueren en (schriftelijk) presenteren.

## ORGANISATORISCHE ASPECTEN VAN DE OPLEIDING 26-27

### Studiebelasting

De volledige opleiding staat voor 60 studiepunten of 1500 studiebelastingsuren. De studiebelasting wordt enerzijds gevormd door +/-200 contacturen (lessuren) en anderzijds door zelfstandige verwerking van inhouden, literatuurstudie, (praktijk)opdrachten, projecten, supervisie. De contacturen vinden voornamelijk binnen de postgraduatenvakken plaats. Binnen de finalisatievakken staan eigen verantwoordelijkheid en zelfwerkzaamheid voorop.

Periode		Inhouden	Studie punten	Studie Belasting	Contact Uren
Sept 2026 Juni 2027	Postgraduaat 'de organisatie en de context'	Deelmodule 1 (de organisatie)	10	250	+/- 40
		Deelmodule 2 (de context)	10	250	+/- 40
Periode = afhankelijk van eigen keuze	Finalisatievakken	Orthopedagogische en ethische invalshoeken	6	150	Jaarlijks bepaald
Periode= afhankelijk van eigen keuze	Finalisatievakken	Resultaatsgebonden project	10	250	+/- 15u
		Persoonsgebonden project	4	100	+/- 6u (afhankelijk van groepsgrootte)

### Begeleiding

De begeleiding van de cursisten wordt opgenomen door diverse hogeschool-docenten en gastdocenten met praktijkervaring als leidinggevende in het orthopedagogisch werkveld.

### Modulair aanbod

De postgraduatenvakken worden afwisselend per jaar georganiseerd. Zij kunnen afzonderlijk en in willekeurige volgorde gevolgd worden. Aan cursisten met weinig werkveldervaring in een leidinggevende functie wordt geadviseerd om te starten met het postgraduaat 'ik als leidinggevende en mijn team'.

De hele opleiding kan in een tijdspanne van **twee of drie jaar** volledig gevolgd worden.

Een tweearig traject is enkel mogelijk als men voldoet aan de voorwaarden van voldoende ervaring, bij voorkeur als leidinggevende

De cursist is dan in de mogelijkheid om bij aanvang van het eerste postgraduaat zich ook in te schrijven voor het finalisatievak 'orthopedagogische en ethische invalshoeken'. Het resultaats- en persoonsgebonden project kan samen met het 2<sup>de</sup> postgraduaat gevolgd te worden.

Het driejarig traject houdt in dat men de finalisatievakken na de twee postgraduatenvakken volgt.

Aan de UC Leuven-Limburg Diepenbeek kan de volledige opleiding gevolgd worden. Bij voldoende aantal kandidaten kan de opleiding ook in VIVES Kortrijk vervolledigd worden.

### **Certificering**

Per deelmodule kan een attest behaald worden.

Cursisten die een volledig postgraduaat met succes afleggen, kunnen een postgraduaatgetuigschrift behalen.

Cursisten die alle onderdelen (60 studiepunten) met succes hebben afgelegd en aan de inschrijvingsvoorwaarden voldoen, krijgen het BANABA-diploma.

### **Inschrijvingsgeld**

Raadpleeg voor het inschrijvingsgeld de website. Hier vindt u de meest recente informatie.

### **PRAKTISCHE INFORMATIE VOOR CURSISTEN DIE DE OPLEIDING VIA UC LEUVEN-LIMBURG WILLEN VOLGEN**

**Inschrijven** kan door een bericht te laten aan UC Leuven-Limburg, Liesbeth Lenie. Een brief met bevestiging, inschrijvings- en betalingsmodaliteiten wordt u dan bezorgd.

Het aantal deelnemers is beperkt.

De volgorde van inschrijving geldt als criterium tot toelating. Deelnemers die de volledige opleiding willen volgen hebben voorrang.

Wie op de wachtlijst terechtkomt, wordt daarvan verwittigd en krijgt als eerste de kans om in te schrijven wanneer de opleiding een volgende keer gepland wordt.

#### **VERDERE INFORMATIE EN INLICHTINGEN**

[www.ucll.be/orthopedagogisch-management](http://www.ucll.be/orthopedagogisch-management)

UC Leuven Limburg, programma welzijn

Liesbeth Lenie

Agoralaan, gebouw B, 3590 Diepenbeek

☎ 011/ 180 700

[Liesbeth.lenie@ucll.be](mailto:Liesbeth.lenie@ucll.be)

De opleiding dekt volledig mijn huidige functie als teamcoördinator. Ook bij mijn tussenstap als hoofdopvoeder kon ik al aan de slag met de inhoud.



De opleiding was een echte verruiming voor mijn professioneel handelen.



Ik heb (nog) meer leren reflecteren en vanuit een ander standpunt leren kijken. Ik heb geleerd om collega's mee te nemen in bepaalde denkwijzen/processen.

