

EVALUATIE PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENSTEN, PERMANENTE ONDERSTEUNINGSCELLEN EN
VZW SAMENWERKINGSVERBAND NETGEBONDEN PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENSTEN

**RAPPORT
EVALUATIE
SNPB**

COMMISSIE O.L.V. DE HEER GEORGES MONARD
FEBRUARI 2014

Inhoudstafel

Inleiding.....	3
1. Beschrijving van de organisatie.....	4
1.1 Historiek en huidige opdrachten.....	4
1.2 Personeel.....	6
1.3 Structuur.....	7
1.4 Doelgroepen.....	7
2. Missie en visie van het SNPB.....	8
3. Ondersteunende processen door SNPB.....	11
3.1. Leiderschap en besluitvorming.....	11
3.2 Personeelsbeleid.....	13
3.2.1 Werving en inzet van personeel.....	13
3.2.2 Evaluatie van personeel.....	14
3.2.3 Professionalisering.....	14
3.3 Afstemming, samenwerking expertiseopbouw en -uitwisseling.....	15
3.3.1 Binnen de projecten.....	15
3.3.2 Tussen de projecten.....	15
3.3.3 Tussen (de projecten van) het SNPB en de netgebonden PBD's.....	15
3.3.4 Samenwerking met OKO.....	16
3.4 Logistiek (materieel beheer en welzijn).....	17
3.5 Kwaliteitszorg.....	17
4. Processen en resultaten van de begeleiding.....	19
4.1 Uitwerking van de decretale opdrachten.....	19
4.2 Bekendheid en bereik.....	20
4.3 Tevredenheid.....	21
4.4 Effectiviteit.....	22
5. Conclusies en aanbevelingen.....	23
5.1 Sterke punten.....	23
5.2 Aanbevelingen.....	23
Bijlage 1: Dataverzameling.....	27
Bijlage 2: Concreet verloop bij SNPB.....	30
Bijlage 3: Aantal te begeleiden scholen.....	31
Bijlage 4: Veelgebruikte afkortingen.....	32

Inleiding

Het kwaliteitsdecreet van 8 mei 2009 voorziet in een zesjaarlijkse evaluatie van de pedagogische begeleidingsdiensten (PBD's), de permanente ondersteuningscentra van de CLB's (POC's) en het Samenwerkingsverband netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten (SNPB). In het schooljaar 2012-2013 werd de eerste evaluatie van deze diensten opgestart. Deze eerste evaluatie-opdracht werd toebedeeld aan een commissie onder leiding van dhr. Georges Monard.

Deze eerste evaluatie heeft uitdrukkelijk een ontwikkelingsgericht perspectief. De commissie formuleert naast vaststellingen (sterke en zwakke punten) ook verbeterpunten. Voor elke individuele dienst is een rapport opgemaakt. De bedenkingen en aanbevelingen die voor alle of meerdere diensten gelden, zijn verzameld in een samenvattend rapport.

Voorliggend rapport bevat de neerslag van de evaluatie van SNPB. De commissie baseerde zich hiervoor op het door SNPB ingediende informatiedossier, op de relevante gegevens uit het onderzoeksrapport "Werking, bereik en effecten van pedagogische begeleidingsdiensten in Vlaanderen" van de Universiteit Antwerpen en de KU Leuven onder leiding van Prof. dr. Van Petegem, e.a. (2013), en op talrijke, grondige gesprekken met de medewerkers en betrokkenen bij SNPB en directies en personeelsleden van de scholen die participeren aan een SNPB-project. Meer details over het concrete verloop van het proces van dataverzameling zijn terug te vinden in bijlage 1 en 2 bij dit rapport.

De evaluatie is uitgevoerd met behulp van een geïntegreerd beoordelingskader, geïnspireerd op het door de onderwijsinspectie gehanteerde CIPO-model. Daarnaast heeft de commissie gebruik gemaakt van een aantal theoretische uitgangspunten inzake professionalisering en kwaliteitszorg. Omwille van de leesbaarheid wordt in dit individuele rapport niet dieper ingegaan op het beoordelings- en theoretische kader. Hiervoor verwijzen we de lezer naar het samenvattend rapport.

Na een korte situatieschets en historiek van SNPB, gaan we eerst in op de missie, visie en begeleidingsfilosofie. Vervolgens komt het algemeen beleid aan bod en de uitvoering van de decretale opdrachten. Elk van deze hoofdstukken is op dezelfde manier opgebouwd: we beginnen met een aantal vaststellingen en koppelen daaraan vervolgens een aantal aanbevelingen.

De commissie wil haar uitdrukkelijke dank uitspreken voor de constructieve medewerking van SNPB in alle fases van het evaluatieproces. De commissie zou haar opdracht niet tot een goed einde hebben kunnen brengen zonder de getoonde openheid en bereidheid tot informatieverschaffing.

1. Beschrijving van de organisatie

In dit beschrijvende deel geven we een overzicht van de historiek van het Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten (SNPB) en van de huidige opdrachten van dit samenwerkingsverband. We gaan ook in op het personeelsbestand, op de structuur en op de doelgroepen van het SNPB.

1.1 Historiek en huidige opdrachten

Het Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten (SNPB) is als vzw opgericht op 26 juni 2006. De samenwerking werd geïnitieerd door de toenmalige politieke overheid.

Via het decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs van 8 mei 2009 heeft de subsidiëring van het SNPB door de overheid een structurele verankering gekregen. Om deze subsidiëring te krijgen, moet het SNPB aan een aantal voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn:

- (minstens) de vier 'grote' pedagogische begeleidingsdiensten (PBD) moeten vertegenwoordigd zijn (PBD GO!, PBD OVSG, PBD POV en PBDKO);
- er moeten welbepaalde projecten gerealiseerd worden;
- er moet een netoverschrijdende samenwerkingsstructuur uitgebouwd zijn om, binnen de toegewezen projecten, alle instellingen te ondersteunen die tot de doelgroep van het project behoren;
- het SNPB staat onder toezicht en controle van het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming en bezorgt daartoe jaarlijks en per project een financieel en inhoudelijk verslag.

In de praktijk is het SNPB een samenwerkingsverband van de vier 'grote' pedagogische begeleidingsdiensten. OKO (Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers) maakt er structureel geen deel van uit, maar participeert in sommige projecten.

Decretaal is bepaald dat er langdurige projectsubsidies en tijdelijke subsidies zijn.

De langdurige projectsubsidies worden in het decreet kwaliteit opgesomd. De langdurige projectsubsidies zijn voor:

- "de uitbouw van een structuur voor tweedelijnsondersteuning kleuterparticipatie ter ondersteuning van de kleuterscholen in de gemeenten met minstens 25 % GOK-leerlingen als die gemeenten behoren tot een werkingsgebied van een lokaal overlegplatform" = **project 2KP**. Dit project loopt sinds 2008 en krijgt een subsidie van 1.409.000 euro;
- "de tweedelijnsondersteuning op het vlak van taalvaardigheidsonderwijs in de basisscholen van de rand- en taalgrensgemeenten en van de gemeenten uit de brede rand rond Brussel" = **project Rand en Taal**. Dit project loopt sinds 2006 en krijgt een subsidie van 1.020.898 euro;
- "de nascholing van de coördinatoren en de trajectbegeleiders van de centra voor deeltijds beroepssecundair onderwijs en de centra voor deeltijdse vorming, de

directeurs van de Syntra-lesplaatsen en de leertrajectbegeleiders” = **project @TrActief**. Dit project loopt sinds 2007 en krijgt een subsidie van 199.000 euro;

- “de integratie van ICT in de reguliere nascholingen en begeleidingen” =

project ICT-integratie. Dit project loopt sinds 2010 en krijgt een subsidie van 400.000 euro;

- “de uitvoering van het actieplan met betrekking tot de implementatie van kwaliteitsvol e-leren en gecombineerd leren in het volwassenenonderwijs en in de opleidingen van VDAB, Syntra Vlaanderen, het Vlaams Ondersteuningscentrum voor het Volwassenenonderwijs (VocVo) en het sociaal-cultureel volwassenenwerk” = **project Toll-net**. Dit project loopt sinds 2009 en krijgt een subsidie van 230.000 euro.

Volgens het kwaliteitsdecreet zijn tijdelijke subsidies bedoeld voor “de begeleiding van onderwijsvernieuwing”. Deze tijdelijke projecten kunnen maximaal drie jaar lopen. De Vlaamse Regering kan vragen om dergelijke tijdelijke opdrachten uit te voeren. De memorie van toelichting bij het decreet kwaliteit vermeldt niet wat bedoeld wordt met “onderwijsvernieuwing”. De commissie is van mening dat ook de langdurige projecten beschouwd kunnen worden als onderwijsvernieuwend projecten.

Het SNPB kan evenwel ook op eigen initiatief projectvoorstellen indienen en daarvoor een subsidie vragen. Van deze mogelijkheid is tot op heden echter nauwelijks gebruik gemaakt. Het SNPB heeft wel een voorstel voor nascholing ingediend in het kader van competentieontwikkeling rond dyslexiesoftware. Dit thema is door de overheid evenwel geïntegreerd in het ruimere prioritair nascholingsthema rond differentiatie.

Momenteel loopt sinds 2009 het **project dyslexiesoftware** met een recurrent budget van 50.000 euro die enkel kunnen besteed worden aan de aankoop van dyslexiesoftware.

Sinds het schooljaar 2012-2013 zijn er twee projecten bijgekomen, nl. **gender en problematiek gender gerelateerd geweld** en **competentieontwikkeling in het kader van leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte**. De middelen voor deze twee projecten worden op een andere wijze toegekend, met name vanuit het budget voor verlopen wegen bijzondere opdracht. Het project gender en problematiek gender gerelateerd geweld ontvangt daarnaast (beperkte) werkingsmiddelen (9.000 euro in 2012-2013).

Daarnaast loopt sinds 2009 een project rond **extra ondersteuning in het volwassenenonderwijs** (artikel 28 van het kwaliteitsdecreet, 622.000 euro).

Tot en met het schooljaar 2011-2012 (en dit gedurende vier schooljaren) heeft het SNPB ook een project voor de minister van Mobiliteit uitgewerkt rond **verkeers- en mobiliteitseducatie in het secundair onderwijs**.

In het algemeen is er dus een grote toename vast te stellen van het aantal projecten dat door het SNPB beheerd wordt (van 1 in 2006 naar 9 in 2013). Hierdoor is ook het belang van het SNPB als organisatie in de afgelopen jaren sterk gegroeid

Recent heeft het SNPB na overleg met de overheid de bestaande projecten gegroepeerd in speerpunten. Deze clustering gaat in de nabije toekomst in.

De speerpunten zijn:

- 1° werken aan zorgbreed en kansrijk onderwijs;
- 2° versterken van digitaal leren;
- 3° optimaliseren van levenslang en levensbreed leren en
- 4° versterken van taalvaardigheid en talenbeleid.

De bestaande SNPB-projecten kunnen binnen deze speerpunten ingebracht worden, samen met nog enkele andere lopende (en te heroriënteren) projecten die tot nu niet binnen het SNPB liepen.¹

De hergroepering in speerpunten zal gepaard gaan met een enveloppefinanciering: de budgetten worden dan niet langer bij decreet over de verschillende thema's verdeeld. Dit geeft het SNPB in de toekomst meer flexibiliteit om zelf keuzes te maken en prioriteiten naar voor te schuiven. Voor de commissie verhoogt hierdoor het belang van de uitbouw van het SNPB als volwaardige organisatie (zie ook punt 3.1).

1.2 Personeel

Door de stijging van het aantal projecten is er ook een sterke stijging van het aantal projectmedewerkers: van een 15-tal tot momenteel **ongeveer 80** personeelsleden.²

Het SNPB stelt evenwel zelf geen personeelsleden te werk. Wie werkzaam is in de SNPB-projecten, wordt aangehecht aan één van de vier grote PBD's. Enkel de boekhouder werkt op het overkoepelend SNPB-niveau. De boekhouder is aangehecht aan de PBD van de voorzitter van de Raad van Bestuur.

Er is geen gemeenschappelijke locatie voor de personeelsleden van de SNPB-projecten. Ze zijn verspreid over de verschillende PBD's.

Het aantal medewerkers varieert sterk per project. Het project @TrActief beschikt over 1 VTE, Toll-net telt 3 VTE medewerkers, ICT-integratie kan rekenen op 5,5 VTE, Rand en Taal op 15 VTE en 2KP op 22 VTE.

Meerdere medewerkers werken niet voltijds voor een SNPB-project en er is een groot personeelsverloop.

¹ Zoals het project diversiteit als meerwaarde, PRODIA, BROSO.

² Ter vergelijking: in de netgebonden PBD's zijn er meer dan 400 VTE werkzaam (zie overkoepelend rapport).

Met de huidige personeelsbezetting is het SNPB in staat om in een aantal projecten begeleiding tot op de klasvloer te bieden. Dit wordt sterk gewaardeerd door de betrokken scholen en door de commissie. De commissie meent daarom dat de huidige personeelsbezetting in de SNPB-projecten verantwoord is op voorwaarde dat ze ten volle rendeert. Dit is volgens haar maar mogelijk als er een maximale transfer is van de in deze projecten verworven expertise, kennis en inzichten naar de netgebonden PBD's (zie ook verder).

1.3 Structuur

Het SNPB is een vzw met een Raad van Bestuur, een Algemene Vergadering, statuten en een huishoudelijk reglement.

Het dagelijks bestuur is toevertrouwd aan de Raad van Bestuur, waarin de leidinggevenden van de vier 'grote' pedagogische begeleidingsdiensten (PBDKO, PBD GO!, PBD OVSG, PBD POV) zetelen. De voorzitter en de ondervoorzitter zijn voor vier jaar aangesteld.

Per project is er een dossierbeheerder, een stuurgroep en/of een projectgroep. Waar men dit nodig acht is er een projectcoördinator aangesteld (zie ook punt 3.1).

1.4 Doelgroepen

De doelgroepen van de hogergenoemde projecten verschillen. Projecten kunnen zich op één of meerdere onderwijsniveaus richten, en daarbinnen hetzij op de volledige 'populatie' of op een afgebakend deel van de populatie. De afbakening, die door de overheid vastgelegd is, kan geografisch zijn of gelinkt aan kenmerken van de scholen³ (zie punt 1.1)⁴. Het aantal te begeleiden scholen verschilt evenzeer per project. Bij wijze van voorbeeld zijn in bijlage 2 het aantal te begeleiden scholen opgenomen voor de projecten 2KP, Rand en Taal, ICT integratie en Toll-net.

³ Met de term '**school**' verwijzen we naar alle onderwijsinstellingen van het basis- en secundair onderwijs, volwassenonderwijs en deeltijds kunstonderwijs.

⁴ In concreto: 2KP en Rand en Taal hebben een sterke werking in de kleuterscholen (2KP) en basisscholen (Rand en Taal) die tot de afgebakende doelgroep van het project behoren. In deze projecten is coaching tot op de klasvloer een belangrijke component, naast het versterken van het beleidsvoerend vermogen van de school en netwerking.

Bij @TrActief gaat het veeleer om het aanbieden van nascholing. Bij ICT-integratie gaat het zowel over vorming (voor scholen en reguliere pedagogische begeleiding) als over schoolspecifieke ondersteuning (trajecten) en schooloverstijgende ondersteuning (netwerken). In het project dyslexiesoftware gaat het om de verdeling van dyslexiesoftware. Bij Toll-net probeert men de professionalisering van de actoren in de volwasseneneducatie te verhogen op het vlak van e-leren en gecombineerd leren via cursussen, communities, workshops en trajectbegeleidingen. Bij het project volwasseneneducatie beoogt men de gezamenlijke professionalisering van de begeleiders en een gemeenschappelijk ondersteuningsaanbod voor de centra.

2. Missie en visie van het SNPB

De Raad van Bestuur van het SNPB heeft een visietekst uitgewerkt die op 25 mei 2012 bekrachtigd is door de algemene vergadering. De visietekst wordt volgens de Raad van Bestuur gedragen door de verschillende pedagogische begeleidingsdiensten en koepels.

De visietekst omschrijft de vzw SNPB als een netoverschrijdend samenwerkingsverband van de vier netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten (PBD GO!, PBDKO, PBD OVSG en PBD POV), dat zich tot doel stelt de samenwerking van deze vier diensten te ondersteunen en een aantal netoverschrijdende projecten beheert. Het SNPB geeft in deze visietekst aan overtuigd te zijn van de waarde van een netoverschrijdende samenwerking op het vlak van de pedagogische begeleiding. Ze stelt dat deze samenwerking altijd uitgaat van een grondige afweging (op basis van door het SNPB vastgelegde criteria) van wat binnen het SNPB gezamenlijk kan uitgewerkt worden of wat beter binnen de eigen pedagogische begeleidingsdienst kan opgenomen worden.⁵

De visietekst beklemtoont dat de projectwerking van het SNPB complementair is met de werking van de netgebonden pedagogische begeleiding en niet in de plaats daarvan gesteld wordt. De Raad van Bestuur van het SNPB beklemtoont tijdens de gesprekken ook meermaals dat het SNPB geen aparte pedagogische begeleidingsdienst mag zijn. Het respect voor de eigenheid van elke PBD is fundamenteel voor hen.

De begeleiders binnen de SNPB-projecten hanteren volgens de Raad van Bestuur de begeleidingsfilosofie van de eigen PBD, waar ze aangehecht zijn. Er is immers geen begeleidingsfilosofie eigen aan het SNPB. De samenwerking wordt volgens de visietekst op dit moment uitgebouwd rond drie assen:

- kwaliteitsversterking van de pedagogische begeleidingsdiensten;
- gezamenlijke deskundigheidsontwikkeling en
- kwaliteitsvolle ondersteuning van scholen en centra.

Ten aanzien van de overheid benadrukt het SNPB haar autonomie⁶ en vraagt ze duidelijkheid over de tijdsduur van de projecten in functie van de vooropgestelde doelen.

De commissie waardeert de inspanningen van de begeleidingsdiensten om binnen het SNPB samen te werken en erkent de weg die daarin al afgelegd is. De recente beslissing om met

⁵ De criteria die in de visietekst opgesomd zijn, zijn:

- het eigen project en profiel van de netgebonden begeleidingsdienst blijft in de samenwerking herkenbaar;
- de samenwerking stelt duidelijk omschreven doelstellingen voorop;
- de samenwerking beoogt tegemoet te komen aan vastgestelde noden;
- de samenwerking heeft een welomschreven inhoud;
- de samenwerking gaat uit van een welomschreven tijdspad;
- het resultaat van de samenwerking betekent een meerwaarde voor alle partners, onder meer de professionalisering van de begeleidingsdiensten;
- elke partner is gelijkwaardig en krijgt een gelijke behandeling.

⁶ De visietekst vult het begrip 'autonomie' niet verder in.

speerpunten te werken is hoopvol en vindt ondersteuning in de geplande enveloppefinanciering die toelaat een projectoverstijgend beleid te voeren.

Tegelijk meent de commissie dat nog niet alle mogelijkheden die een samenwerkingsverband biedt, ten volle gebruikt worden. Zo merkte de commissie tijdens de gesprekken met de Raad van Bestuur van het SNPB een eerder defensieve houding op over de bestaansreden en rol van het SNPB. Tijdens deze gesprekken en in het informatiedossier, uitte de Raad van Bestuur van het SNPB meermaals de (latente) vrees voor bedreiging van de eigenheid van de eigen PBD, indien de overheid of zichzelf meer zouden inzetten op het SNPB. De ervaring van het SNPB dat de overheid het samenwerkingsverband meer en meer gebruikt als aanspreekpunt voor vragen die vroeger aan de aparte begeleidingsdiensten werden gesteld, lijkt bij hen deze vrees te voeden.

De commissie erkent het feit dat het SNPB aanvankelijk een door de overheid geïnitieerde constructie was in functie van het toekennen van middelen. Het is volgens de commissie evenwel belangrijk dat de Raad van Bestuur nu zelf ten volle gelooft in de eigen missie en visie (zoals door hen zelf verwoord in de visietekst). Dit houdt in dat men het SNPB en de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten daadwerkelijk als complementair ziet en niet als een mogelijke bedreiging of concurrentie. Hoewel de commissie bij de leiding van het SNPB een tevredenheid vaststelt over de projecten op zich, alsook de wil om deze voort te zetten, blijken het vooral de medewerkers binnen de SNPB-projecten te zijn (eerder dan de leiding) die een sterk geloof hebben in de meerwaarde van samenwerken binnen het SNPB-verband. De commissie waarschuwt dat een te defensieve houding van de leiding contraproductief kan werken. Een organisatie waarvan de leiding zelf voorbehoud heeft bij het bestaan, is breekbaar. De commissie zou het betreuren indien juist daardoor afbreuk zou gedaan worden aan de huidige waardevolle projecten. Bovendien bemoeilijkt dergelijke houding het realiseren van de drie hogergenoemde assen van de samenwerking.

De commissie merkt bij het SNPB ook vooral een focus op de aparte projecten op, eerder dan een ondersteuning van de samenwerking tussen de begeleidingsdiensten of tussen de projecten. De commissie stelt een 'verkokering' tussen de projecten vast: er wordt zeer veel werk verzet binnen de projecten, maar er is nauwelijks sprake van gemeenschappelijkheid over de projecten heen. Er is geen aansturing (noch inhoudelijk, noch naar processen) van het SNPB als geheel. Onder meer deze verkokering verhindert volgens de commissie een sterke werking rond de drie vermelde assen (zie punt 3).

De commissie wil het SNPB dan ook aanmoedigen om opportuniteiten te zoeken voor een versterking van de samenwerking, bijvoorbeeld door het vooropstellen van een aantal overkoepelende doelstellingen (boven de projecten) waar alle partners zich achter kunnen scharen, door gemeenschappelijke keuzes over wat wel en niet opgenomen wordt. In die zin kan het SNPB het platform vormen voor duurzame sectorbrede en netoverschrijdende realisaties.

Op het vlak van **visie** meent de commissie dat de Raad van Bestuur van het SNPB nog meer richting kan en zou moeten geven aan waar het met de organisatie naar toe wil. Zo stelt het SNPB momenteel nauwelijks projecten voor en neemt ze een eerder afwachtende houding aan tot de overheid een project voorstelt. Een proactieve houding van het SNPB kan volgens

de commissie de meerwaarde van een gecombineerd systeem van netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten en een sterk samenwerkingsverband versterken en bestendigen.

Het SNPB zet **geen gemeenschappelijke, overkoepelende visie op begeleiding** op: de begeleiders, die ook in de SNPB-projecten veelal in de eigen koepel worden ingezet, nemen volgens het SNPB het begeleidingsconcept van de eigen PBD over. De commissie merkt echter op dat, daar waar er binnen de individuele PBD's een verschuiving is naar school- of systeembegeleiding, men binnen (sommige) SNPB-projecten (bijv. Rand en Taal, 2KP,...) zeer bewust tot op de klasvloer komt. Het is dan ook niet duidelijk hoe dit zich verhoudt tegenover de visie van de aparte begeleidingsdiensten.

In elk geval is er zowel binnen als tussen de projecten een diversiteit aan visies en aanpakken m.b.t. begeleiding en projectmanagement. De commissie heeft geen aanwijzingen gekregen dat het SNPB nagaat welke aanpak in welke context het meest effectief is. Dit betekent niet dat de commissie verwacht dat er tot één gemeenschappelijke begeleidingsvisie moet gekomen worden. Wel zou het SNPB een ondersteunende structuur voor de PBD's moeten kunnen worden, van waaruit deze laatste kunnen leren. Een belangrijke voorwaarde is hierbij openheid voor samenwerking. Dit biedt volgens de commissie de grootste garantie op kwaliteitsversterking van de aparte PBD's en op gezamenlijke deskundigheidsontwikkeling.

De commissie stelt binnen de huidige werking een klemtoon vast op **scholen die voor bijzondere uitdagingen staan**. Dit legitimeert ook deze werking, aanvullend aan de netgebonden begeleiding. De commissie benadrukt dat in de toekomstige enveloppefinanciering deze prioriteiten ook gelegd moeten blijven worden en dat men het principe van 'bijzondere projecten voor bijzondere scholen' moet blijven handhaven. Dit bewaken is volgens de commissie zowel een taak van het SNPB als van de overheid.

3. Ondersteunende processen door SNPB

Dit hoofdstuk gaat dieper in op hoe het SNPB zich intern organiseert om de hierboven genoemde decretale opdrachten uit te voeren.

3.1. Leiderschap en besluitvorming

De **Raad van Bestuur**, bestaande uit de leidinggevenden van de vier netgebonden PBD's, coördineert het samenwerkingsverband, neemt het dagelijks bestuur waar en neemt beslissingen. Elk bestuurslid toetst voorstellen (hetzij van de Raad van Bestuur, hetzij van een dossierbeheerder, hetzij van de overheid) af in de eigen PBD met het oog op een gedragen standpunt terzake.

Daarnaast komt de **Algemene Vergadering** twee keer per jaar bijeen om begrotingen en jaarrekeningen goed te keuren en om belangrijke beslissingen van de Raad van Bestuur te legitimeren. De Algemene Vergadering bestaat uit 13 leden, waaronder de vier leidinggevenden van de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten die ook de Raad van Bestuur vormen. De voorzitter en ondervoorzitter van de Raad van Bestuur zijn momenteel tevens voorzitter en ondervoorzitter van de algemene vergadering.

Voor elk project is een **dossierbeheerder** aangesteld, die het project inhoudelijk en financieel opvolgt en zorgt voor een regelmatige rapportering aan de Raad van Bestuur. De dossierbeheerder, met uitzondering van de dossierbeheerder voor het project dyslexie, is steeds een lid van de Raad van Bestuur en verantwoordelijk voor de projectaanvragen en de verslagen voor de overheid. De dossierbeheerder wordt na onderling overleg en bij unanimitieit in de Raad van Bestuur aangeduid.

Afhankelijk van het project wordt er al dan niet een **projectcoördinator** aangesteld (vanuit projectmiddelen) of aangeduid (meestal binnen de pedagogische begeleidingsdienst van de dossierbeheerder). Er zijn projectcoördinatoren voor 2KP, Rand en Taal en @TrActief. De Raad van Bestuur geeft aan dat de aanstelling van een projectcoördinator een gevoelige verlichting van de taakbelasting van de dossierbeheerder inhoudt.

Elk project wordt aangestuurd door een **stuurgroep**, waarin naast de PBD's ook de overheid vertegenwoordigd is. In de meeste stuurgroepen zitten ook externen.

De Raad van Bestuur gaf in het gesprek met de commissie aan dat de huidige organisatiestructuur onhoudbaar is, vooral wegens de taakbelasting voor de bestuursleden. Men vindt het aangewezen om bij de toekomstige speerpuntwerking, naast de dossierbeheerder, ook een coördinator per speerpunt te hebben. Ook ondersteuning voor de voorzitter van het SNPB is een noodzaak.

De commissie vindt het positief dat het SNPB nadenkt over hoe in de toekomst omgegaan kan worden met het leiderschap en de organisatie. De commissie merkt op dat de huidige manier van aansturen en organisatie niet alleen een onhoudbare werkdruk creëert, maar ook een vermenging van rollen met zich meebrengt. Bovendien acht de commissie het niet opportuun dat het SNPB de facto wordt aangestuurd door de leidinggevenden van de vier

netgebonden PBD's. Dit is niet wenselijk voor het uitbouwen van een eigen visie, strategie en structuur die meer zijn dan de som van de delen. Het is voor deze leidinggevenden vanzelfsprekend moeilijk om afstand te nemen van de eigen begeleidingsdienst. Het SNPB kan vanuit die positie snel als een soort concurrentie voor de eigen werking beschouwd worden.

Het is volgens de commissie daarom wenselijk de huidige Raad van Bestuur van het SNPB uit te breiden met leden, wier loyaliteit en zorg in eerste instantie bij het SNPB zelf ligt. Het lijkt de commissie daarom aangewezen om in het beheer en de aansturing van het SNPB, naast de leidinggevenden van de PBD's, externen te betrekken (zoals de overheid, lerarenopleidingen, ...). De nood aan het betrekken van externen geldt evenzeer voor de stuurgroepen. De commissie raadt de leiding van het SNPB aan om nog meer een luisterend oor te hebben voor wat buiten de Raad van Bestuur leeft. Input van externen, wetenschappelijke expertise, ... kan de blik verruimen, inspirerend werken en onderwijs- en maatschappelijke behoeften die sectorbreed zijn op de voorgrond plaatsen als mogelijk onderwerp voor een netoverschrijdende aanpak.

Een andere illustratie van het uitblijven van een projectmanagement op het niveau van het SNPB zijn de verschillen in aanstelling van projectcoördinatoren (in sommige projecten wel, in andere niet) en/of netgebonden coördinatoren. Deze verschillen lijken eerder voort te vloeien uit toevaligheid dan uit een duidelijke visie op projectmanagement. Diversiteit in projectaansturing is op zich geen probleem, maar het blijft toch belangrijk dat het om een bedachte en beargumenteerde diversiteit is, en niet zozeer op toeval gebaseerd.

Om een goede aansturing van de projecten (zowel individueel als overkoepelend) te verzekeren, is het volgens de commissie belangrijk dat er voldoende afstand kan genomen worden van de concrete projecten. Zo acht de commissie het niet wenselijk dat bestuursleden ook op operationeel niveau in de projecten leiding geven. Dit geldt evenzeer voor de stuurgroepen. Momenteel bestaan deze vooral uit direct betrokkenen bij het project (uitvoerders, opdrachtgevende overheid). Deze situatie leidt tot de paradoxale situatie waarin de personeelsleden die het project uitvoeren, het project ook grotendeels aansturen en evalueren. Daarom wil de commissie aanraden om in de stuurgroepen nog meer externe experts op te nemen, die vanop afstand naar het project kijken en zo input kunnen leveren.

De commissie raadt ook aan om één of twee fulltime trekkers of coördinatoren (andere dan de leidinggevenden van de netgebonden begeleidingsdiensten) aan te stellen die de ontwikkeling van SNPB als organisatie, complementair aan de netgebonden PBD's, als eerste opdracht hebben. Deze coördinator(en) kan/kunnen, onder de hoede van de Raad van Bestuur, zorgen voor uitwisseling/samenwerking tussen de projecten. Op die manier moet er binnen de projecten niet telkens een afzonderlijk beleid worden ontwikkeld en kunnen de projecten meer gestroomlijnd uitgevoerd worden. De commissie is van mening dat de sterkte van het SNPB kan liggen in een sterk (project)management, niet alleen binnen elk project, maar ook over de projecten heen.

De trekkers kunnen zich ook toeleggen op het uittekenen en bewaken van de grote lijnen (rond bijv. kwaliteitszorg, personeelsbeleid, ...). Gelet op de evolutie naar enveloppefinanciering, zal de nood aan een overkoepelend beleid cruciaal worden. Binnen

deze enveloppefinanciering zal van het SNPB onvermijdelijk meer initiatief verwacht worden. Om op deze vraag adequaat te kunnen ingaan, zal het volgens de commissie nodig zijn om, vanuit een sterk kwaliteitssystem, de juiste keuzes te maken.

Tot slot benadrukt de commissie het belang van gedragenheid van keuzes en beslissingen door de eigen projectmedewerkers. Uit de gesprekken die de commissie gevoerd heeft, bleek bijvoorbeeld dat er rond de mogelijke verdere invulling van de toekomstige speerpunten nog weinig geweten is bij de projectmedewerkers, zelfs bij de projectcoördinatoren. Nog meer medezeggenschap rond de invulling van deze speerpunten, en toekomstige beleidlijnen, kan waardevolle elementen opleveren voor de werking van het SNPB en het realiseren van een collectieve verantwoordelijkheid. Om te groeien dient een organisatie ook voorstellen van onderuit te krijgen én aan te nemen. Het is duidelijk dat bij de basis van de SNPB-projecten zeer veel enthousiasme en energie aanwezig is, en de commissie wil het SNPB aanmoedigen om deze maximaal te erkennen en te benutten.

3.2 Personeelsbeleid

In dit gedeelte gaan we dieper in op de werving en inzet van personeel; de evaluatie van het personeel en de vaststellingen m.b.t. professionalisering van de medewerkers.

3.2.1 Werving en inzet van personeel

Het SNPB werft enkel de boekhouder, de projectcoördinatoren en sommige projectmedewerkers (Toll-net) aan. De Raad van Bestuur stelt de selectiecommissie samen en vacatures worden verspreid via de kanalen van de netgebonden PBD's. De projectmedewerkers worden aangeworven door de netgebonden PDB's en ook in deze diensten ingebed.

Uit het informatiedossier en uit de gesprekken blijkt dat het de netoverstijgende stuur- en projectgroepen zijn die het beleid bepalen inzake de inzet en de werking van de projectmedewerkers. Dit beleid moet steeds complementair zijn aan en, zoals het SNPB zelf aangeeft, "respect betonen voor de eigenheid" van de netgebonden begeleidingsdiensten.

De commissie heeft bij de medewerkers in de projecten geen zichtbare problemen opgemerkt inzake het feit dat ze met een dubbele loyaliteit geconfronteerd kunnen worden (enerzijds naar het project en anderzijds naar de eigen PBD), maar denkt dat dit wel een blijvend aandachtspunt moet zijn, zowel voor het SNPB als voor de netgebonden begeleiding.

Ook binnen het personeelsbeleid merkt de commissie een grote diversiteit op, afhankelijk van de aansturende PBD, maar ook afhankelijk van het project. De commissie wenst ook hier te wijzen op het belang van visie op projectmanagement en op de inzet van personeel, zonder afbreuk te doen aan de eigen invulling van de dossierbeheerder. Dergelijke visie staat de eigenheid niet in de weg, maar maakt het mogelijk dat er een gesprek op gang komt over projectmanagement en over inzet van personeel, gekoppeld aan visie op begeleiding.

Er is een **groot verloop van personeel** in de projecten. Redenen voor dit verloop zijn o.m. het onzeker en beperkt perspectief van tewerkstelling, deelname aan de selectie voor netgebonden begeleider/adviseur, of voor een directiefunctie.

De commissie meent dat op die manier heel wat expertise verloren kan gaan, en vraagt het SNPB na te denken over mogelijke oplossingen hiervoor. Er kan gezocht worden naar alternatieve mogelijkheden van inzet van personeelsleden die dit verloop zouden kunnen beperken. Zo kan er overwogen worden om vastbenoemde netgebonden begeleiders in de SNPB-projecten in te zetten, wat ook de transfer naar de PBD's zou kunnen vergroten.

De commissie heeft tijdens de gesprekken met de Raad van Bestuur opgemerkt dat de leden van deze Raad zich bewust zijn van de zwakte van een groot personeelsverloop. De commissie is van mening dat de geplande werking rond speerpunten ook opportuniteiten bieden voor een stabielere personeelsformatie.

3.2.2 Evaluatie van personeel

De leden van de Raad van Bestuur zijn verantwoordelijk voor het voeren van functionerings- en evaluatiegesprekken met de boekhouder, en de projectcoördinatoren. Voor de coördinatoren van bepaalde projecten en sommige projectmedewerkers (bijv. Tollnet) voert de dossierbeheerder de functionerings- en evaluatiegesprekken.

De projectmedewerkers die aangeworven zijn door de netgebonden PBD's, vallen onder de netgebonden procedures voor functioneren en evalueren.

3.2.3 Professionalisering

Nieuwe projectmedewerkers (aangeworven door de netgebonden PBD's) worden vanuit de netgebonden PBD geïnformeerd en begeleid.

De Raad van Bestuur voorziet in de begroting van elk project een budget voor de verdere professionalisering van de projectmedewerkers. Per project beslist de stuur-/projectgroep over de netoverstijgende professionalisering. Daarnaast zijn er mogelijkheden om ook netgebonden verder professionaliseringsactiviteiten te voorzien.

De commissie merkt op dat er vanuit het SNPB geen algemeen overkoepelende visie op professionalisering is. De commissie betreurt dat de opgebouwde expertise binnen de projecten nog niet systematisch ingezet wordt in functie van professionalisering van alle PBD's, temeer omdat deskundigheidsbevordering van de PBD's één van de assen is van het SNPB. Ook deling van expertise tussen de verschillende projecten gebeurt niet systematisch. De commissie beveelt daarom aan om onder ieder projectplan aandacht te hebben voor professionalisering en transfer naar de netgebonden begeleidingsdiensten.

3.3 Afstemming, samenwerking expertiseopbouw en -uitwisseling

3.3.1 Binnen de projecten

Binnen de projecten is er een grote diversiteit in de mate van afstemming en samenwerking tussen de projectmedewerkers die vanuit de verschillende PBD's in het project aangesteld zijn. Er is soms informatie-uitwisseling, de begeleiding gebeurt evenwel vooral binnen de eigen koepel. De afstemming en samenwerking is dus minder in functie van het netoverstijgend inzetten van de beschikbare expertise in de scholen.

Binnen een aantal projecten merkt de commissie reeds expertiseopbouw en -uitwisseling, maar deze is eerder wisselend per project. Binnen Rand en Taal en 2KP haalt men bijvoorbeeld universitaire expertise binnen. Expertise uitwisseling vloeit nog te veel voort uit de praktijk of uit individuele initiatieven en minder vanuit een systematische aanpak. Dergelijke systematische aanpak is volgens de commissie zeker aangewezen.

3.3.2 Tussen de projecten

Over de projecten heen is er vooral afstemming en samenwerking op het vlak van administratie en boekhouding. Op inhoudelijk vlak is deze er slechts sporadisch. Ook dit gebeurt eerder toevallig dan voortvloeiend uit systematische planning.

Afstemming en samenwerking gebeurt het meest tussen de projecten 2KP en Rand en Taal, en tussen de projecten m.b.t. het volwassenenonderwijs. In de toekomst is ook afstemming en samenwerking voorzien tussen het project competentieontwikkeling voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte en het project dyslexie. Op dit punt kan het SNPB zeker verdergaande initiatieven nemen. De uitwisseling tussen 2KP en Rand en Taal kan hier als een voorbeeld gelden. Ook het uitwisselen van praktijken over modellen van kennisdeling en –transfer is cruciaal.

3.3.3 Tussen (de projecten van) het SNPB en de netgebonden PBD's

De commissie stelt vast dat door de werking van het SNPB de leidinggevenden van de netgebonden PBD's elkaar beter hebben leren kennen. De Raad van Bestuur van het SNPB omschrijft het zelf als een evolutie “van argwaan naar groter vertrouwen en respect”. Men heeft elkaar leren kennen en appreciëren.

De begeleiders aangesteld in de SNPB-projecten zijn allen ingebed in een netgebonden PBD's. Daardoor hebben zij volgens het SNPB een directe link met deze netgebonden begeleiding en is er ook samenwerking met de nascholingsorganisaties van de begeleidingsdiensten.

Hoewel de Raad van Bestuur zelf aangeeft dat de expertise-uitwisseling vanuit de SNPB-projecten naar de netgebonden PBD's nog versterkt mag worden, krijgt de commissie uit het informatiedossier en uit de gesprekken toch de indruk dat betrokkenen er sterk van uitgaan dat de inbedding van projectmedewerkers in de netgebonden begeleiding een garantie is voor een optimale uitwisseling en transfer tussen de SNPB-projecten en de netgebonden begeleiding. De commissie is hier niet van overtuigd. Opdat er uitwisseling én leren

plaatsvindt, is het belangrijk hiervoor de nodige condities te creëren. Dit is een verantwoordelijkheid van het SNPB én van de netgebonden PBD's. Het inzetten van netgebonden begeleiders in de SNPB-projecten zou hier bijvoorbeeld positieve effecten kunnen hebben.

Meer beleid terzake lijkt dan ook aangewezen. Deze uitwisseling en transfer is essentieel in functie van duurzaamheid en borging van resultaten, en voor het integreren van de ontwikkelde inzichten (zowel inhoudelijk, als naar begeleidingsaanpak) uit de netoverstijgende projecten in de competenties van elke begeleider.

De commissie vindt bevestiging voor deze noodzaak in het feit dat de begeleiders in de SNPB-projecten aanvoelen dat het project in de scholen zou stoppen indien de SNPB-projectbegeleider wegvalt. Dit wijst op het niet verankerd zijn van de expertise in de scholen en in de netgebonden PBD's.

De leidinggevendenden van de begeleidingsdiensten geven aan dat er keuzes gemaakt moeten worden en dat de netgebonden begeleiding niet alles kan overnemen wat binnen de SNPB-projecten of andere projecten aan bod komt. Er moet daarom ingezet worden op verankering binnen de PBD's. Een langetermijnvisie op de projecten is nodig, met aandacht voor de verankering in de scholen en in de netgebonden PBD's.

3.3.4 Samenwerking met OKO

Vanuit de bezorgdheid om alle scholen van de doelgroep van elk project te bereiken, wordt ook samengewerkt met OKO. Een vertegenwoordiger van OKO wordt twee maal per jaar op de Raad van Bestuur uitgenodigd waarbij informatie over de lopende projecten gedeeld wordt en nagegaan in welke mate er met OKO samengewerkt wordt. OKO maakt deel uit van de stuurgroepen van de projecten 2KP en competentieontwikkeling in het kader van leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte. OKO-scholen doen een beroep op de ondersteuning van het SNPB (dyslexiesoftware, 2KP en competentieontwikkeling in het kader van leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte).

De commissie waardeert de inspanningen die reeds genomen worden om OKO bij de werking van het SNPB te betrekken en meent dat het beide partijen zeker ten goede kan komen als deze samenwerking geïntensifieerd wordt. Zeker voor de 'kleine onderwijsverstrekkers' is het bundelen van krachten essentieel en in die zin hoopt de commissie dat OKO structureel en volwaardig opgenomen kan worden in het samenwerkingsverband. De commissie verwijst hier naar het enthousiasme van OKO (zoals opgemerkt tijdens het gesprek met de commissie) over de deelname aan het 2KP-project. Het SNPB kan een belangrijke rol spelen in de deskundigheidsbevordering van alle PBD's, niet enkel van de vier grote PBD's, wat alle scholen ten goede kan komen.

3.4 Logistiek (materieel beheer en welzijn)

Inzake logistiek is er geen sprake van een overkoepelend beleid van het SNPB. Het SNPB beschikt niet over een eigen gebouw voor de personeelsleden in de projecten, aangezien deze aangehecht zijn aan de netgebonden PBD's. Kosten die gemaakt worden voor projecten, worden verhaald op deze projecten zelf.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheer van de financiële middelen van de vzw en de onderliggende projecten. Hiervoor werd een kader uitgewerkt met afspraken omtrent het verrekenen van werkingskosten. De aanstelling van een boekhouder door het SNPB heeft geleid tot de uitbouw van een transparante financiële en administratieve structuur. Aansluitend werd vanaf het boekjaar 2010 een bedrijfsrevisor aangesteld die de boekhouding en het hele financiële luik opvolgt.

Ingevolge de bezuinigingen van de overheid is er binnen het SNPB een besparingsoperatie moeten doorgevoerd worden. De projectsubsidies zijn met 15 % afgenomen. Het SNPB heeft ervoor geopteerd om dit op werkingskosten te verhalen, niet op personeel.

Voor de algemene werking van de vzw wordt vanuit een aantal projecten een bijdrage geleverd. Maximaal 10 % van de toegekende subsidies kan volgens het decreet worden gebruikt voor centrale beheerskosten en algemene exploitatiekosten. Deze 10 % moet niet verantwoord worden bij de financiële verantwoording van de projectsubsidies. De commissie is van oordeel dat 10 % voor alle projectsubsidies toch een hoog bedrag is, aangezien het SNPB geen eigen personeel of gebouwen heeft.

De commissie vraagt blijvende inspanningen voor een efficiënte inzet van middelen, met maximale aandacht voor het daadwerkelijke begeleidingswerk op de klasvloer.

3.5 Kwaliteitszorg

De globale werking van het SNPB wordt opgevolgd door de Raad van Bestuur, waar men afspraken maakt om de werking te optimaliseren of bij te sturen. Een evaluatie van deze globale werking van het SNPB wordt volgens het informatiedossier niet gemaakt. De leiding ziet tijdsgebrek als één van de belangrijkste oorzaken hiervoor. De leden van de Raad van Bestuur gaven in de gesprekken met de commissie aan dat ze zelf ook de noodzaak inzien van de uitbouw van een meer overkoepelende kwaliteitszorg.

Zowel de begeleiders als de leiding van het SNPB geven tijdens de gesprekken aan dat de kwaliteitszorg enkel wordt opgenomen binnen de projecten (vnl. door de begeleidende stuurgroep en de dossierbeheerder). Dit leidt tot een grote diversiteit in aanpak. Dergelijke diversiteit is voor de commissie op zich niet negatief, maar het is toch aangewezen dat er een uitwisseling tussen de projecten is zodat de projecten ook inzake kwaliteitszorg van elkaar kunnen leren.

Ook de commissie merkt op dat de werking van het SNPB inzake overkoepelende kwaliteitszorg quasi onbestaande is. De commissie raadt het SNPB aan om een centraler zicht te krijgen op de eigen werking om van daaruit beter gemeenschappelijke beleidslijnen

uit te kunnen zetten. Zoals reeds aangegeven zal de omvorming naar enveloppefinanciering de nood aan een sterke kwaliteitszorg binnen het SNPB nog doen toenemen. In die context zullen immers doordachte keuzes gemaakt moeten worden en duidelijke prioriteiten gesteld.

De commissie wijst er op dat ook de overheid in deze een belangrijke verantwoordelijkheid heeft. Tot nu toe vraagt de overheid enkel een verantwoording per project. De globale werking van het SNPB wordt niet bekeken en geëvalueerd.

4. Processen en resultaten van de begeleiding

4.1 Uitwerking van de decretale opdrachten

Zoals reeds aangegeven, is de opdracht van het SNPB op basis van het decreet kwaliteit voornamelijk de uitwerking van langdurige en tijdelijke projecten, alsook het bieden van extra ondersteuning in het volwassenenonderwijs.

Strategische en operationele doelstellingen worden per project uitgewerkt. Ook het invullen van de samenwerking rond de in de visietekst vooropgestelde assen wordt eerder ingevuld via de individuele projecten, dan vanuit een overkoepelend beleid. De commissie merkt hierbij op dat ook de overheid hierin meer richting zou kunnen geven. Met uitzondering van enkele projecten (vnl. tussen 2KP en Rand en Taal, en tussen Toll-net en het volwassenenonderwijs) is er weinig wissel- en samenwerking tussen de projecten onderling en over de projecten heen (zie ook hoger).

Elk project heeft een andere focus en vaak een andere doelgroep (zie hoger). Afhankelijk van het project wordt er ingezet op een andere soort werking. De commissie merkt wel een voorkeur voor een trajectmatige werking. Het SNPB wenst geen “brandjes te blussen”. De commissie waardeert deze keuze en wijst in dit verband nogmaals op het belang van duurzaamheid en verankering.

In meerdere projecten worden instrumenten en materialen ontwikkeld (netintern en/of netoverschrijdend), zoals in 2KP, Rand en Taal, ICT-project, ... De commissie waardeert dit, maar wil het SNPB aanmoedigen de uitwisseling te laten overgaan in collectieve reflectie en voldoende te waken over de doorstroom van deze materialen naar de netgebonden PBD's en ev. andere partners, zoals o.m. de lerarenopleiding.

De beslissing om met projecten te starten, gebeurt top-down. Het staat scholen evenwel vrij om te beslissen van welk aanbod ze gebruik maken indien ze voldoen aan de deelnemingsvoorwaarden.

De begeleiding van de scholen binnen de SNPB-projecten blijft veelal een netgebonden gebeuren (zie ook hoger). Dit betekent dat begeleiders van een bepaalde PBD enkel binnen de eigen koepelscholen begeleiden.⁷ Via netwerken wordt wel netoverschrijdend samengewerkt. De commissie merkt hierbij op dat netwerken mogelijkheden bieden, maar niet automatisch leiden tot diepgaand leren of tot de toepassing van het geleerde. Er moet voldoende aandacht zijn voor de noodzakelijke voorwaarden om tot lerende netwerken te komen.

Uit de gesprekken die de commissie had met de begeleiders en de coördinatoren blijkt dat deze laatste een grote meerwaarde zien in de netoverschrijdende samenwerking via de projecten, zeker ook op het vlak van expertiseuitwisseling. Ook de leerkrachten en directies die bij de projecten betrokken zijn, geven aan dat de netoverschrijdende samenwerking en

⁷ Dit is zeker het geval voor wat betreft 2KP en Rand en Taal. Bij Toll-net wordt meer netoverstijgend in de instellingen gewerkt, bij ICT-integratie gebeurt dit in beperkte mate.

uitwisseling nog verder mag gaan. De begeleiders ervaren de meerwaarde van het delen van expertise en complementariteit. Zoals ze zelf aangeven, vinden ze het niet zinvol om “telkens zelf het warm water te moeten uitvinden”. De commissie dringt erop aan dat het SNPB het groot draagvlak voor samenwerking en expertise-uitwisseling dat de commissie in haar gesprekken met begeleiders en projectcoördinatoren heeft vastgesteld, aan te grijpen om deze samenwerking en expertise uitwisseling ook in de praktijk nog meer te realiseren.

De samenwerking en expertise uitwisseling lijkt in de feiten meer aanwezig te zijn op het niveau van de begeleiders binnen de projecten dan op het niveau van de scholen.

De commissie is van mening dat meer samenwerking tussen de projecten en over de projecten heen de werking van de projecten én van het SNPB ten goede kan komen en raadt aan om nog meer gebruik te maken van de kansen die samenwerking binnen het SNPB en de projecten van het SNPB biedt (zie ook hoger).

4.2 Bekendheid en bereik

Uit het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) blijkt dat de bekendheid van de projecten van het SNPB binnen de instellingen varieert. Toll-net (volwassenenonderwijs), ICT-integratie (basis- en secundair onderwijs) en dyslexiesoftware (basis- en secundair onderwijs) zijn bekend bij de meerderheid van de respondenten binnen de desbetreffende doelgroep. 2KP (kleuteronderwijs), Rand en Taal (basisonderwijs) en @TrActief (secundair onderwijs) zijn slechts bij een minderheid van de respondenten uit hun doelgroep gekend (waarbij moet opgemerkt worden dat 2KP en Rand en Taal zich op een zeer specifieke doelgroep van scholen richt).

Uit het informatiedossier blijkt dat er tot nog toe geen initiatieven genomen zijn door het SNPB (als geheel) om na te gaan welke scholen bereikt worden. Er is evenmin een duidelijke definitie van wat het SNPB als bereik ziet. Het bereik wordt wel nagegaan binnen de verschillende projecten, maar dan telkens voor het project zelf en op verschillende manieren.

Uit de gesprekken die de commissie met de scholen uit de projecten gevoerd heeft, blijkt duidelijk dat het SNPB nog niet echt een eigen gezicht heeft: de scholen kennen de projecten (en meer bepaald de specifieke pedagogische begeleiders) veel beter dan dat ze het SNPB kennen. Binnen Rand en Taal en 2KP zijn de begeleiders in de scholen zeer gekend en gewaardeerd. Dat deze begeleiders werkzaam zijn binnen een SNPB-project is voor de meeste scholen minder duidelijk. Ook bij de gesprekken met de scholen rond het ICT-project was het veelal onduidelijk of de deelnemers het over de begeleiding vanuit de eigen PBD hadden of over de begeleiding uit het SNPB-project. De commissie heeft begrip voor deze verwarring aangezien men ook binnen de SNPB- projecten doorgaans begeleiders vanuit de eigen PBD te zien krijgt. Overigens acht de commissie dit niet problematisch zolang de scholen de nodige ondersteuning krijgen.

De commissie vindt het positief dat het SNPB zich in bepaalde projecten toespitst op prioritaire **doelgroepen**, al dan niet hiertoe door de overheid opgelegd. Binnen de (opgelegde) doelgroepen kan er misschien nog gericht gezocht worden naar de scholen met de meeste noden.

In het algemeen lieten de begeleiders van de projecten zich tijdens de gesprekken met de commissie positief uit over het bereik binnen de doelgroep.⁸ Een aantal begeleiders wijst wel op een groeiend spanningsveld: Scholen die niet in de projecten zitten, kunnen met dezelfde noden te kampen hebben als scholen die wel in de projecten zitten. Zij kunnen in deze scholen echter geen begeleidingstaak opnemen en de netgebonden begeleiders worden geconfronteerd met het feit dat ze niet dezelfde intensieve begeleiding kunnen bieden als binnen de SNPB-projecten. Deze vaststelling is voor de commissie een extra argument om nog sterker in te zetten op de transfer van kennis en expertise uit de SNPB-projecten naar de netgebonden begeleiding. Op deze manier kan deze expertise ten volle worden benut en kunnen ook scholen, die buiten de SNPB-doelgroep vallen, een antwoord krijgen op hun noden.

4.3 Tevredenheid

De commissie heeft op basis van haar gesprekken met scholen, projectmedewerkers en –coördinatoren vastgesteld dat de lopende projecten enthousiast tot zeer enthousiast onthaald worden in de betrokken scholen. De commissie heeft gemotiveerde en enthousiaste mensen (scholen, projectmedewerkers, projectcoördinatoren en dossierbeheerders) ontmoet die het verderzetten van de lopende projecten bepleiten. Projecten die tot op de klasvloer coachen (vnl. 2KP en Rand en Taal), worden door de gebruikers gewaardeerd. Dit komt duidelijk tegemoet aan een nood die er in het onderwijsveld en zeker in sommige scholen is. De commissie raadt de netgebonden begeleidingsdiensten aan om dit mee in overweging te nemen bij reflectie over hun eigen werking.

De commissie merkt ook bij de leden van de Raad van Bestuur tevredenheid over het verloop van de projecten en de inzet van de mensen in de projecten.

Uit het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) blijkt dat de projecten van het SNPB volgens de pedagogische begeleiders een meerwaarde vormen, doordat ze de netoverstijgende samenwerking tussen pedagogisch begeleiders bevorderen. Voor deze projecten komen de

⁸ Projecten als 2KP (813 scholen) en Rand en Taal (128 scholen) geven wel aan dat de vraag binnen de doelgroep groot is waardoor het steeds moeilijker wordt om alle scholen even intens te kunnen begeleiden, daar waar het tot op de klasvloer komen als zeer waardevol ervaren wordt. Scholen die niet bereikt worden via schoolintense begeleiding probeert men te betrekken via netwerking. @TrActief ontwikkelt een open aanbod. Het zijn de instellingen die hun personeelsleden inschrijven, naargelang de noden, de verwachtingen en behoeften. ICT-integratie (131 scholen in basis- en secundair onderwijs bereikt) geeft aan dat het bereik langzaam gaat door de beperkte middelen. Dyslexiesoftware hanteert een vooraf bepaalde verdeelsleutel (waar men wel durft van afwijken indien daartoe reden is). Sinds 2009 hebben 874 scholen een softwarepakket ontvangen. Toll-net heeft zicht op doelgroepen die niet goed bereikt worden (docenten SOCIUS, opleiding aan gedetineerden, ...).

begeleiders immers in contact met pedagogische begeleiders uit andere PBD's, terwijl dit voor de ondersteuningstaken van de PBD's in mindere mate zo is.

Voornamelijk pedagogisch begeleiders uit het secundair onderwijs vinden volgens het onderzoek dat het SNPB de netoverstijgende samenwerking bevordert, al spreken ook de andere instellingstypen zich hierover eerder positief uit.

Op het niveau van de scholen komt op basis van het onderzoek de meerwaarde van het SNPB niet sterk naar voren. Enkel binnen het project Toll-net wordt de netoverstijgende samenwerking voor dit project als een meerwaarde gezien. Vanuit het SNPB zelf is er geen globale evaluatie gebeurd van de tevredenheid bij de gebruikers, binnen individuele projecten gebeurt dit wel (via bijv. reflectiedagen, bevragingen en enquêtes bij betrokken directies en leraren). In sommige projecten, zoals @TrActief, is er een systematische bevraging.

4.4 Effectiviteit

Het SNPB heeft nog geen gezamenlijke, overkoepelende initiatieven opgezet om de effectiviteit van de eigen werking als geheel te meten. Voor zover de effectiviteit wordt gemeten, gebeurt dit binnen elk project afzonderlijk, waarbij elk project eigen methodieken hanteert (jaarverslagen, reflectiedagen, eigen bevragingen, ...).

@TrActief geeft aan dat naarmate meer personeelsleden van hetzelfde centrum inschrijven, de nascholing effectiever is. ICT-integratie heeft een SWOT-analyse uitgevoerd, maar oordeelt dat het te vroeg is om effecten te kunnen meten.

De subsidiebesluiten voor 2KP en Rand en Taal bepalen dat maximaal 10 % van de subsidie besteed kan worden aan wetenschappelijk onderzoek. Voor Rand en Taal is er ook effectief een wetenschappelijk onderzoek gebeurd door de Universiteit Antwerpen en de K.U.Leuven (Centrum voor Taal en Onderwijs). De initiatieven die binnen 2KP en Rand en Taal reeds genomen worden lijken de commissie reeds vergaand uitgewerkt en kunnen zelfs inspirerend werken voor de netgebonden PBD's.

De commissie adviseert om meer werk te maken van het meten van effectiviteit en het maken van overkoepelende afspraken over de projecten heen. Nu gaat vaak tijd verloren omdat men binnen de projecten telkens van nul lijkt te starten.

5. Conclusies en aanbevelingen

De commissie heeft tijdens haar evaluatie verschillende sterke punten opgemerkt en heeft daarnaast geconcludeerd tot een aantal aanbevelingen t.a.v. het SNPB en ook t.a.v. de overheid.

5.1 Sterke punten

De commissie heeft tijdens de gesprekken die ze gevoerd heeft met scholen, begeleiders en projectcoördinatoren veel **gemotiveerde mensen** ontmoet die **geloven in de projecten van het SNPB**, er enthousiast aan meewerken en er zeker de verderzetting van vragen. Er is vanuit deze projecten een positieve werking op het veld ontstaan. Zeker de projecten die tot op de klasvloer komen (2KP, Rand en Taal) worden als zeer positief onthaald. Ook bij de leiding van het SNPB is er tevredenheid over het verloop van de projecten en een wil om ze verder te zetten.

De commissie merkt op dat er de afgelopen jaren **een groeiende samenwerking** ontstaan is, zowel tussen de leiding van de netgebonden PBD's als in het onderwijsveld. De leden van de Raad van Bestuur geven zelf aan geëvolueerd te zijn "van argwaan naar groter vertrouwen en respect". Men heeft elkaar leren kennen en appreciëren. Ook in het veld is er samenwerking en expertise-uitwisseling rond de projecten gegroeid, zij het eerder in de feiten dan vanuit een systematische sturing. Het SNPB biedt duidelijk kansen tot samenwerking.

De commissie heeft vooral bij de begeleiders en de projectcoördinatoren een **draagvlak opgemerkt voor netoverschrijdende samenwerking**. Begeleiders geven aan dat ze door de samenwerking met collega's van andere koepels meer expertise opdoen en efficiënter kunnen werken.

Volgens de commissie kunnen de projecten van het SNPB **een zinvolle aanvulling** betekenen op wat de netgebonden PBD's doen. Het SNPB en de netgebonden PBD's zijn geen bedreiging of concurrentie voor elkaar, maar zijn complementair.

De commissie merkt **in meerdere projecten ernstige inspanningen op om te evalueren en pogingen om effecten na te gaan**.

De commissie beschouwt **de aan de gang zijnde beweging van projecten naar speerpunten positief** is, mits de opportuniteiten ervan ten volle aangegrepen worden.

5.2 Aanbevelingen

Ten aanzien van het SNPB

De commissie raadt de leiding van het SNPB aan om de eerder defensieve en afwachtende houding over de bestaansredenen en de rol van het SNPB om te zetten in een **meer positieve en actieve houding**. De commissie heeft begrip voor het feit dat het SNPB in oorsprong een eerder door de overheid opgelegde constructie was in functie van het toekennen van middelen. De commissie heeft eveneens begrip voor de (latente) vrees voor mogelijke

intenties bij de politieke overheid, maar is van mening dat een te defensieve houding in deze contraproductief kan werken. Een positieve en (pro)actieve houding kan juist de meerwaarde van een gecombineerd systeem van netgebonden begeleidingsdiensten en een sterk samenwerkingsverband in de verf zetten. Een organisatie waarvan de leiding zelf voorbehoud heeft bij het bestaan, is breekbaar. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat de huidige zeer waardevolle projecten sneuvelen. Geloof in de eigen PBD is niet tegengesteld aan geloof in het SNPB.

De commissie adviseert om **na te denken over een andere organisatiestructuur** voor het SNPB. De leden van de Raad van Bestuur zijn én hoofd van de eigen PBD én dossierbeheerder van projecten en (wisselend) voorzitter van het SNPB: dit zorgt zowel voor dubbele rollen als voor een onhoudbare werkdruk. Ook stuurgroepen van SNPB-projecten die voornamelijk bestaan uit de mensen die uitvoeren zijn geen gezonde situatie. De commissie raadt aan **om in het beheer van het SNPB ook externen** aan te trekken en één of twee externe trekkers/coördinatoren aan te stellen.

De commissie moedigt het SNPB aan om zelf meer aan **visieontwikkeling** te doen en **richting te geven** aan waar men met de organisatie naar toe wil en dit niet te laten afhangen van wat de overheid wil. De commissie raadt het SNPB aan om meer in te zetten op de proactieve ontwikkeling van projecten, eerder dan een afwachtende houding aan te nemen tot de overheid een project voorstelt.

De commissie adviseert het SNPB **als organisatie sterker uit te bouwen**. Gelet op het draagvlak bij de scholen voor de projecten, en bij begeleiders en netcoördinatoren voor samenwerking, kan een goede uitbouw van de organisatie nog meer rendement opleveren en ook de bekendheid van het SNPB vergroten. Het SNPB kan en moet meer zijn dan een verzameling van interessante projecten. Het kan een platform worden voor netoverschrijdende realisaties die tegemoet komen aan sectorbrede onderwijs- en maatschappelijke behoeften. Een globale visie kan sterker uitgewerkt worden. Dit kan gefaciliteerd worden door het instellen van de genoemde coördinatie- of trekkersfunctie. Nogal wat elementen die onderdeel van een algemeen beleid van een organisatie zijn, worden bij het SNPB eerder uitgewerkt binnen elk individueel project en/of binnen elke koepel of net dat de projectmedewerkers tewerkstelt. Dit houdt het gevaar in dat het SNPB niet meer is (of zo gepercipieerd wordt) dan een verzameling van losse projecten in plaats van een slagkrachtige organisatie.

Aansluitend bij het voorgaande beveelt de commissie aan om meer werk te maken van **kwaliteitszorg op niveau van het SNPB** en niet enkel in de individuele projecten.

De commissie vraagt om ook **OKO meer en structureel te betrekken** bij de werking en de projecten van het SNPB.

De commissie benadrukt het belang van **meer systematische expertise-uitwisseling binnen de projecten**. Ook expertise-uitwisseling **tussen de projecten** moet actiever nagestreefd worden. De uitwisseling tussen Rand en Taal en 2KP is daarbij een goed voorbeeld. De lopende projecten op zich zijn zeer interessant maar er is nog te weinig wederzijdse bevruchting.

De **expertise-uitwisseling naar en verankering in de netgebonden begeleiding** kan systematischer nagestreefd en aangestuurd worden. De verworvenheden van het overstijgende integreren in de competenties van de reguliere begeleiding en zo expertise borgen is essentieel.

De commissie raadt ook aan om het SNPB **meer in te zetten in functie van deskundigheidsondersteuning voor de netgebonden PBD's**, nl. als plaats voor delen en verder ontwikkelen van expertise. De commissie meent dat het in dit verband interessant is om hierin andere partners te betrekken, zoals de lerarenopleidingen. Dit moet kansen bieden om kennis op te bouwen (eventueel hiaten te detecteren) en te delen. Dit moet meer een kerntaak worden van het SNPB.

De commissie vraagt de SNPB om na te denken over de **duurzaamheid**, de structurele verankering van de projecten die een structurele behoefte vervullen. Dit kan op meerdere manieren: verankeren in de netgebonden PBD's, verankeren in de scholen,... Dit kan meer zekerheid bieden voor het personeel dat nu omwille van het projectmatige weinig zekerheid krijgt met personeelsverloop tot gevolg.

De commissie raadt aan om na te gaan in hoeverre de grote nood aan **projecten die tot op de klasvloer komen**, kan leiden tot reflectie over het werk in de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten, waar er eerder een evolutie is naar systeem-/schoolbegeleiding. Sommige projecten van het SNPB (Rand en Taal en 2KP) bereiken duidelijk meer dan de netgebonden begeleiding de leerkrachten zelf. De commissie is er zich wel van bewust dat tot op de klasvloer komen zeer tijdsintensief is en gemakkelijker te realiseren in projecten die zich richten op een welbepaald segment van het onderwijsveld.

De commissie meent dat van de omvorming van projectwerking naar speerpuntwerking gebruikt kan worden om **verder te gaan dan een loutere clustering**, en deze beweging aan te grijpen om de werking van het SNPB te optimaliseren en meer op een overkoepelend niveau te bekijken.

De commissie raadt de leiding van het SNPB aan om een luisterend oor te hebben voor wat in de organisatie leeft. Meer **medezeggenschap** organiseren voor de medewerkers van de projecten en in de betrokken scholen, bijv. bij de verdere invulling van de speerpunten, kan waardevolle elementen voor de werking van het SNPB opleveren. Het zou zonde zijn om het enthousiasme, de werkkraft en de inzichten van de projectmedewerkers en de scholen niet maximaal te benutten.

Aanbevelingen t.a.v. de overheid

De commissie beveelt aan dat het SNPB **duidelijkheid** krijgt over de intenties van de overheid, zoals met betrekking tot de complementariteit tussen de netgebonden begeleidingsdiensten en SNPB. Het partnerschap tussen PBD's en SNPB is voor de commissie een grote meerwaarde. Als het SNPB en de koepels de verzekering krijgen dat de overheid ook in netgebonden begeleidingsdiensten verder wil investeren, zouden heel wat weerstanden tegenover grotere samenwerking en het SNPB kunnen wegvallen.

De commissie moedigt het SNPB aan de nodige **ruimte** te bieden om binnen de toekomstige speerpunten zelf projecten in te dienen mits een goede opvolging van deze projecten.

Tot slot adviseert de commissie dat er **meer en gestructureerde opvolging** komt van de werking van het SNPB, een opvolging die verder gaat dan een versnipperd volgen van de afzonderlijke projecten via aparte jaarplannen en jaarverslagen. De overheid mag t.a.v. het SNPB hoge verwachtingen hebben inzake planning, kwaliteitszorg, sturen op expertiseontwikkeling, ... De overheid kan ook opleggen dat ze opgenomen wordt in de Raad van Bestuur en dat het SNPB een eigen trekker aanstelt (andere dan de leidinggevenden van de PBD's). Hoge verwachtingen t.a.v. een organisatie met potentieel kunnen het onderwijsveld alleen maar ten goede komen, en van de overheid en het SNPB echte partners maken in het streven naar kwaliteitsvol onderwijs.

Bijlage 1: Dataverzameling

Om zicht te krijgen op de werking en effecten van de PBD's, SNPB en de POC's, stond het principe van triangulatie centraal: via verschillende databronnen en perspectieven antwoorden op de onderzoeksvragen verzamelen. Er werden diverse inspanningen geleverd om het perspectief van de personeelsleden van de onderwijsinstellingen en de CLB's in kaart te brengen.

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's.

Wetenschappelijk onderzoek

Voorafgaand aan de eigenlijke evaluatie door de commissie, vond een wetenschappelijk onderzoek plaats over het bereik van de doelgroepen, de tevredenheid over en de effecten van de pedagogische begeleidingsdiensten en het Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten. Dit onderzoek werd uitgevoerd onder leiding van Prof. dr. Peter Van Petegem, Prof. dr. Jan Vanhoof en Prof. dr. Sarah Gielen.

In dit onderzoek werden de begeleiders, directies en medewerkers van de onderwijsinstellingen en CLB's volgende vragen voorgelegd: Welke scholen, CLB's, CVO's, academies voor DKO of hun personeelsleden worden (niet) bereikt door de PBD?; Hoe worden de taken van de PBD geëvalueerd door de betrokkenen uit het onderwijs en door de PBD zelf? In welke mate brengt de ondersteuning door de PBD veranderingen teweeg in de opvattingen, kennis en vaardigheden en het gedrag van betrokkenen van de scholen, CLB's, CVO's, DKO's en in de school- en klaspraktijk?

De resultaten van dit onderzoek dienden als input voor de commissie om zicht te krijgen op het functioneren van de PBD's en POC's. Per PBD werd een afzonderlijke analyse gemaakt. Dit onderzoek is één van de bronnen naast de andere, zoals de informatiedossiers en gesprekken die de commissie heeft gevoerd. O.m. gelet op de beperkte respondentenaantallen bij sommige diensten en de abstracte formulering van sommige vragen, is voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de gegevens en is triangulatie met de andere verkregen informatie aangewezen.

Informatiedossier

Aan elke dienst werd gevraagd, om voorafgaand aan de bezoeken ter plaatse, een 'informatiedossier' te bezorgen. Dit was opgebouwd volgens het beoordelingskader, dat in het samenvattend rapport meer in detail is opgenomen. Naast identificatie- en achtergrondgegevens werd vooral gevraagd naar de uitvoering van de ondersteuningstaken, en het bereik, tevredenheid en effectiviteit ervan. De diensten werden gevraagd om zowel beschrijvende als evaluerende informatie te verschaffen.

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, wetenschappelijk onderzoek, begeleidingsplannen en jaarverslagen, beschikbare administratieve data) een eerste beeld samen te stellen van de te evalueren dienst, anderzijds om zicht te krijgen op nog ontbrekende informatie. 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's.

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- en secundair onderwijs of (voor het GO!) scholengroepen) 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 zowel de eigen behoeften aan ondersteuning, alsook de noden die men vaststelt bij anderen. Bij de gesprekken met directies en middenkader nam de commissie ook het perspectief van de leraren mee, aangezien directies en middenkader niet enkel zicht hebben op hun eigen noden aan ondersteuning, maar ook die van leraren. Bij de gesprekken met leraren werd ook gepeild naar de noden die zij vaststellen bij hun collega's.

Er dient te worden opgemerkt dat bij de kleinere diensten slechts met enkele personen gesproken kon worden, omdat zij verantwoordelijk zijn voor meerdere te evalueren aspecten. Afhankelijk van de te evalueren dienst werd soms een aanvullend stramien toegepast.

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

Gesprekken met andere betrokkenen

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

Hiervoor werden gesprekken gevoerd met diverse actoren:

- Academici, die vanuit hun onderzoeksexpertise zowel praktijkervaring als wetenschappelijke inzichten hebben over het ondersteunen van onderwijsinstellingen.
- De coördinatoren van de expertisenetwerken van de lerarenopleidingen.
- De onderwijsinspectie als cruciale partner in het verzekeren van kwaliteitsvol onderwijs
- De vakbonden omwille van hun rol als vertegenwoordigers van onderwijspersoneel.
- Leidinggevend en begeleiders van de stedelijke begeleidingsdiensten van Gent en Antwerpen en voor Brussel van het Onderwijscentrum Brussel (OCB), Voorrangsbeleid Brussel (VBB) en Broso.

Tot slot vond een gesprek plaats met enkele leerkrachten, directies en coördinerend directeurs, die – los van de eigen PBD – reflecteerden over verwachtingen t.a.v. ondersteuning van onderwijsinstellingen en hun personeel.

Rapportering

Voor elke dienst die geëvalueerd is, stelde de commissie een schriftelijk evaluatieverslag op. Dat verslag bestaat uit een beschrijvend gedeelte 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 en zwaktes en verbeterpunten.

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 december 2013 - januari 2014 hun ontwerprapport ontvangen om eventuele fouten of onzorgvuldigheden m.b.t. feitelijke gegevens te corrigeren. Vervolgens (en na ev. aanpassingen) werden de rapporten door de commissie gevalideerd. Van elke geëvalueerde dienst werd een exemplaar van het evaluatieverslag aan de betrokken dienst en aan de minister bezorgd.

Bijlage 2: Concreet verloop bij SNPB

Vorbereidende vergadering

Datum: 11 september 2013

Programma:	
09.00 – 10.00	Vorbereiding gesprek met SNPB
10.00 – 10.30	Presentatie door SNPB
10.30 – 11.15	Commissie stelt vragen aan SNPB
11.15 – 12.30	Inhoudelijke voorbereiding bezoek ter plaatse SNPB

Bezoek ter plaatse SNPB

Datum: 24 september 2013

08.45 – 09.15	Aankomst en intern overleg commissie
09.15 – 10.10	Gesprek met projectcoördinatoren (excl. volwassenenonderwijs en dyslexie)
10.10 – 10.30	Intern overleg commissie
10.30 – 11.25	3 focusgroepen deelnemende scholen van de projecten 2KP, R&T, ICT-integratie en Toll-net
11.25 – 11.45	Intern overleg commissie
11.45 – 12.40	Gesprekken met 3 groepen van begeleiders van de projecten (exclusief volwassenenonderwijs) Groep 1: coördinatoren per koepel van 2KP en R&T Groep 2: begeleiders 2KP en R&T Groep 3: begeleiders Attractief, ICT-integratie en Toll-net
12.40 – 14.00	Lunch en intern overleg commissie
14.00 – 14.55	2 gesprekken over extra ondersteuning volwassenenonderwijs 1: coördinatoren van de vier PBD's 2: pedagogisch begeleiders
14.55 – 15.25	Intern overleg commissie / pauze
15.25 – 16.15	Gesprek met hoofden van de vier PBD's
16.15 – 16.30	Ev. Spreekuur
16.30 – 17.50	Intern overleg commissie
17.50 – 18.10	Eindgesprek

Bijlage 3: Aantal te begeleiden scholen

	VSKO	GO!	OVSG	POV	TOTAAL
2KP	471	14	103	NVT	588
Rand en Taal	66	11	30	NVT	107
ICT Integratie	172	/	8	11	191
Toll-net	/	/	/	11	11

Bijlage 4: Veelgebruikte afkortingen

2KP	Tweedelijnsondersteuning kleuterparticipatie
BROSO	Brussels Ondersteuningspunt Secundair Onderwijs
GO!	Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
GOK	Gelijke Onderwijskansen
OKO	Overleg Kleine Onderwijsvertrekkers
OVSG	Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap
PBDKO	Pedagogische Begeleidingsdienst van het Katholiek Onderwijs
POV	Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
PRODIA	Protocollen diagnostiek
SNPB	Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VOCVO	Vlaams Ondersteuningscentrum voor het Volwassenenonderwijs