

Evaluatie van de pedagogische begeleidingsdienst van POV

Commissie Monard
1-3-2019

Inhoudstafel

Inhoudstafel.....	1
Inleiding.....	2
1. Foto van PBD POV.....	4
1.1. <i>POV: een waardengedreven organisatie.....</i>	4
1.2. <i>Kenmerken van de doelgroep.....</i>	4
1.2.1. Doelgroep op basis van aantal scholen en leerlingen.....	4
1.2.2. Doelgroep op basis van personeelskenmerken.....	5
1.2.3. Doelgroep op basis van leerlingenkenmerken.....	6
1.3. <i>Personeelsbestand PBD POV.....</i>	6
2. Processen en resultaten van begeleiding.....	8
2.1. <i>Visie, prioriteiten en begeleidingsfilosofie.....</i>	8
2.1.1. Missie en visie.....	8
2.1.2. Begeleidingsfilosofie.....	9
2.2. <i>Begeleiding gericht op effect op de werkvloer – integratie vak- en schoolbegeleiding – makelaarsrol.....</i>	10
2.3. <i>Vraag- en aanbodsturing – afstemming nascholing en begeleiding.....</i>	12
2.4. <i>Decretale taken.....</i>	14
2.4.1. Ondersteuning beginnende leerkrachten.....	14
2.4.2. Ondersteuning leidinggevenden en onderwijskundig leiderschap.....	15
2.4.3. Begeleiding voor en na doorlichting.....	17
2.4.4. Ondersteuning kwaliteitszorg van scholen.....	17
2.4.5. Aanreiken, stimuleren en ondersteunen van innovaties.....	18
2.4.6. Ontwikkeling instrumenten en materialen.....	19
3. Interne organisatie.....	21
3.1. <i>Interne samenwerking.....</i>	21
3.2. <i>Personeelsbeleid.....</i>	21
3.2.1. Rekrutering en selectie.....	22
3.2.2. Aanvangsbegeleiding en professionalisering.....	23
3.3. <i>Kwaliteitszorg.....</i>	24
3.3.1. Bereik.....	25
3.3.2. Tijdsbesteding en effectiviteit.....	25
3.4. <i>Samenwerking met externe partners.....</i>	27
4. Conclusie.....	29

Inleiding

In het schooljaar 2012-2013 werd, conform het [decreet](#) van 8 mei 2009 betreffende de kwaliteit van het onderwijs, de werking van de pedagogische begeleidingsdiensten (PBD) en de permanente ondersteuningscellen (POC) voor een eerste keer geëvalueerd. De [evaluatie](#) werd uitgevoerd door een commissie van deskundigen onder leiding van de heer Georges Monard. Decretaal is bepaald dat deze evaluatie minstens om de zes jaar wordt herhaald. Voor het regeerakkoord 2014-2019 beslisten de coalitiepartners een **vervroegde opvolgingsevaluatie** in te schrijven. Om de continuïteit te verzekeren, werd deze opdracht, zoals bij de eerste evaluatie, toebedeeld aan een commissie van nagenoeg dezelfde deskundigen onder leiding van dhr. Georges Monard.

Deze tweede evaluatie vertrekt van de specifieke en algemene aanbevelingen uit de eerste evaluatie. De commissie evalueert het ontwikkelingsproces dat de betrokken diensten sindsdien hebben doorlopen. De bevindingen van de commissie zijn gebaseerd op het door de betrokken dienst ingediende informatiedossier, het begeleidingsplan 2015-2018, gesprekken met verantwoordelijken, medewerkers van de diensten en hun doelgroepen en tot slot observaties van een beperkt aantal begeleidingsinterventies. Het is bijgevolg een gedifferentieerde opvolgingsdoorlichting geworden: de accenten verschillen per dienst en niet alle opdrachten van de PBD's en POC's komen in dezelfde mate aan bod. De klemtoon van deze evaluatie ligt op wat al dan niet is veranderd na of ingevolge de eerste evaluatie. Deze opvolgingsevaluatie heeft, net als de eerste evaluatie, een uitdrukkelijk ontwikkelingsgericht perspectief. De commissie formuleert naast vaststellingen (sterke en zwakke punten) ook verbeterpunten.

Voor elke dienst is een individueel rapport opgemaakt. Elk van de hoofdstukken in de rapporten is op dezelfde manier opgebouwd. Eerst worden de aanbevelingen uit de eerste evaluatie samengevat. Vervolgens worden de vaststellingen van de commissie beschreven. Tot slot formuleert de commissie zijn aanbevelingen. De bedenkingen en aanbevelingen die voor meerdere of alle diensten gelden, zijn verzameld in een overkoepelend rapport. Meer details over het concrete verloop van het proces van dataverzameling en de werkwijze van de commissie zijn terug te vinden in bijlage bij dit rapport.

Dit rapport bespreekt de pedagogische begeleidingsdienst van Provinciaal Onderwijs Vlaanderen (verder PBD POV). Het rapport is als volgt opgebouwd. De PBD POV wordt kort voorgesteld (hoofdstuk 1). In een tweede hoofdstuk bespreken we de missie, visie en begeleidingsfilosofie. In het derde hoofdstuk behandelen we gestructureerd centrale aanbevelingen met betrekking tot het begeleidingswerk uit de vorige evaluatie:

- de begeleiding met effect tot op de werkvloer,
- de integratie van klas- en schoolbegeleiding en van nascholing en begeleiding;
- de afstemming van vraag en aanbod.

- een algemene paragraaf 'decretale opdrachten'. In tegenstelling tot de vorige evaluatie wordt voor dit luik de focus gelegd op punten waar een duidelijke evolutie te zien is of net ontbreekt. De lezer mag er daarbij van uitgaan dat de taken die deze keer niet of minder in de verf worden gezet, door de commissie werden getoetst zonder dat dit aanleiding tot verdere opmerkingen gaf.

In hoofdstuk 4 behandelen we de interne organisatie van PBD POV waarin vaststellingen en aanbevelingen omtrent de interne werking, het personeelsbeleid, de interne kwaliteitszorg en de samenwerking aan bod komen.

De commissie wil haar uitdrukkelijke dank uitspreken voor de constructieve medewerking van PBD POV in alle fases van het evaluatieproces. Het informatiedossier was inhoudelijk sterk en informatief, en straalde motivatie en ambitie uit. Dezelfde gedrevenheid was terug te vinden in de open en constructieve gesprekken. De commissie zou haar opdracht niet tot een goed einde hebben kunnen brengen zonder de getoonde openheid en bereidheid tot informatieverschaffing.

1. Foto van PBD POV

De pedagogische begeleidingsdienst van het Provinciaal Onderwijs Vlaanderen (verder: de PBD POV) ondersteunt de scholen, centra en schoolbesturen van het provinciaal onderwijs op het vlak van begeleiding en nascholing.

1.1. POV: een waardengedreven organisatie

Provinciaal Onderwijs Vlaanderen (POV) omschrijft zichzelf als een waardengedreven organisatie. Samen met haar stakeholders heeft POV drie pijlers geïdentificeerd voor haar werking: “bestuiven”, “innovatieve touch” en “operational (s)excellence”. Het strategisch beleidsplan van POV verbindt deze waarden met de vier ambities van het provinciaal onderwijs:

- Leerlingen, studenten, cursisten en medewerkers hun talenten maximaal laten ontwikkelen.
- Een warme organisatie zijn waar iedereen zich goed voelt.
- De kwaliteitsreferentie en partner zijn voor bedrijven en andere professionele organisaties.
- Pionier zijn op het vlak van innovatie.

Provinciaal Onderwijs Vlaanderen heeft gekozen voor een platte organisatiestructuur met co-creatief leiderschap. In het directieteam zijn de taken verdeeld tussen de coördinatie van de PBD, internationalisering (verantwoordelijk voor het onderzoek), kwaliteitszorg en effectiviteit. Dit concept werd door het directieteam in alle geledingen en niveaus van de organisatie doorgetrokken. Zo werkt de PBD met thematische zelfsturende teams die zelf ook leiderschap opnemen ([3.1 Interne samenwerking](#)).

4

1.2. Kenmerken van de doelgroep

De cijfergegevens hebben betrekking op het schooljaar 2016-17. Ze zijn afkomstig uit de databanken van het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AGODI).

1.2.1. *Doelgroep op basis van aantal scholen en leerlingen*

Sinds maart 2007 heeft POV een **samenwerkingsovereenkomst** met de pedagogische begeleidingsdienst van het Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap (OVSG). In deze overeenkomst is afgesproken dat OVSG de pedagogische begeleiding van de enkele provinciale basisscholen en provinciale scholen voor buitengewoon secundair onderwijs op zich neemt. De pedagogische

begeleidingsdienst van Provinciaal Onderwijs Vlaanderen staat in voor de begeleiding van de vier stedelijke centra voor deeltijds beroepssecundair onderwijs. Naar eigen zeggen bestaat het DNA van POV uit technisch en beroepssecundair onderwijs en het volwassenenonderwijs.

	Aantal scholen per onderwijstype:	Totaal aantal leerlingen/cursisten
Gewoon secundair onderwijs Incl. deeltijds beroepssecundair onderwijs	28	14.334
TOTAAL leerplichtonderwijs	28	14.334
Stedelijke centra deeltijds beroepssecundair onderwijs	4	713
TOTAAL leerplichtonderwijs incl OVSG stedelijke centra	32	15.047
Centra voor volwassenenonderwijs	9	31.751
TOTAAL niet-leerplichtonderwijs	9	31.751¹

5

1.2.2. Doelgroep op basis van personeelskenmerken

	Totaal aantal personeelsleden (in VTE)	Aantal directies (in VTE)	Aantal beginnende leraren ² (in VTE)
Gewoon secundair onderwijs, incl. deeltijds beroepssecundair onderwijs	2 258,9	33	153,7
Centra voor volwassenenonderwijs	573,5	6,7	36,3
TOTAAL	2 832,4	39,7	190

¹ De aantallen in het volwassenenonderwijs zijn hoog in vergelijking met het leerplichtonderwijs. De lezer dient er echter rekening mee te houden dat dit cursisten betreft die doorgaans slechts een beperkt aantal uren les volgen.

² Beginnende leraren zijn leraren die maximaal vijf jaar in dienst zijn. De interimarissen zijn in dit cijfer niet meegerekend.

1.2.3. Doelgroep op basis van leerlingenkenmerken

De kenmerken van de leerlingen zijn enkel beschikbaar voor het gewoon basisonderwijs en het gewoon secundair onderwijs. Het betreft die kenmerken die gebruikt worden voor de berekening van de werkingsmiddelen van de scholen van het gewoon basis- en secundair onderwijs³.

	Onderwijs kansarmoede-indicator	% thuistaal niet-Nederlands	% opleidingsniveau moeder	% studietoelage	% buurt
Gewoon secundair onderwijs	1,06	13,2%	31,0%	33,9%	27,8%
Vlaams gemiddelde	0,90	18,6%	21,9%	24,3%	25,1%

Alle indicatoren, met uitzondering van thuistaal niet-Nederlands situeren zich boven het Vlaams gemiddelde.

1.3. Personeelsbestand PBD POV

6

De volgende tabel geeft een meer gedetailleerd zicht op het personeelsbestand van PBD POV en de evolutie sinds 2013. Alle cijfergegevens hebben betrekking op de periode van de opvolgingsevaluatie.

	Formele omkadering (in voltijds equivalent (VTE))	Verloven Bijzondere opdracht (in VTE)	Totaal aantal VTE's
POV 2013	5	5	10
POV 2017	4,5	4,5	9

De cijfers in deze tabel geven een zicht op de omkadering waarop de PBD recht heeft op basis van het kwaliteitsdecreet. Dit wil zeggen:

- De eerste kolom toont de **formele omkadering**, de omkadering die aan de begeleidingsdiensten wordt toegekend op basis van het decreet op de kwaliteit

³ Voor meer informatie zie <http://www.agodi.be/cijfermateriaal-leerlingenkenmerken>

De onderwijs kansarmoede-indicator (OKI) is het aantal risicokenmerken waarvoor een leerling aantikt en is bijgevolg een cijfer tussen 0 en 4. De OKI is hier berekend op het niveau van de onderwijsinstellingen.

van het onderwijs van 8 mei 2009, volgens de verhouding een halftijdse betrekking van pedagogisch adviseur per 350 organieke betrekkingen in de verschillende onderwijsniveaus

- In de tweede kolom zijn de personeelsleden uit de instellingen opgenomen aan wie, eveneens op basis van het kwaliteitsdecreet, een **verlof wegens bijzondere opdracht** is toegekend

Ten opzichte van de eerste evaluatie is er een **lichte daling** in de omkadering die de PBD ontvangt vanuit het kwaliteitsdecreet. Op basis van dit decreet kan de PBD beschikken over bijna **9 VTE** begeleiders, ter ondersteuning van ongeveer 2 830 VTE personeelsleden of een **ratio van 314** (1 VTE begeleider per 314 VTE te ondersteunen personeelsleden).

Daarnaast beschikt PBD POV over bijkomende omkadering die uit diverse bronnen wordt gefinancierd. Dit betreft in hoofdzaak contractuelen betaald door het departement onderwijs of codo's, middelen van projectsubsidies, navormingsmiddelen, gesubsidieerde contractuelen Brussels Hoofdstedelijk Gewest of geco's ... Op die manier kan in totaal **ongeveer 20 VTE** worden ingezet voor pedagogische begeleiding. Een groot deel van het personeelsbestand van de PBD bestaat met andere woorden uit bijkomende omkadering⁴.

⁴ Alle diensten zien zich genooddaakt om bovenop de omkadering die ze krijgen via het kwaliteitsdecreet, bijkomende omkadering in te zetten. Op deze vaststelling en de verhouding tussen beide categorieën, gaan we dieper in in het overkoepelend rapport.

2. Processen en resultaten van begeleiding

2.1. Visie, prioriteiten en begeleidingsfilosofie

2.1.1. *Missie en visie*

Bij de eerste evaluatie stelde de commissie vast dat de PBD investeerde in visievorming. Ze hield daarbij rekening met de autonomie van de scholen. De commissie adviseerde de PBD het evenwicht te bewaken tussen het omvangrijke visievormingsproces en het ondersteunen en bevorderen van goed onderwijs.

POV presenteert zich in het informatiedossier als een **waardengedreven organisatie**. De combinatie van de centrale waarden en ambities vertaalt zich in vier strategische doelen ([zie 1.1](#)). Aan deze doelen zijn operationele doelstellingen gekoppeld voor drie schooljaren met kwantitatieve of kwalitatieve indicatoren. Hiermee is volgens POV ingespeeld op de aanbeveling van de commissie om werk te maken van een doelstellingenkader met inbegrip van concrete indicatoren. Hierop komen we terug in [3.3](#).

Zowel het directieteam als de begeleiders bevestigen in de gesprekken het belang van de vier ambities. Deze vormen naar eigen zeggen, naast het pedagogisch project, de **identiteit** van de provinciale scholen. Ze vormen volgens de begeleiders ook steeds het uitgangspunt bij het begeleidingsproces. De commissie stelt evenwel vast dat de operationele uitwerking van de visie vooral plaatsvindt in termen van algemeen geformuleerde activiteiten (bijvoorbeeld 'ondersteuning bieden bij het opstellen van een (jaar)actieplan'). Ook de mate waarin de doelen van het strategisch beleidsplan **sturend** zijn voor het handelen van de begeleiders blijft op basis van de gesprekken met de begeleiders eerder onduidelijk. De begeleiders leggen de verantwoordelijkheid voor de bewaking van en afstemming met het strategisch beleidsplan vooral in handen van de directie van POV.

De commissie erkent en waardeert de inspanningen van de PBD in de ontwikkeling van een visie en de wijze waarop die door het team van leidinggevendenden wordt gedragen. Het directieteam houdt bovendien duidelijk rekening met de autonomie van de scholen zonder haar eigen lange-termijnambities uit het oog te verliezen. Ze hanteert daarbij een systematische en transparante aanpak. Er zijn hiermee aantoonbare stappen gezet in de uitvoering van deze aanbeveling.

De commissie moedigt de PBD aan om nadrukkelijker in te zetten op de praktische vertaling van de visie, zodanig dat deze het functioneren van de begeleiders stuurt en de strategische doelen in gezamenlijke verantwoordelijkheid geconcretiseerd en nagestreefd worden.

2.1.2. Begeleidingsfilosofie

De commissie stelde in de eerste evaluatie een gedragen en doordacht beleid inzake begeleiding vast. De verdere uitwerking in de dagelijkse praktijk op schoolniveau verdiende volgens de commissie nog aandacht.

Het informatiedossier beschrijft het ontwikkelingsproces van de begeleidingsfilosofie. Deze neemt het leren van de leerling en cursist als uitgangspunt en werd verankerd in **tien pijlers**. De begeleidingsfilosofie steunt enerzijds op wetenschappelijke inzichten en anderzijds op de input van begeleiders en directies. Dit ligt in lijn met het sterk evidence informed werken van deze organisatie (zie ook [3.2.2](#)).

In de gesprekken met de begeleiders tonen ze zich vertrouwd met de tien pijlers en de wetenschappelijke onderbouwing van de begeleidingsfilosofie. Wel merkt de commissie op dat de begeleidingsfilosofie eerder in algemene termen geformuleerd is en sterk focust op **randvoorwaarden**. Zo verwijst men in dit verband bijvoorbeeld naar het belang van collegiaal leren, zelfdeterminatie en participatie van de directeur. Ook worden enkele kwaliteiten van begeleiders genoemd: ze moeten bijvoorbeeld sterk zijn in didactiek en beschikken over de competenties van coach en inhoudelijk expert. Uit de gesprekken kon de commissie echter onvoldoende afleiden wat deze pijlers betekenen voor het **concrete handelen** van de begeleiders.

De commissie waardeert het werk aan de begeleidingsfilosofie, de participatieve aanpak en de wetenschappelijke onderbouwing. De PBD is bedachtzaam en beredeneerd met dit aandachtspunt omgesprongen. De commissie vindt het sterk dat de PBD de vertaling van de begeleidingsfilosofie concreet heeft doorgetrokken in het personeelsbeleid en de kwaliteitszorg. De commissie moedigt de PBD wel aan om, onder andere via professionalisering, de begeleidingsfilosofie concreter te vertalen naar het handelen van de begeleider in de dagdagelijkse praktijk en de daarbij gehanteerde methodieken.

Daarbij aansluitend moedigt de commissie de PBD aan om vanuit een reflectieve verantwoording een antwoord te formuleren op vragen zoals: Wat moet de interventie precies teweegbrengen? Wat willen we bereiken in de scholen? Hoe kunnen we onderwijsprofessionals ondersteunen om dat te bereiken? Welke interventies kunnen leiden tot de beoogde veranderingen in de kwaliteit van de leraar of het lesgedrag...? Dit kan samen met de andere PBD's gebeuren, met het oog op gemeenschappelijke professionalisering.

2.2. Begeleiding gericht op effect op de werkvloer – integratie vak- en schoolbegeleiding – makelaarsrol

Bij de vorige evaluatie stelde de commissie een consequente keuze vast voor begeleiding op schoolniveau (door de PBD systeembegeleiding genoemd). Er was zelden begeleiding op de klasvloer. Het bereik bij individuele leerkrachten was bijgevolg beperkt. De commissie signaleerde ook het risico dat vakspecifieke vragen te gemakkelijk werden vertaald naar algemeen pedagogisch-didactische vragen. De commissie adviseerde de PBD meer oog te hebben voor de vragen naar vakspecifieke ondersteuning van leerkrachten. Indien de PBD hiervoor over onvoldoende expertise bezit, suggereerde de commissie om meer en systematischer op te treden als makelaar.

Na de vorige evaluatie heeft het directieteam de keuze voor systeembegeleiding geëvalueerd. Dit is volgens hen uitgemond in een sterker inzetten op de **integratie van begeleiding op schoolniveau en de klaspraktijk**. Zowel de integratie van nascholing en begeleiding ([zie hoofdstuk 2.3](#)), nieuwe begeleidingsmethodieken (zoals Lesson Study⁵ en videocoaching), als het frequenter ondersteunen van lerarenteams hebben hier volgens PBD aan bijgedragen. Het **onderwijskundig leiderschap** van de directie vervult volgens PBD eveneens een sleutelrol in het bewerkstelligen van effect op de klasvloer ([2.4.2](#)). Ook het personeelsbeleid van de PBD is herzien in functie van deze integratie ([zie 3.2 Personeelsbeleid](#)).

10

De PBD omschrijft zowel in het informatiedossier als in de gesprekken haar werking als steunend op een duidelijke visie en **prioriteiten**. Deze bepalen, samen met de resultaten uit onderzoek, de keuzes voor de leergebieden of vakken waarvoor didactische ondersteuning wordt geboden. Zo hebben zij naar eigen zeggen bijvoorbeeld sterk geïnvesteerd in de ondersteuning van PAV, de praktijkvakken in het tso en bso en STEM. Voor de vakken en leergebieden die niet tot de prioriteiten behoren en waarvoor de PBD geen ondersteuning biedt, treedt zij op als **makelaars**. Dit doet zij door expertise uit de eigen onderwijsinstellingen, de zogenaamde buitenbaan ([zie 3.2. Personeelsbeleid](#)), of privé-consultants in te schakelen, en door beroep te doen op de andere begeleidingsdiensten. In het bijzonder voor vakbegeleiding wordt, afhankelijk van het leerplan dat de school met een ondersteuningsvraag gebruikt, contact opgenomen met PBD OVSG of PBD GO!.

De begeleiders maken zich sterk dat zij niet langer enkel bij de directies gekend zijn, maar dat ook de leerkrachten hen bij naam kennen. Zowel de directies als de leerkrachten bevestigen in de gesprekken en tijdens de observaties de **verhoogde bereikbaarheid en**

⁵ Een professionaliseringsstrategie waarbij leerkrachten in teamverband op een systematische wijze een les voorbereiden, deze uitvoeren en daarna bespreken en weer aanpassen.

zichtbaarheid van de PBD. Het nascholingsstraject “Expeditie M”, opgezet in samenwerking met PBD OVSG, wordt door verschillende gesprekspartners als kantelpunt omschreven. Dit heeft de PBD op de kaart gezet.

Leerkrachten worden vooral begeleid in **netwerken, vakgroepen en kernteams**. In deze laatste zijn ook de directies betrokken om het schoolniveau mee te nemen. Echt in de klas leraren begeleiden gebeurt zeer weinig. Het traject videocoaching vormt hierop volgens de begeleiders een uitzondering, maar dient nog verder ontwikkeld te worden. Dit zien zij als één van de mogelijkheden om in de toekomst nog meer tot op de klasvloer te kunnen komen. Ze zijn er zich immers van bewust dat ze op dit moment, onder andere door de beperkte schaal, niet zelf op alle vakspecifieke vragen kunnen antwoorden. Dit blijkt ook duidelijk uit de focusgesprekken met leerkrachten: zij blijven vragende partij voor meer **vakdidactische en -inhoudelijke** ondersteuning. Ondanks het feit dat dit door PBD als prioriteit naar voren is geschoven, blijft dit ook een pijnpunt voor de leerkrachten in praktijkvakken. Onder meer de evaluatie in de **praktijkvakken** ervaren zij als een knelpunt. De PBD probeert hen wel in contact te brengen met experts uit andere scholen, maar er blijft een grote nood aan meer systematische uitwisseling bijvoorbeeld via lerende netwerken.

De commissie waardeert ten zeerste de inspanningen van de PBD om vak- en schoolbegeleiding te integreren. Leerkrachten en directies getuigen van een duidelijke omslag: de PBD is bereikbaar en zichtbaar. Er zijn stappen gezet om dichterbij de klasvloer te komen (zie ook verder bij [3.3.1](#)). De inzet van nieuwe begeleidingsmethodieken daarbij is lovenswaardig, zij het dat deze op dit moment nog ad hoc zijn en weinig geïntegreerd in een organisatiebrede aanpak. De commissie adviseert om de haalbaarheid en doelgerichtheid van de innovatieve begeleidingsmethodieken blijvend in overweging te nemen. De verdere afstemming van alle begeleidingsactiviteiten en -methodieken op hun uiteindelijke effect en impact op de werkvloer verdient blijvende aandacht.

De commissie wijst er op dat een belangrijk deel van de begeleidingsactiviteiten rechtstreeks met de onderwijsprofessionals moet plaatsvinden. Begeleiders moeten een aanzienlijk deel van hun tijd op de werkvloer doorbrengen. Niet enkel om voeling te houden met de concrete praktijk, maar ook om daadwerkelijk leerkrachten te ondersteunen bij de implementatie van nieuw verworven inzichten en vaardigheden, en om na te gaan wat het effect is op de werkvloer.

De commissie vindt het positief dat de PBD op doordachte manier gebruik maakt van de makelaarsfunctie. Door haar kleinschaligheid is de PBD niet in staat om alle vakspecifieke begeleiding te bieden. Ondanks de door de PBD geleverde inspanningen ervaren leerkrachten op dit vlak nog steeds een leemte. Dit geldt ook voor de praktijkvakken, wat in technisch en beroepssecundair onderwijs nog een grote uitdaging is. De commissie

moedigt de PBD daarom aan om hiervoor verder oplossingen uit te denken, in samenwerking met de andere PBD's.

2.3. Vraag- en aanbodsturing – afstemming nascholing en begeleiding

De commissie waarschuwde in de eerste evaluatie voor een al te vraag-gecentreerde werking. De commissie adviseerde om ook op het aanbod te blijven inzetten en proactiever te werk te gaan om de scholen te bereiken die geen vragen stellen. Daarnaast formuleerde de commissie de aanbeveling om nog meer in te zetten op de integratie van nascholing en begeleiding.

Volgens het informatiedossier zijn de voorbije jaren verdere stappen gezet in de betere **afstemming van begeleiding en nascholing**, onder andere om meer effect tot op de werkvloer te hebben. Dit verklaart volgens de PBD de in elkaar verweven competenties bij begeleiders van coach en inhoudelijk expert. Ook bij de aanwerving van nieuwe begeleiders focust de PBD naar eigen zeggen op de integratie van begeleiding en nascholing.

Zowel in het informatiedossier als in de gesprekken gaat de PBD uitgebreid in op het verloop van het proces bij de integratieve aanpak van nascholing en begeleiding (de zogenaamde ADDIE cyclus). Die bestaat uit verschillende fasen. In een eerste fase worden de vragen en ondersteuningsnoden verzameld via de jaarlijkse intake bij alle scholen door de coördinator van de PBD. Deze worden gekaderd binnen het bredere beleid van de school of het centrum. De coördinator van de PBD koppelt deze aan het aanbod van de PBD. Bovendien wil de PBD ook rond **vernieuwingen** werken, bijvoorbeeld rond vaststellingen uit de peilingstoetsen of onderzoeksresultaten. Op basis van de tijdens de jaarlijkse intake verzamelde informatie wordt binnen het team bekeken wie over de juiste expertise beschikt. In een tweede fase vindt de fase van **de vraagverheldering en een behoefteanalyse** plaats in het verduidelijkingsgesprek met de school. In de gesprekken geven begeleiders aan dat het belangrijk is om inzicht te verwerven in de beginsituatie en het profiel van de school om de verwachtingen, noden, en vragen van de school scherp te krijgen. Deze tweede fase leidt tot een derde fase waarbij in een samenwerkingsovereenkomst opgesteld in samenspraak met de school ([zie ook 3.3 Kwaliteitszorg](#)) en wordt een ondersteuningstraject opgestart, aangepast aan de context van de school.

De begeleiders benadrukken dat zij nascholing en begeleiding altijd in **een traject** zien en dat ook zo naar scholen communiceren. Als een school informeert naar een afzonderlijke

vorming, krijgen ze bijgevolg meteen de vraag om er een begeleidingstraject aan te koppelen. De begeleiders zien het aantal aparte nascholingen stelselmatig dalen. De PBD ziet de **lerende netwerken**, waarin zij een jarenlange traditie heeft, als goede voorbeelden van de integratie van begeleiding en nascholing. Die netwerken beogen volgens de PBD kennismaken, kennisdelen en kenniscreatie over de scholen heen. Scholen worden tot begeleiding gestimuleerd om de implementatie van de verworven kennis te verankeren en om de continuïteit te waarborgen. Die begeleiding gebeurt doorgaans op het niveau van de vakgroepen per school. Zelfstandige professionalisering via leesclubs heeft de begeleiders bovendien geconfronteerd met de belangrijke rol van de directie ([zie ook Ondersteuning leidinggevenden en onderwijskundig leiderschap](#)). Dit heeft zich vertaald in een professionele leergemeenschap met schoolleiders.

Uit de gesprekken met leerkrachten en directies kan de commissie afleiden dat diegenen die nu reeds deelnemen aan één van de netwerken, deze positief ervaren, met veel mogelijkheden tot het delen van expertise. Uit de gesprekken en in de observaties stelt de commissie vast dat de **rol van de begeleider in de netwerken** verschilt in opzet en inhoud. Soms treden de begeleiders vooral op als procescoach, in andere gevallen ligt de klemtoon op het binnenbrengen van nieuwe expertise.

Sommige begeleiders geven aan nog groeimarge te zien in de lerende netwerken, met het oog op het bereiken van meer leerkrachten. In de gesprekken geven leerkrachten aan dat zij ook vragende partij zijn om, bijvoorbeeld in vakwerkgroepen over de scholen heen, meer met elkaar in contact te komen om van elkaar te kunnen leren.

De PBD omschrijft de integratie van begeleiding en nascholing ook als een **integratie van vraag en aanbod**. De begeleiders passen het aanbod immers aan de noden van de scholen aan. Het is met andere woorden een **op maat gemaakt of gestuurd aanbod**. Dit wordt ook bevestigd in de gesprekken met leerkrachten en directies. Zij hebben duidelijk het gevoel dat met hun specifieke context rekening wordt gehouden. Leerkrachten zijn wel vragende partij om nog beter op de hoogte gebracht te worden van het aanbod.

De commissie heeft grote waardering voor de zorg voor nabijheid en opvolging. Door de jaarlijkse intake heeft de PBD een goed beeld van de gepercipieerde noden in het veld.

De commissie stelt vast dat de PBD grote stappen heeft gezet in de afstemming van nascholing en begeleiding en van vraag en aanbod. Er is bijzondere waardering in het veld voor de manier waarop het aanbod wordt aangepast aan de context van de school. De commissie heeft ook appreciatie voor de manier waarop de PBD tracht om via het aanbod vernieuwingen binnen te brengen. Ze wil de PBD adviseren om bij elke interventie te blijven nadenken over de afstemming tussen begeleiding en nascholing op het ondersteuningscontinuüm tussen beide types van interventie, afhankelijk van de

contextgebonden noden. Ook de transfer van het geleerde naar de praktijk dient daarbij steeds bewaakt te worden.

De commissie vindt de netwerken sterk, maar is van oordeel dat ze nog mogen worden uitgebreid om aan alle behoeften te kunnen voldoen, bijvoorbeeld rond digitale ontwikkelingen of voor de praktijkvakken. De rol van de begeleider in de netwerken verdient verdere verduidelijking. Het lijkt de commissie noodzakelijk dat begeleiders zich niet uitsluitend opstellen als procescoach maar ook vanuit inhoudelijke kennis van zaken kritische vragen stellen en leraren helpen nieuwe inzichten te verwerven. Eveneens vraagt de commissie om na te gaan of de huidige focus op netwerken en teams zich weldegelijk vertaalt in beter onderwijs en betere leraren, zowel vakdidactisch als vakinhoudelijk. De netwerken dienen gericht ingezet te worden in functie van de vraag.

2.4. Decretale taken

2.4.1. *Ondersteuning beginnende leerkrachten*

Bij de vorige evaluatie had de PBD geen eigen aanbod voor beginnende leraren. Dit werd overgelaten aan de school, die wel op vraag ondersteuning kon krijgen. De commissie adviseerde toen deze ondersteunende taak sterker uit te bouwen, in complementariteit met al bestaande initiatieven bij de provincies en scholen.

De PBD geeft in zijn informatiedossier aan heel wat initiatieven te hebben opgezet rond aanvangsbegeleiding, evidence based ontwikkeld. De aanvangsbegeleiding steunt op **drie sporen**:

- de school wordt begeleid rond haar beleid op aanvangsbegeleiding;
- in zogenaamde “coachcafés” worden ervaren leerkrachten door een begeleider en lerarenopleider getraind in coachingsvaardigheden;
- De starters komen samen in “Starterscafés” waar ze, onder begeleiding van een pedagogisch begeleider en een lerarenopleider, in supervisie gaan met andere starters omtrent elementen waar ze tegenaan lopen. Ze krijgen ook een theoretisch kader aangereikt en bespreken praktische casussen. In samenwerking met de Universiteit Gent worden de effecten van dit pilootproject in kaart gebracht.

Uit de gesprekken blijkt dat de **starterscafés** goed bekend zijn bij beginnende leraren. Hoewel een vaste structuur wordt gevolgd, ervaren ze het toch als coaching op maat, waarbij ze antwoorden krijgen op hun vragen en noden. Dit zien zij ook als de belangrijkste rol van de begeleider: niet blijven steken in theorie en reflectie, maar actief meezoeken naar antwoorden. Slechts enkele leerkrachten die we spraken, zijn ook vertrouwd met de **coachcafés**.

De commissie waardeert de initiatieven die de PBD heeft opgezet rond startersbegeleiding. De starterscafés zijn bekend in het veld en worden gewaardeerd. Bovendien worden de effecten van dit project in kaart gebracht, wat tot leerrijke inzichten kan leiden voor de PBD en de andere PBD's.

De coachcafés voor oudere leerkrachten die worden opgeleid om starters te begeleiden, bieden heel wat mogelijkheden om het schoolniveau meer te betrekken bij de aanvangsbegeleiding. De PBD adviseert om deze opportuniteit verder uit te bouwen.

De commissie raadt de PBD aan om de verschillende praktijken in de aanvangsbegeleiding op te volgen zodat de volledige organisatie ervan kan leren. Een meer structurele samenwerking met de lerarenopleiding strekt in deze ook tot aanbeveling, vooral op vlak van vakinhoudelijke en vakdidactische kennis. Dit is volgens de commissie een meerwaarde voor beide partijen.

2.4.2. Ondersteuning leidinggevenden en onderwijskundig leiderschap

In de vorige evaluatie adviseerde de commissie, onder andere vanuit de focus van de PBD op systeembegeleiding, om meer te investeren in het ondersteunen van de deskundigheid van de schoolleiding, ook en vooral met betrekking tot het begeleiden en implementeren van veranderingsprocessen. Daarnaast formuleerde de commissie de aanbeveling om in de begeleiding van beginnende directies het onderwijskundig leiderschap sterker te benadrukken.

Het informatiedossier vermeldt dat de schoolbesturen het initiatief nemen voor de opleiding van aspirant-directeurs. De PBD neemt de rol van makelaar op. Samen met de schoolbesturen heeft de PBD gemerkt dat er sterker moet ingezet worden op de professionalisering van directies op het vlak van onderwijskundig leiderschap. Het directieteam van de PBD formuleert de ambitie een **continuüm** op te bouwen met betrekking tot de professionalisering van de leidinggevenden, duurzaam verankerd in een uitgeschreven concept op basis van het ROK-kader en onderbouwd met literatuur. Als eerste stap hiernaar heeft de PBD POV een gemeenschappelijke visie schoolleiderschap ontwikkeld (het Provinciaal Leiderschap Venster genaamd) die vertrekt vanuit gedeeld onderwijskundig leiderschap. De PBD inspireert zich hiervoor op het Ontario Leadership Framework.⁶ Een nieuwe aanwerving van een pedagogisch begeleider heeft expliciet tot

⁶ Het Ontario Leadership Framework is een invloedrijk, op onderzoek gebaseerde beschrijving van effectieve leiderschaps- en organisatiepraktijken op diverse organisatieniveaus. Tevens omvat het kader een

doel de ondersteuning voor directies uit te bouwen, in samenwerking met lerarenopleidingen en universiteiten.

Het **onderwijskundig leiderschap** heeft volgens het directieteam en de begeleiders, een centrale plaats in het geheel van de directieopleiding. De PBD wil hiermee diepgaande veranderingen realiseren op school. De PBD focust in zijn werking ook op **gedeeld onderwijskundig leiderschap**. Sinds schooljaar '17-'18 krijgen bepaalde leerkrachten die deelnemen aan een lerend netwerk, in samenwerking met de Universiteit Antwerpen, een opleiding tot **procescoach**. Dit moet hen in staat stellen om wat ze in de netwerken geleerd hebben niet alleen te implementeren in de eigen klaspraktijk, maar ook de transfer te maken naar de vakgroep(en).

De begeleiders benadrukken dat zij in netwerken voor directies een sterke klemtoon leggen op de ondersteuning van het **beleidsvoerend vermogen**. Ze trachten zelf inspirerend en krachtgericht te coachen zodanig dat de directie dezelfde instelling zou overnemen. De begeleiders omschrijven onderwijskundig leiderschap als gericht op de primaire processen van onderwijs, namelijk het lesgeven. In het **provinciaal leiderschapsvenster** zijn volgens hen de pijlers opgenomen van goed leiderschap.

De directies zijn globaal genomen positief over de door de PBD geboden ondersteuning met betrekking tot hun leiderschap. Ze vereenzelvigen zich sterk met de koepel en de PBD, die volgens hen mee is met nieuwe tendensen en nabij is. Dit geldt volgens de directies niet voor sommige inrichtende machten. Dit uit zich onder andere in een discrepantie tussen de opleiding voor aspirant-leidinggevend en examens ingericht door die schoolbesturen. Dit laatste is volgens de gesprekspartners van de commissie louter kennisgericht en focust vooral op regelgeving. Dit is volgens de directies en een aantal aspirant-leidinggevend onvoldoende om een goede inschatting van iemands bekwaamheid te maken. Uit de gesprekken met de directies blijkt de aandacht voor onderwijskundig leiderschap nog wat beperkt aanwezig te zijn in de opleiding.

De commissie waardeert de aandacht voor de draagkracht van directies en de op wetenschappelijke onderbouwing steunende aanpak voor hun professionalisering. Een aantal initiatieven in de uitbouw van het professionaliseringscontinuüm is echter nog in ontwikkeling. De commissie dringt er op aan hierbij voldoende aandacht te blijven besteden aan een gedeeld begrip van onderwijskundig leiderschap en er voor te zorgen dat dit concept in de vorming en begeleiding nadrukkelijk een belangrijke plaats krijgt.

beschrijving van kenmerken en disposities van leidinggevend die de effectiviteit van de leiderschapspraktijken positief beïnvloeden.

Tot slot merkt de commissie op dat leiderschapsontwikkeling niet beperkt moet blijven tot formeel leidinggevend. Leraren met een middenkaderfunctie of meer ervaren leraren kunnen ook een rol opnemen in de implementatie van vernieuwingen op school. Op die manier kan het onderwijskundig leiderschap meer gedeeld worden. Dit vraagt dan uiteraard wel aangepaste vorming en ondersteuning. De commissie moedigt de PBD daarom aan om te reflecteren over de rol van de begeleider ter zake.

De commissie adviseert om het lopende proces met de schoolbesturen om tot maximale afstemming te komen verder te zetten. Op die manier kunnen in de opleiding en in het examen dezelfde klemtonen aan bod komen.

2.4.3. Begeleiding voor en na doorlichting

Bij de vorige evaluatie formuleerde de commissie bedenkingen bij de inspanningen van de PBD om scholen voor te bereiden op doorlichtingen. Voor de commissie mocht de tijdsinvestering hierin geen voorrang krijgen op andere ondersteuningstaken.

Het informatiedossier vermeldt dat de coördinator van de PBD de scholen bezoekt die een doorlichting hebben gekregen met het oog op eventuele ondersteuningsnoden. Op niveau van de organisatie worden **de doorlichtingsverslagen** bestudeerd om zicht te krijgen op noden die zich bij meerdere scholen stellen. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot een ondersteuning rond horizontale en verticale leerlijnen bij PAV leerkrachten.

Zowel de directies als de leerkrachten bevestigen dat heel wat begeleidingsinitiatieven worden opgehangen aan de doorlichting. Daarbij wordt ook gewerkt aan het **beleidsvoerend vermogen** van de school. Beide groepen kunnen heel wat voorbeelden aangeven. Directies en leerkrachten lijken goed geïnformeerd over de nieuwe manier van doorlichten. Verschillende POV scholen blijken ook te hebben meegewerkt aan de proefdoorlichtingen.

De commissie waardeert hoe de PBD tracht met de begeleiding na doorlichting het beleidsvoerend vermogen te ondersteunen en zo de scholen sterker te maken. Met de implementatie van het ROK-kader wordt het belang van het eigenaarschap van de school nog groter. De commissie meent dat het ROK-kader een toegangspoort kan zijn voor de PBD om met de scholen een gesprek aan te gaan over kwaliteitszorg (2.4.4) en de rol van de PBD bij een doorlichting. Tot slot vraagt de commissie de PBD na te denken over de consequenties van inspectie 2.0 voor de eigen werking.

2.4.4. Ondersteuning kwaliteitszorg van scholen

Bij de vorige evaluatie waarschuwde de commissie niet te veel aandacht te besteden aan complexe systemen van interne kwaliteitszorg, maar vooral te focussen op het uiteindelijke doel en de concrete vertaling naar de dagelijkse onderwijsprocessen.

De directie en de begeleiders verwijzen in de gesprekken veelvuldig naar het **ROK kader**. Dit kader zal een grote plaats innemen in het volgende begeleidingsplan. De PBD heeft het ROK gebruikt als aanleiding om met de scholen een professionele dialoog aan te gaan rond de erin opgenomen **kwaliteitsverwachtingen**. Dit heeft hen geleerd dat het ROK kader echt leeft in de scholen, maar ook dat er nog een groeimarge is in het systematisch maken en duurzaam verankeren van kwaliteitszorg op school.

Een belangrijk aandachtspunt in dit verband is volgens de PBD **datageletterdheid**. De begeleiders zien nog aanzienlijke groeimarges in het werken met data, zowel bij henzelf als in de scholen. Directies en leerkrachten geven in de gesprekken ook aan vragende partij te zijn voor meer ondersteuning op dit vlak.

De PBD zet kleine stappen in het versterken van de kwaliteitszorg door scholen zelf data te laten analyseren. Zoals de PBD ook zelf erkent, verdient dit echter nog verdere uitwerking. Dit past binnen de leercultuur die men ook via praktijkonderzoek en Lesson Study wil bevorderen. De commissie adviseert de PBD dan ook extra aandacht te besteden aan datageletterdheid, en de eigen professionalisering hier gericht op in te zetten.

2.4.5. Aanreiken, stimuleren en ondersteunen van innovaties

In de eerste evaluatie adviseerde de commissie een expliciet en coherent beleid uit te tekenen rond innovaties, met aandacht voor opvolging tot op de klasvloer. Dit diende volgens de commissie gepaard te gaan met een sterkere professionalisering van de begeleiders ter zake.

Net als bij de vorige evaluatie formuleert de PBD de ambitie om een **pionier in innovatie** te zijn. Innovatie, gekoppeld aan internationalisering en onderzoek, vormt dan ook een rode draad in het informatiedossier en het gesprek met het directieteam. De organisatie verwijst onder andere naar haar werking rond CLIL, STEM, praktijkonderzoek en naar de experimenten met **nieuwe begeleidingsmethodieken** zoals Lesson Study en video coaching. Hiervoor werkt de PBD samen met onderzoekers en lerarenopleidingen en zet men in op het versterken van de eigen expertise, via lectuur van wetenschappelijk onderzoek en contacten met experts.

De begeleiders herkennen zichzelf heel sterk in deze ambitie. Zowel uit de gesprekken als uit de observaties blijkt dat zij op de hoogte zijn van de innovaties waarop de PBD wil inzetten en zelf innovaties binnenbrengen. Ze onderschrijven het belang van de aandacht voor innovaties en van samenwerking met het oog op expertise-ontwikkeling. Volgens de begeleiders kunnen innovaties zoals de nieuwe begeleidingsmethodieken een belangrijke rol spelen in een groter bereik van de leerkrachten op de klasvloer. Wat betreft **praktijkonderzoek** merken de begeleiders op dat het niet eenvoudig is om dit in de scholen te introduceren. Onderzoek schrikt af en het is ook een relatief lang traject. De PBD is echter overtuigd van het potentieel van deze vorm van professionalisering en wil meer directies er warm voor te maken.

Leerkrachten en directies waar de commissie mee gesproken heeft bevestigen het beeld dat de begeleiders schetsen. Ze zien de PBD als een **belangrijke innovator** die nieuwe ideeën en methodieken binnenbrengt. Voorbeelden als lesson study, videocoaching en onderzoekend leren worden verschillende keren aangebracht in de gesprekken, zij het dat deze, zoals gezegd, nog maar in beperkte mate plaatsvinden.

De commissie heeft een grote appreciatie voor de werking van de PBD rond innovaties: inspiratiebronnen als het Ontario Leadership Framework, de Lesson Study,... worden doordacht ingezet. Dit gebeurt op een onderbouwde en doelbewuste manier, in inhouden en methodieken, en doorsijpelt naar de scholen. De commissie moedigt de PBD aan om op de ingeslagen weg verder te gaan met voldoende aandacht voor de implementatie op de klasvloer. Hierbij aansluitend adviseert de commissie de PBD om voldoende alert te blijven voor innovaties die uit de scholen zelf komen, en deze te communiceren naar andere scholen.

Zeker in de komende periode komen heel wat decretale vernieuwingen af op de scholen (modernisering secundair onderwijs, decreet leerlingenbegeleiding, nieuwe eindtermen,...). Dit heeft tot gevolg dat de scholen van de begeleiding vooral, zo niet uitsluitend, ondersteuning zullen verwachten bij de implementatie van deze innovaties. Het is dan ook absoluut noodzakelijk dat de PBD hiervoor een effectieve strategie uitwerkt. Het lijkt de commissie aangewezen dat de PBD's deze opdracht tenminste ten dele gezamenlijk zouden aanpakken.

2.4.6. Ontwikkeling instrumenten en materialen

Bij de vorige evaluatie noteerde de commissie hoge waardering voor de contextgebonden materialen en instrumenten. Zij moedigde de PBD aan nog meer gebruik te maken van elders ontwikkelde of beschikbare instrumenten.

Zowel in het informatiedossier als in de gesprekken met directie en begeleiders wordt regelmatig melding gemaakt van de ontwikkeling en uitwisseling van **instrumenten en materialen ter ondersteuning van de begeleidingsinterventies**. Bij deelname aan netwerken worden leerkrachten en directies gestimuleerd eigen tools te ontwikkelen en/of materiaal met elkaar te delen. Hiervan was de commissie ook getuige bij de observaties. Een aantal leraren geven aan vragende partij te zijn voor nog meer mogelijkheden om goede praktijken en materialen uit te wisselen tussen scholen.

Net als bij de vorige evaluatie staat POV een **netoverschrijdende aanpak** van de leerplannen voor. POV maakt geen eigen leerplannen. De scholen maken gebruik van de leerplannen van OVSG of GO!. De begeleiders waarmee de commissie gesproken heeft ervaren de implementatie van deze leerplannen niet als een struikelblok. De belangrijkste taak van de PBD bestaat er volgens hen in om te **faciliteren** en leerkrachten aan te zetten tot **reflectie**.

In de werkgroep rond openbaar onderwijs, met vertegenwoordiging van alle officiële onderwijsverstrekkers, heeft de PBD een trekkende rol in de uitwerking van een nieuw concept van leerplan voor het openbaar onderwijs. Hierbij zijn het de lerarenteams zelf die in grote mate het curriculum bepalen, met ondersteuning door de PBD. De vernieuwde decretale visie op het begrip eindtermen en de nieuwe eindtermen nopen POV zoals de andere netten hun werkwijze en leerplannen aan te passen.

De commissie heeft, net als de leerkrachten en directies, waardering voor de ontwikkeling van onderbouwde materialen die worden gedeeld en aangepast aan de context. De commissie adviseert om nog meer mogelijkheden te creëren om materialen en goede praktijken uit te wisselen en zo tegemoet te komen aan de noden van de leraren.

De evolutie naar gemeenschappelijke leerplannen kan de commissie alleen maar toejuichen. Wel uit de commissie haar bezorgdheid over het feit dat er een evolutie naar een binair landschap dreigt: een leerplan voor het officieel onderwijs en een leerplan voor het vrij onderwijs. De commissie blijft er op aandringen om over alle netten heen tot meer afstemming te komen. De uitdagingen die de modernisering van het secundair onderwijs en de nieuwe eindtermen stellen, kunnen best in maximale samenwerking tussen alle actoren aangepakt worden. De commissie vraagt dan ook om samen op zoek te gaan naar mogelijkheden tot samen werken én samen leren.

3. Interne organisatie

3.1. Interne samenwerking

Bij de vorige evaluatie adviseerde de commissie om de interne samenwerking verder te versterken.

Het informatiedossier omschrijft samenwerking als een belangrijke pijler binnen het personeelsbeleid. Dit komt aan bod in collectief leren (zie [3.2.2](#)), in de interne effectiviteitsbevragingen op het niveau van de teams, de ontwikkeldagen in team en het aanmoedigen van duo begeleidingen en de zelfsturende teams.

Het concept van de **zelfsturende teams** krijgt een groot gewicht, zowel in de gesprekken als in het informatiedossier. De begeleiders waarmee de commissie gesproken heeft benadrukken het belang ervan, niet enkel voor de eigen professionalisering, maar ook voor de scholen. Door zelf het proces te doorlopen, kunnen ze immers met meer competentie de scholen ter zake ondersteunen. De begeleiders omschrijven de trajecten rond Innovatieve ArbeidsOrganisatie als zwaar, maar ook als een grote stimulans voor het **collectief en reflectief leren**. Waar de strategische keuzes op dit moment nog op directieniveau worden genomen, kan dit volgens begeleiders op termijn naar het niveau van de zelfsturende teams verschuiven.

21

De commissie waardeert de stappen die de PBD heeft gezet in het versterken van de interne samenwerking en het feit dat dit wordt doorgetrokken in de strategische keuzes van de organisatie, bijvoorbeeld wat betreft het personeelsbeleid (zie [3.2](#)). De evolutie naar zelfsturende teams biedt heel wat voordelen, onder meer op het vlak van collectief leren en motivatie van de begeleiders. Indien de verantwoordelijkheid nog meer zou verschuiven naar de zelfsturende teams, adviseert de commissie de PBD wel om steeds de coherentie en de gedragenheid van de visie te blijven bewaken.

3.2. Personeelsbeleid

De commissie vroeg in de eerste evaluatie vroeg meer aandacht voor een geïntegreerd personeelsbeleid, voortvloeiend uit de visie op begeleiding en de begeleidingsfilosofie. Daarnaast adviseerde de commissie om nog sterker in te zetten op permanente competentieontwikkeling. De commissie wees er ook op dat belangenbehartiging niet tot de kerntaak van de PBD hoort.

Volgens het informatiedossier heeft de PBD, met het oog op de ontwikkeling van een **gemeenschappelijke taal** voor het personeelsbeleid en de eigen professionalisering, **8 rollen**

voor een begeleider uitgewerkt, op basis van lectuur, de POV-visie en observatie van het eigen handelen. De definitie en kritische kenmerken⁷ verbonden aan deze rollen, doen dienst als **handvat** bij aanwerving, aanvangsbegeleiding en de verdere professionele ontwikkeling van begeleiders.

In het informatiedossier en in de gesprekken benadrukt het directieteam de uitbouw van het personeelsbeleid vanuit de waarden, visie en begeleidingsfilosofie. Zo zijn de verschillende statuten dichter bij elkaar gebracht. Er zijn ook verschillende initiatieven genomen om zowel schoolbegeleiding als begeleiding op de klasvloer te kunnen bieden. Bovendien is belangenbehartiging uit de PBD weggehaald als opdracht. De PBD heeft de overlegmomenten in Brussel in aantal beperkt. Er is ook een nieuw teamconcept uitgewerkt. Via personeelwissels is een **team met complementaire expertise** samengesteld. De nog ontbrekende expertise is binnengebracht via de zogenaamde **buitenbaan**. Dit zijn experts uit POV-scholen en uit lerarenopleidingen die, met een maximale aanstelling van 30%, wisselende en gerichte expertise binnenbrengen.

De begeleiders waarmee de commissie gesproken heeft zijn positief over deze ontwikkelingen. Ze bevestigen dat deze hen in staat hebben gesteld om meer begeleiding tot op de klasvloer te bieden. Ze zijn ervan overtuigd dat het werken met de buitenbaan voor een grote dynamiek zorgt in de scholen, de verspreiding van goede praktijkvoorbeelden bevordert, en dat dit bovendien de loopbaan van de leraar ten goede komt. Uit de gesprekken die de commissie heeft gehad met een aantal begeleiders uit de buitenbaan, stelt zij vast dat deze expliciet geselecteerd zijn met het oog op de introductie van een innovatie, bijvoorbeeld STEM of praktijkonderzoek. Een bezorgdheid die leeft, zowel bij de PBD als bij de directies, is de verankering in de PBD van de **expertise** die de begeleiders uit de buitenbaan binnenbrengen. Het inschakelen van de buitenbaan moet volgens deze gesprekspartners gepaard gaan met een systematische expertise-overdracht naar de organisatie en naar de onderwijsinstellingen.

3.2.1 Rekrutering en selectie

De hoger vermelde acht rollen van een begeleider fungeren als basis bij de rekrutering. De PBD geeft daarnaast aan dat ze op zoek gaan naar medewerkers die in het bezit zijn van diepgaande kennis over veranderingsprocessen, vertrouwd zijn met en ervaring hebben op het werkveld. Bij de selectie tracht men ook in te schatten in welke mate de kandidaat past in de begeleidingsfilosofie en het team.

De PBD stelt duidelijke eisen bij de werving en selectie van nieuwe begeleiders. De commissie waardeert de aandacht die de PBD van bij het begin schenkt aan de competenties van de begeleiders, en de mate waarin de nieuwe begeleider het team kan

⁷ Kritische kenmerken zijn kenmerken voor de professionaliteit van de begeleider

versterken. De functiebeschrijvingen weerspiegelen de visie op de rol en opdracht van de begeleiders.

De commissie acht het positief dat de PBD van bij de selectie strenge eisen stelt. De commissie beschouwt de bekwaamheid en het potentieel om volwassen beroepsbeoefenaars te begeleiden en aan te moedigen, vanuit een combinatie van zowel stevige inhoudelijke kennis als sterke procesmatige vaardigheden van groot belang. Hierbij moet volgens haar niet enkel gekeken worden naar de competenties die de begeleider al bezit, maar ook naar diens ontwikkelcompetenties en groeimogelijkheden. Daarnaast pleit de commissie ervoor een aantal instapcompetenties voor begeleiders te bepalen, en op die manier een minimumkwaliteit voor de begeleiding te garanderen.

De commissie roept de PBD op hier blijvend aandacht voor te hebben. Indien noodzakelijk dient men ook afscheid te nemen van begeleiders die niet aan de minimumvereisten voldoen.

3.2.2. Aanvangsbegeleiding en professionalisering

De **aanvangsbegeleiding** van nieuwe medewerkers bestaat volgens de PBD uit een ondersteuningsgericht en ontwikkelingsgericht luik. Een ervaren begeleider neemt het meter- of peterschap op. De nieuwe medewerker loopt met verschillende collega-begeleiders een traject om op die manier zicht te krijgen op uiteenlopende begeleidingstijlen. De verdere professionalisering is opgehangen aan een **strategisch professionaliseringsplan**. Daarbij wordt volgens het directieteam rekening gehouden met de noden van de begeleiders en is er een sterke klemtoon op **collectief leren**. De hoger vermelde acht rollen voor een begeleider doen, volgens het directieteam, bij het functioneringsgesprek dienst als perspectief om naartoe te ontwikkelen.

De begeleiders bevestigen het hoger geschetste beeld. Ze herkennen zich in de acht rollen voor een begeleider, waarbij de kern wordt gevormd door competenties als **onderzoeker en teamlid**. Ze tonen zich tevreden over de aanvangsbegeleiding en bevestigen de ruime mogelijkheden tot professionalisering, gekoppeld aan strategische doelen. Het samen ontwikkelen, lezen, reflecteren en handelen neemt hierin voor hen een belangrijke plaats in. **Praktijkonderzoek** zien ze zowel voor zichzelf als voor de scholen als de toekomst. De begeleiders beklemtonen dat ze sterk evidence informed werken: ze gaan op zoek naar wetenschappelijke studies en onderbouwing en zetten samenwerkingen op met experts. Het voor POV belangrijke concept van een **multidisciplinair team** is terug te vinden in het feit dat de andere rollen zich op het niveau van het team situeren. Dit zal volgens de begeleiders nog belangrijker worden als de teams, zoals voorzien, nog meer zelfsturend gaan optreden (zie hoger).

De commissie evalueert de initiatieven in het personeels- en professionaliseringsbeleid als bijzonder positief. De organisatie heeft heldere en onderbouwde keuzes gemaakt. De ongelijkheid in de statuten is, voor zover de reglementering dit toelaat, weggewerkt en het personeels- en professionaliseringsbeleid zijn duidelijk gelinkt aan de begeleidingsvisie en -filosofie. Zo weerspiegelt de aandacht voor praktijkonderzoek in het begeleidingsaanbod van de PBD zich bijvoorbeeld in de professionalisering van de begeleiders. Dit bevordert de bewustwording rond het belang van praktijkonderzoek bij alle begeleiders. De commissie waardeert dit als een belangrijke voorwaarde om in de begeleiding zelf praktijkonderzoek meer aandacht te kunnen geven.

De introductie van de buitenbaan biedt heel wat voordelen: het versterkt de expertise van de PBD, en van de instellingen waaraan de buitenbaners deeltijds verbonden blijven. Het maakt de organisatie echter ook kwetsbaar. De commissie dringt er daarom op aan om te waken over de transfer van de expertise van de buitenbaan naar de vaste begeleiders. De buitenbaners zelf hebben een tijdelijke opdracht. Hun expertise moet echter duurzaam verankerd worden in de PBD.

De PBD investeert relatief veel in de professionalisering van haar begeleiders. Op die manier slaagt de organisatie erin om het aanwezige potentieel uit de begeleiders te halen. De commissie stelt vast dat het samen ontwikkelen, handelen en werken hierin van grote betekenis is. De begeleiders tonen zich tevreden met de geboden kansen tot professionalisering. In dit verband vraagt de commissie opnieuw aandacht voor het door begeleiders extensief laten beschrijven en analyseren van concrete praktijken. Een dergelijke aanpak draagt niet enkel bij aan de verheldering van de bereikte resultaten (zie [ook 3.3](#)).

3.3. Kwaliteitszorg

Bij de vorige evaluatie adviseerde de commissie om de interne kwaliteitszorg doelgerichter in te zetten en de verzamelde gegevens maximaal aan te wenden voor de optimalisering van de begeleidingspraktijk. Hierbij aansluitend formuleerde de commissie de aanbeveling om daarbij gebruik te maken van systematische monitoring en van scherper geformuleerde doelstellingen, ook op het niveau van de kernprocessen en –resultaten van onderwijs. Dit moest de organisatie ook in staat stellen om een beter zicht te krijgen op de effectiviteit van haar werking. De commissie adviseerde de PBD ook om een begrip van ‘bereik’ te ontwikkelen dat zicht geeft op de actieve deelname en ondersteuning van de scholen.

Waar de kwaliteitszorg bij de vorige evaluatie nog steunde op een relatief zwaar systeem met een groot aantal bevragingen, streeft de organisatie nu naar eigen zeggen naar een

lichtere aanpak. Op het niveau van de organisatie bewaakt de **werkgroep kwaliteit** de samenhang van de verschillende kwaliteitsinitiatieven en organiseert ze interne en externe bevragingen. Het aantal perceptiebevragingen, die peilen naar tevredenheid bij de scholen en de begeleiders, heeft de PBD bewust afgebouwd. Men geeft de voorkeur aan performantiebevragingen die toelaten het bereik en de effectiviteit te onderzoeken. Ook de **zelfsturende teams** hebben een opdracht qua kwaliteitsbewaking, onder andere om de effectiviteit van ondersteuningsinitiatieven in kaart te brengen. Drie dimensies staan centraal: **kwaliteitsbepaling, kwaliteitsborging en -verbetering en kwaliteitsrapportering**.

Zoals hoger aangegeven, ziet de PBD in het ROK kader een raakvlak tussen de eigen kwaliteitszorg en die van de scholen.

3.3.1. Bereik

Het directieteam schuift in het informatiedossier en in het gesprek **drie dimensies** naar voren om bereik te definiëren:

- Op het **niveau van de scholen en de centra** heeft de organisatie de ambitie alle instellingen te bereiken. Bereik moet hier geïnterpreteerd worden als een intensieve samenwerking met minstens 20 contacturen. Deze ambitie streeft men proactief na via de jaarlijkse intake (zie hoger). Op het moment van de evaluatie zou een bereik van 96 % gehaald worden. Dit betekent dat er één school is waarin geen traject loopt. Volgens het directieteam is dit een school met een sterke beleidskracht die op dit moment geen ondersteuning nodig heeft.
- Een volgende dimensie van bereik heeft betrekking op **wie ze bereiken in de scholen**. De organisatie beschikt per traject over een overzicht dat hen in staat stelt na te gaan met hoeveel leraren, coördinatoren, leerlingen, ... ze aan de slag gaan. Het oorspronkelijk vooropgestelde percentage van 80% aanwezigheid op de werkvloer bleek te hoog gegrepen te zijn. Men streeft naar een **aanwezigheid op de werkvloer van drie dagen per week**. Zowel het directieteam als de begeleiders geven aan dat er nog **groeimarge is** in het duurzaam verankeren van de ondersteuning met de schoolteams (zie ook begeleiding op de werkvloer).
- Een laatste dimensie van bereik betreft de **gedifferentieerde begeleiding**. Waar bij de vorige evaluatie het uitgangspunt werd gehanteerd dat elke school recht heeft op een traject, werkt men nu meer gedifferentieerd: scholen die meer ondersteuning nodig hebben, krijgen dit ook. Het directieteam verwijst in dit verband naar het zogenaamde **drieschakelmodel**. Bij scholen die met verschillende uitdagingen geconfronteerd worden, zoekt de PBD pro-actief, samen met de school en het schoolbestuur, naar de passende begeleiding. Om de zes maanden evalueert men de situatie en bekijkt men wat moet worden bijgestuurd.

3.3.2. Tijdsbesteding en effectiviteit

Eind 2013 nam de PBD een **tijdsregistratiesysteem** in gebruik, naar eigen zeggen om een duidelijk beeld te krijgen van de tijdsbesteding per kerntaak en om een antwoord te formuleren op de aanbevelingen uit de vorige evaluatie. Het systeem laat toe om via rapporten en grafieken de tijdsbesteding te analyseren. Volgens de begeleiders gebeurt dit voorlopig vooral op het niveau van de directie. Er is nog geen sprake van systematische analyse op niveau van de teams.

De uitvoering van zowel het **strategisch beleidsplan als het begeleidingsplan** wordt gemonitord op niveau van de organisatie. Wat betreft het strategisch beleidsplan geeft de PBD zelf aan dat de doelen in het huidige strategisch beleidsplan onvoldoende 'SMART' geformuleerd zijn om goed te kunnen opvolgen. Hier zien ze ruimte voor verbetering. Bovendien voorziet men voor de toekomst dat de zelfsturende teams een eigen strategisch plan zullen opmaken die tot één geheel met overkoepelende doelstellingen zullen moeten worden samengevoegd.

Een belangrijk instrument voor de PBD voor de monitoring en kwaliteitsbewaking zijn de **begeleidingsovereenkomsten**. Deze worden opgesteld samen met de school na de vraagverheldering en behoefteanalyse (zie hoger). Ze bevatten de doelstellingen, mijlpalen en beoogde resultaten. Samen met de scholen worden indicatoren opgesteld om hen te leren hoe ze kwaliteitszorg kunnen inbouwen. Meer dan vroeger worden de doelen daarin, volgens de begeleiders, op een manier verwoord die evaluatie mogelijk maakt. Na het aflopen van de begeleidingsovereenkomst worden de deelnemers gecontacteerd om af te toetsen in hoeverre de begeleiding aan de verwachtingen heeft voldaan. Alle informatie wordt gedocumenteerd. De commissie stelt vast dat de gerealiseerde output zich soms nog op resultaatsniveau bevindt, maar dat stappen worden gezet richting effecten. De aandacht voor effecten is terug te vinden in de begeleidingsovereenkomsten.

Zoals de andere PBD's, heeft ook de PBD geparticipeerd aan het **netoverschrijdende initiatief** rond effectiviteitsmeting. De PBD wil daarnaast volop inzetten op **praktijkonderzoek** om de effectiviteit van haar begeleidingsmethodieken te onderzoeken. Ten tijde van de opvolgingsevaluatie wordt zo bijvoorbeeld de methodiek van de collegiale visitatie onder de loep genomen.

De commissie stelt vast dat de PBD werkt aan het versterken van de kwaliteitszorg. De organisatie heeft onmiskenbaar aandacht voor datagedreven werken. Men is op zoek gegaan naar een lichtere maar meer doordachte aanpak voor de kwaliteitszorg. De stappen die zowel inzake bereik als effectiviteit zijn gezet, zijn doorgedrongen tot bij de begeleiders op het veld. De begeleiders zijn zich ook bewust van het feit dat de zichtbaarheid van deze realisaties naar de scholen toe en de systematische implementatie van de vernieuwde aanpak inzake kwaliteitszorg nog moet worden vergroot. Ook stelt de commissie vast dat er nog werk gemaakt dient te worden van een meer concrete

operationalisering van strategische doelen, zodat ze enerzijds sturing aan het handelen van de begeleiders geven en anderzijds bruikbaar zijn in de evaluatie van de begeleiding. De commissie adviseert de PBD om op de ingeslagen weg verder te gaan met het oog op een duurzame implementatie.

De commissie waardeert de stappen die de PBD heeft gezet in de definiëring van het bereik. De precieze definitie van het begrip 'werkvloer' en de effecten hiervan voor het bereik blijven echter onduidelijk voor de commissie. Alle PBD's worstelen met deze uitdaging. De commissie wil de PBD dan ook oproepen om met de andere PBD's in gesprek te gaan over de definiëring van 'bereik' en over het in kaart brengen van de tijdsbesteding. Hiermee pleit de commissie niet noodzakelijk voor één gemeenschappelijk instrument, maar tenminste voor gezamenlijke reflectie over mogelijkheden en beperkingen. De stappen die PBD POV hierin al heeft gezet, kunnen ongetwijfeld een relevante inspiratiebron vormen.

Tegen de achtergrond van de adviezen van de commissie bij de vorige evaluatie beschouwt de commissie de samen met de andere netten geformuleerde visietekst over effectiviteitsevaluatie als een eerste, zij het beperkte stap die veel uitwerking vraagt. Verdere samenwerking tussen de PBD's op dit vlak wordt aangekondigd in de tekst *Samenwerkingsovereenkomst Effectiviteit van begeleidingsinitiatieven*. De commissie is van mening dat men in deze samenwerking veel verder mag gaan dan nu aangegeven.

3.4. Samenwerking met externe partners

In de eerste evaluatie pleitte de commissie voor een versterkte samenwerking met externe partners.

Volgens het informatiedossier staat PBD POV voor een **open samenwerking**. Zowel in het informatiedossier als in de gesprekken komen hiervoor heel wat indicaties terug. In de netoverschrijdende samenwerking valt bijvoorbeeld de trekkende rol van POV te vermelden in de gezamenlijke ontwikkeling van leerplannen voor de officiële onderwijsverstrekkers (Zie ook [Ontwikkeling instrumenten en materialen](#)). Vooral de **samenwerking met OVSG** is sterk uitgebouwd: ze dienen samen nascholingsprojecten in (Expeditie M), er is de al bestaande samenwerkingsovereenkomst (zie [Bereik](#)), de samenwerking rond duaal leren, vakdidactische leergemeenschappen, NT2 en startende leraren, en de samenwerking met betrekking tot de integratie van de permanente ondersteuningscel (POC) in deze van OVSG. Directie en begeleiders geven aan dat POV zelf het initiatief heeft genomen om de POC te integreren in OVSG, met het doel versnippering tegen te gaan en de begeleiding te versterken. Op de werking van de POC OGO gaan we dieper in in het rapport van deze dienst.

De organisatie bouwt ook structurele samenwerkingen uit met de POV-scholen. De werking met de buitenbaan is hiervan het beste voorbeeld.

Daarnaast gaat PBD doelgericht samenwerkingen aan met lerarenopleidingen en universiteiten o.a. met het oog op de uitbouw van praktijkonderzoek, visieontwikkeling rond leiderschap en de ontwikkeling van begeleidingsmethodieken.

De commissie meent dat de PBD de aanbevelingen in verband met samenwerking proactief en met zichtbaar resultaat heeft aangepakt. De schaal van de organisatie laat dit uiteraard ook goed toe. De commissie stimuleert de dienst om de verwezenlijkingen op het vlak van samenwerking verder te consolideren en waar mogelijk nog te versterken, met effect op de begeleidingspraktijk.

De commissie vindt het positief dat er overleg en samenwerking is tussen de PBD's. Gelet op de uitdagingen waarmee het onderwijs geconfronteerd wordt en de relatief beperkte middelen voor ondersteuning van scholen, is afstemming en samenwerking onontbeerlijk. De commissie zou het dan ook betreuren indien er met betrekking tot de leerplanontwikkeling een situatie ontstaat met het officieel onderwijs aan de ene kant en het vrij onderwijs aan de andere kant. De commissie moedigt alle PBD's aan om na te gaan waar en hoe er maximaal samengewerkt kan worden.

4. Conclusie

De commissie trof bij de opvolgingsevaluatie een sterke PBD aan met gemotiveerde medewerkers, inspirerend leiderschap en een gedeelde kwaliteits- en organisatiecultuur. De PBD lijkt, meer dan tijdens de vorige evaluatie, een evenwicht te hebben gevonden tussen een 'management aanpak' en oog voor operationele en inhoudelijke efficiëntie. De principes die de organisatie voorop stelt in het begeleidingswerk, trekt zij door in de interne organisatie.

De tevredenheid over de werking is groot bij de klanten. Zij getuigden over significante vooruitgang op het vlak van klasbereik en geïntegreerd begeleiden. De PBD toont zich volgens de commissie een zelf-reflectieve en performante organisatie. De PBD gaat creatief om met de kleinschaligheid. Het werken met de buitenbaners is innovatief en biedt voordelen zowel voor de PBD als voor de onderwijsinstellingen. Anderzijds wordt de PBD ook geconfronteerd met de beperkingen van haar schaalgrootte, bijvoorbeeld op het vlak van vakbegeleiding.

Het bovenstaande in overweging nemend, formuleert de commissie volgende aanbevelingen

1. Zet nadrukkelijker in op de operationalisering van visie en strategische doelen, zodat ze en sturing geven aan het handelen van de begeleiders en bruikbaar zijn in de evaluatie van de begeleiding.
2. Bouw de nieuwe begeleidingsmethodieken verder uit en integreer ze in organisatiebrede aanpak met het oog op hun uiteindelijke effect en impact op de werkvloer en wees ook voldoende aanwezig op de werkvloer.
3. Evalueer de huidige invulling van de begeleider als procescoach en de makelaarsfunctie en optimaliseer de netwerken met het oog op de toepassing van het geleerde in de klaspraktijk.
4. Zoek in de samenwerking met de andere PBD's naar meer mogelijkheden voor vakgerichte ondersteuning.
5. Zet meer in op een gedeeld begrip van onderwijskundig leiderschap en zorg voor verankering van het concept in de vorming en begeleiding.
6. Zet meer in op de ondersteuning van de implementatie van het ROK en datageletterdheid. Reflecteer over de gevolgen van inspectie 2.0 voor de begeleiding na doorlichting.
7. Leg de lat hoog bij rekrutering en selectie en bewaak de ondergrens van de professionaliteit van de begeleiders. Besteed met het oog op professionalisering én effectiviteitsanalyse van de begeleiders meer aandacht aan het extensief laten beschrijven en analyseren van concrete praktijken.
8. Draag zorg voor de transfer van de expertise van de buitenbaan naar de vaste begeleiders.

9. Maak van het begeleidingsplan een echt werkinstrument met concrete doelen en acties.
10. Denk samen met de andere PBD's na over een definiëring van bereik en tijdsbesteding, en het in kaart brengen van effectiviteit.
11. Streef structurele samenwerkingen na, zowel met de andere PBD's, als met instellingen hoger onderwijs

5. Bijlages

5.1. Dataverzameling

Er zijn diverse bronnen geconsulteerd om zicht te krijgen op de kwaliteit van de werking van de diensten en om het perspectief van de personeelsleden van de onderwijsinstellingen en CLB in kaart te brengen. Aangezien de klemtoon ligt op het ontwikkelingsproces van de PBD's en POC's sinds de vorige evaluatie, is geopteerd voor een gedifferentieerde opvolgingsevaluatie. Om die reden is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Er is in vergelijking met de eerste evaluatie een sterkere focus gelegd op de gesprekken met begeleiders, leerkrachten, directies, CLB-medewerkers,... en bij elke dienst zijn één of meerdere observaties gedaan van begeleidingen op de werkplek.

Verzameling van beschrijvende administratieve data

Ter voorbereiding van het werk van de evaluatiecommissie, werden de beschikbare beschrijvende administratieve data verzameld. Het betreft o.m. data over budgetten, personeel, kenmerken van de onderwijsinstellingen en CLB.

Informatiedossier

Aan elke dienst werd gevraagd, om voorafgaand aan de bezoeken ter plaatse, een 'informatiedossier' te bezorgen. De klemtoon in deze dossiers lag op de mate waarin de PBD's en POC's aandacht hebben gehad voor de aanbevelingen uit de evaluatie van 2013-2014 en welke resultaten dit had opgeleverd. Zowel de aanbevelingen inzake ondersteuningstaken als de aanbevelingen over de werking als organisatie moesten worden toegelicht. De organisaties werden ook gevraagd de uitdagingen toe te lichten waarmee ze geconfronteerd worden, op vlak van zowel ondersteuning als interne werking.

Er werd gevraagd aan de diensten om zowel beschrijvende informatie van de feiten te verschaffen, als een toelichting van de argumenten, bepalende factoren en processen te omschrijven en illustratieve voorbeelden op te nemen.

Dit informatiedossier was voor de commissie een belangrijke informatiebron om zicht te krijgen op de werking van elke afzonderlijke dienst.

Bezoek ter plaatse

Elk bezoek ter plaatse van de individuele diensten werd grondig voorbereid, enerzijds om op basis van de beschikbare informatie (informatiedossier, begeleidingsplannen beschikbare administratieve data) een eerste beeld samen te stellen van de te evalueren dienst, anderzijds om zicht te krijgen op nog ontbrekende informatie. Voor het bezoek werd een focusbepaling gehouden op basis van de beschikbare informatie om het bezoek aan de dienst inhoudelijk voor te bereiden. Tijdens het 'bezoek ter plaatse' voerde de commissie gesprekken met verschillende gesprekspartners. De gesprekspartners waren o.m. (indien van toepassing op de dienst) de directeur, verantwoordelijke(n) per onderwijsniveau/afdeling en eventueel verantwoordelijke(n) nascholing; pedagogische begeleiders; verantwoordelijke(n) interne kwaliteitszorg; verantwoordelijke(n) personeelsbeleid en/of professionalisering pedagogische begeleiders; verantwoordelijke(n) financieel beleid en tot slot coördinerend directeurs, directeurs/middenkader en leerkrachten van de betrokken onderwijsinstellingen of medewerkers van de CLB.

Voor de selectie van de pedagogische begeleiders stelde de commissie een aantal criteria op: onderwijsniveau; soort ondersteuning (vakbegeleiding, systeembegeleiding, nascholing); aantal jaren ervaring; regio,.... De feitelijke contactname en selectie gebeurde door de te evalueren dienst zelf.

De selectie van de 'klanten' van de te evalueren diensten (directies en middenkader, leerkrachten en coördinerend directeurs van scholengemeenschappen van basis-, secundair en volwassenonderwijs of (voor het GO!) scholengroepen, clb medewerkers) gebeurde door de commissie op basis van criteria als ligging (platteland of stedelijk gebied), onderwijsniveau, grootte van de instelling,...

De commissie bevroeg bij deze groepen telkens de eventueel vastgestelde evoluties sinds de vorige evaluatie, de ervaringen met pedagogische ondersteuning, behoeften aan ondersteuning, en de noden die men vaststelt bij anderen. Bij de gesprekken met directies en middenkader nam de commissie ook het perspectief van de leraren en CLB-medewerkers mee, aangezien directies en middenkader niet enkel zicht hebben op hun eigen noden aan ondersteuning, maar ook die van leraren en medewerkers. Bij de gesprekken met leraren en CLB-medewerkers werd ook gepeild naar de ervaring en noden die zij vaststellen bij hun collega's.

Op het einde van het bezoek vond een eindgesprek plaats, waarbij de voorzitter van de commissie een aantal eerste bevindingen en conclusies meegaf aan de geëvalueerde dienst.

Naast gesprekken met deze verschillende gesprekspartners, werden ook werkbezoeken uitgevoerd. Tijdens deze bezoeken konden begeleiders van de dienst aan het werk gezien worden tijdens een begeleidingsinterventie. Dit liet toe om een nog diepgaander beeld te krijgen op de aanpak van de begeleiding op 'de werkvloer'. Op het einde van de observatie

van dit werkbezoek werd zowel een gesprek gehouden met de begeleiders als met de deelnemers. De vragen bij de begeleiders peilden o.a. naar de aanpak en onderbouwing van de begeleidingsinterventie en de mogelijkheden tot professionalisering. Bij de deelnemers werd vooral ingegaan op de mate waarin de interventie beantwoordde aan de verwachtingen en behoeften.

Gesprekken met andere betrokkenen

Na het bezoek aan alle te evalueren diensten en ter voorbereiding van het samenvattend rapport, sprak de commissie met verschillende actoren uit het onderwijsveld:

- Academici, die vanuit hun onderzoeksexpertise zowel praktijkervaring als wetenschappelijke inzichten hebben over het ondersteunen van onderwijsinstellingen en CLB en/of samenwerken met de te evalueren diensten (via SONO, prioritaire nascholingsprojecten, peilingen)
- De leden van de werkgroepen lerarenopleiding van de Vlir en Vlhora
- De onderwijsinspectie als cruciale partner in het verzekeren van kwaliteitsvol onderwijs
- De vakbonden omwille van hun rol als vertegenwoordigers van onderwijspersoneel.
- Leidinggevenden en begeleiders van de stedelijke begeleidingsdiensten van Gent en Antwerpen en voor Brussel van het Onderwijscentrum Brussel (OCB).

33

Rapportering

Voor elke dienst stelde de commissie een schriftelijk evaluatieverslag op. Dat verslag bestaat uit een beschrijvend gedeelte, met aanbevelingen uit de vorige evaluatie en vaststellingen uit deze evaluatie op basis van het informatiedossier en bezoeken ter plaatse, en een evaluerend gedeelte. Omdat het belangrijk is dat de diensten de resultaten van de evaluatie in hun verdere werking (zie art. 30 kwaliteitsdecreet) meenemen, is het concluderend gedeelte een kwaliteitsbeoordeling met sterktes, uitdagingen en aanbevelingen.

De commissie stelde het evaluatieverslag in consensus op. Van elke geëvalueerde dienst werd een exemplaar van het evaluatieverslag aan de betrokken dienst en aan de minister bezorgd. Alle diensten hebben in januari 2019 hun ontwerprapport ontvangen om eventuele fouten of onzorgvuldigheden m.b.t. feitelijke gegevens te corrigeren. Vervolgens (en na eventuele aanpassingen) werden de rapporten door de commissie gevalideerd. Van elke geëvalueerde dienst werd het definitieve exemplaar van het evaluatieverslag aan de betrokken dienst en aan de minister bezorgd. Het samenvattend rapport is publiek beschikbaar.

Programma evaluatie PBD POV

30 januari

9.00 -09.45	Intern overleg commissie: focusbepaling en afspraken
09.45 - 12.00	Overleg met directieteam: directeur, coördinator PBD, coördinator ondersteuningsteam en communicatie, coördinator nascholing en internationalisering
12.00 – 12.30	Lunch en intern overleg commissie

Observaties in vier groepen

Antwerpen	<u>Groep 1:</u> PITO Stabroek: supervisiesessie met startende leraren
	<u>Groep 2:</u> PM Stabroek: werksessie rond professionalisering(sbeleid) waarbij onderzoek vertaald wordt naar de praktijk (sessie 1 fase 3 van het ROK-project) met kernteam van de school
Oost-Vlaanderen	<u>Groep 3:</u> Supervisiesessie met ondersteuners van het ondersteuningsnetwerk Meetjesland, OC Nieuwe Vaart, Gent
	Van 15u30 - 16u30: Toelichting Praktijkonderzoek en getuigenissen in Het Perspectief PCVO, Gent
	<u>Groep 4:</u> Opleidingstraject CLILL in PIVA Oudenaarde (geïntegreerd begeleiding/navorming)

34

31 januari

9.00 – 10.00	Intern overleg en uitwisseling observaties
10.00 – 12.30	Gesprek met begeleiders over uitvoering begeleidingstaken
12.30-13.30	Lunch, intern overleg commissie: uitwisseling feedback focusgesprekken
13.30-15.30	Focusgroepen met leerkrachten en directies

15.30-16.45	Intern overleg commissie
16.45-17.30	Feedbackgesprek met PBD

5.2. Veelgebruikte afkortingen

GESCO	Gesubsidieerde Contractuelen
CLIL	Content and Language Integrated Learning
CODO	De contractuelen ten laste van het departement Onderwijs
IAO	Innovatieve Arbeidsorganisatie
IKZ	interne kwaliteitszorg
PAV	Project Algemene Vakken
POV	Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
ROK	Referentiekader Onderwijskwaliteit
NT2	Nederlands als tweede taal
STEM	Science – Technology – Engineering – Mathematics
Vocvo	Vlaams OndersteuningsCentrum voor het Volwassenenonderwijs