

Evaluatie van de pedagogische begeleidingsdiensten en de permanente ondersteuningscellen: overkoepelend rapport

Commissie Monard
1-3-2019

Managementsamenvatting	3
Inleiding	9
1. Foto van de diensten	12
1.1. <i>De pedagogische begeleidingsdiensten en hun doelgroep</i>	12
1.2. <i>De permanente ondersteuningscellen en hun doelgroep</i>	14
2. Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het begeleidingswerk	17
2.1. <i>Visie op begeleiding</i>	17
2.2. <i>Begeleiding gericht op de werkvloer</i>	18
2.3. <i>Afstemming van nascholing en begeleiding</i>	20
2.4. <i>Makelaarschap</i>	21
2.5. <i>Lerende netwerken</i>	22
2.6. <i>Inzetten op onderwijskundig leiderschap binnen de instelling</i>	23
2.7. <i>Begeleiding van beginnende onderwijsprofessionals</i>	24
2.8. <i>Ondersteuning van loopbaan- en expertisegebonden noden</i>	25
2.9. <i>Andere onderwijsvormen</i>	26
2.10. <i>Innovaties initiëren, stimuleren en ondersteunen</i>	27
2.11. <i>Ondersteuning van kwaliteitszorg van de instellingen</i>	28
3. Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de interne organisatie van de diensten	31
3.1. <i>Algemeen</i>	31
3.2. <i>Personeelsbeleid</i>	31
3.2.1. <i>De begeleider maakt het verschil: begeleidingscompetenties versterken</i>	31
3.2.2. <i>Begeleidingscapaciteit uitbreiden</i>	32
3.3. <i>Organisatie van het werk</i>	33
3.4. <i>Kwaliteitszorg: bereik, tevredenheid en effectiviteit</i>	34
3.4.1. <i>Detecteren van noden</i>	34
3.4.2. <i>Bereik</i>	35
3.4.3. <i>Effectiviteit</i>	36
3.5. <i>Innovatie en wetenschappelijke onderbouwing</i>	38
3.6. <i>Samenwerking</i>	39
3.6.1. <i>Samenwerking tussen de pedagogische begeleidingsdiensten en tussen de permanente ondersteuningscellen</i>	39
3.6.2. <i>Samenwerking met lerarenopleidingen</i>	41
3.7. <i>Verhouding tussen PBD en POC</i>	41
3.8. <i>Verhouding tussen PBD/POC en de onderwijsinspectie</i>	42
4. Aanbevelingen aan de overheid	44
4.1. <i>Blijvend investeren in begeleiding</i>	44
4.2. <i>Naar een nieuw begeleidingsplan: prioriteiten, samenwerking en effectiviteit</i>	45
4.3. <i>Arbeidsvoorwaarden</i>	47
4.4. <i>Afstemming van nascholing en begeleiding</i>	47
4.5. <i>Gebruik van onderzoek stimuleren</i>	48
5. Prioritaire aanbevelingen	50

6. Bibliografie	52
7. Gebruikte afkortingen.....	53
Bijlagen.....	55
<i>Bijlage 1: dataverzameling.....</i>	<i>55</i>
Verzameling van beschrijvende administratieve data.....	55
Informatiedossier	55
Bezoek ter plaatse	55
Gesprekken met andere betrokkenen	56
Rapportering.....	57
<i>Bijlage 2: personalia van de commissieleden.....</i>	<i>58</i>

Managementsamenvatting

1. Inleiding

In 2013-2014 vond een eerste evaluatie van de PBD's en van de POC's plaats, die we voor het vervolg van deze tekst en in dit rapport aanduiden met 'de diensten'. De toenmalige commissie van deskundigen (onder voorzitterschap van Georges Monard) stelde op basis van documenten van de diensten zelf, wetenschappelijk onderzoek en gesprekken een evaluatierapport op van de acht PBD's, de vier POC's, het toenmalige SNPVB vzw en een overkoepelend rapport.

De regering Bourgeois, met minister van Onderwijs Hilde Crevits, bestelde een nieuwe evaluatie, vier jaar na de eerste, om te onderzoeken in welke mate en hoe de verschillende diensten werk gemaakt hebben van de aanbevelingen. Zij duidde nagenoeg dezelfde commissie aan, versterkt met een CLB-deskundige.¹

Voor deze evaluatie breidde de commissie haar instrumentarium uit met observaties van begeleidingsinterventies. De commissie levert begin 2019 11 rapporten af voor evenveel diensten. Deze rapporten moeten de diensten helpen om hun werking te optimaliseren. De belangrijkste bevindingen en adviezen om de ondersteuning van de diensten ten behoeve van scholen en CLB te versterken, zijn samengebracht in een overkoepelend rapport.

Deze rapporten bevatten heel wat positieve vaststellingen en beoordelingen, maar ook een aantal noodzakelijke verbeterpunten.

3

2. Aantallen ondersteuners

Om een goede inschatting te kunnen maken van de taakomvang van de begeleiders, hebben we de verhouding berekend van het aantal begeleiders van de diensten tot de personeelsleden in de scholen en CLB :

Op basis van het **kwaliteitsdecreet** kunnen de PBD's beschikken over 326,3 VTE² begeleiders. Zij ondersteunen hiermee 3.917 scholen en 132.604,60 VTE personeelsleden. Dat betekent een ratio van **1 VTE begeleider voor ongeveer 12 scholen en 407 VTE personeelsleden**.

De POC's beschikken op basis van het **CLB-decreet** over 34,2 VTE³ begeleiders en ondersteunen hiermee 74 CLB en 2.774 VTE personeelsleden. Dit betekent een ratio van 1 VTE begeleider

- voor 2,2 CLB
- en voor 81 personeelsleden

¹ De samenstelling van de commissie is te vinden in bijlage 2.

² Dit cijfer omvat de formele (of organieke) omkadering op basis van het kwaliteitsdecreet en de zogenaamde verlopen wegens bijzondere opdracht.

³ Dit cijfer bevat de omkaderingsgewichten vastgelegd in het CLB-decreet, en de omkaderingsgewichten die de CLB, eveneens vanuit het decreet, kunnen overdragen aan de POC.

Voor een aantal bijzondere opdrachten (meestal tijdelijke projecten) en ten gevolge van de overname van personeelsleden van het afgeschafte samenwerkingsverband SNPB kunnen de diensten beroep doen op een aantal bijkomende ondersteuners. Alle diensten zien zich genoodzaakt deze **bijkomende omkadering** in te schakelen. Deze bedraagt ongeveer 200 VTE voor de PBD's en een kleine 20 VTE voor de POC's.

Uit deze gegevens blijkt dat het aantal begeleiders voor zulke omvangrijke opdracht zeker niet overdreven, en zelfs een absoluut minimum is. Een vermindering van dit aantal lijkt de commissie dan ook uitgesloten indien men de kwaliteit van het Vlaams onderwijs niet in het gedrang wil brengen.

3. Conclusies en aanbevelingen inzake het begeleidingswerk

Visie: alle diensten hebben na de eerste evaluatie gewerkt aan de ontwikkeling en onderbouwing van hun visie op het begeleidingswerk. Deze visie moet nog beter doorsijpelen in het concrete begeleidingswerk, in het denken en vooral handelen van de begeleiders.

Begeleiding gericht op de werkvloer: ingevolge de vorige evaluatie hebben de diensten gepoogd het werk van de begeleiders ten goede te laten komen van de scholen, CLB en hun personeel. Zij hebben een aantal centrale opdrachten, bijvoorbeeld het coördineren van de redactie van de leerplannen, gereduceerd of afgestoten. Daarenboven hebben ze inspanningen geleverd om de begeleiders meer in de scholen en CLB zelf aanwezig te laten zijn en initiatieven te richten op het effect op de werkvloer. Daarenboven gebeurt er centraal ook nuttig denkwerk en ondersteuning van de "veldwerkers". Maar de realiteit bleek weerbarstiger dan de intenties. De verschuivingen zijn er, maar beperkter dan beoogd, en daarenboven moeilijk kwantificeerbaar. De commissie verzoekt de diensten deze inspanningen kordaat voort te zetten. De commissie verwacht dat op korte termijn minstens de helft van het beschikbare personeel wordt ingezet in direct contact met de onderwijsprofessionals.

Er zijn diverse stappen gezet om de in 2013 gevraagde **afstemming van nascholing en begeleiding** te realiseren. Zowat alle diensten werken meer met langlopende trajecten, waarin nascholing en begeleiding samen sporen. In een aantal netten zijn er nog wel afzonderlijke diensten van nascholing en begeleiding, maar er is een sterkere samenwerking. Ook hier is een voortzetting van de ingezette tendens noodzakelijk.

De diensten kregen in 2013 de raad om hun makelaarsrol te versterken door meer beroep te doen op andere deskundige personen en organisaties voor taken waarvoor zij te weinig expertise in huis hebben. Verschillende diensten hebben hier eerste stappen gezet. De commissie stelt evenwel dat ze de markt nog beter moeten verkennen om de makelaarsrol nog gericht te kunnen inzetten. Daarenboven ontslaat het makelaarschap de diensten niet van de verantwoordelijkheid om de verdere afhandeling verder op te volgen en te bewaken. Goede praktijkvoorbeelden moeten meer gedeeld worden, zowel binnen en tussen de PBD's en POC's als met de scholen en CLB.

Lerende netwerken zijn een veel gebruikte methode om directies en personeelsleden met vergelijkbare taken van elkaar te laten leren. Betrokkenen waarderen ze meestal sterk. Begeleiders moeten de netwerken zodanig coachen dat het echte leerbijeenkomsten blijven. De commissie waardeert dat meerdere diensten de lerende netwerken gaan evalueren op hun reële effecten.

School- en centrumleiders hebben een drukke en veelzijdige opdracht. Nagenoeg alle diensten hebben werk gemaakt van de opleiding en ondersteuning van directies. Van groot belang is dat de directies tijd weten te maken voor en zich bekwamen in onderwijskundig leiderschap – zeker gezien het feit dat zij vaak verantwoordelijk zijn voor de implementatie van veranderingsprocessen. Hierin moeten zij ondersteund worden door hun begeleidingsdienst. De commissie adviseert te verkennen in welke mate gedeeld onderwijskundig leiderschap binnen scholen en CLB verder kan ondersteund worden. De commissie moedigt de inspanningen aan om experts uit scholen en CLB tijdelijk in te zetten voor ondersteuning van scholen en CLB. Ook de interne begeleidingscapaciteit in en uit de scholen en centra kan op die manier versterkt worden.

Starters in scholen en CLB haken na enige tijd al te vaak af. Het komt de directies toe, hen in eerste lijn zorgvuldig op te vangen. Begeleiders kunnen hen daarbij begeleiden en goede praktijken aanreiken. De commissie zag mooie school- en centrumoverstijgende voorbeelden. De commissie raadt aan om netoverstijgende samenwerking voor starters verder uit te bouwen. Zeker in de CLB-sector, waarvoor geen specifieke vooropleiding bestaat, is dit aanbevolen.

De ondersteuning van personeelsleden moet meer loopbaanspecifiek worden: starters, geoefende professionals, oudere collega's die langer aan de slag blijven.... Begeleiding en coaching zijn in alle fasen van de loopbaan nuttig, en moeten een leeftijdsbewust personeelsbeleid ondersteunen. Ook dit kan goed op een school- of centrumoverschrijdend niveau gebeuren.

De PBD's focussen hun begeleiding sterk op het basis- en secundair onderwijs. In het deeltijds kunstonderwijs (DKO) en volwassenenonderwijs (VWO) leeft sterk de overtuiging dat de begeleiding bij hen minder actief is. In DKO organiseert OVSG 91% van het aanbod. GO! en Katholiek Onderwijs Vlaanderen hebben elk een paar instellingen. De begeleiding is bij deze laatstgenoemde diensten geen prioriteit en soms zelfs ondermaats. De implementatie van het nieuwe DKO decreet, met nieuwe accenten in visie en aanpak, vraagt nochtans een krachtige ondersteuning. De commissie beveelt opnieuw krachtig aan de begeleiding van het gehele DKO toe te vertrouwen aan het OVSG, die deze begeleiding dan volwaardig en versterkt met de expertise uit het GO! en Katholiek Onderwijs Vlaanderen de andere PBD moet uitbouwen. Gelijkaardige oplossingen bestaan al voor de basisscholen en voor het buitengewoon secundair onderwijs van POV. In het VWO is de netoverschrijdende samenwerking al goed ontwikkeld, maar mag nog versterkt worden om beter aan de noden te kunnen voldoen.

Innovaties : de diensten zijn goed geplaatst om wat innovaties betreft een proactieve en stimulerende rol te vervullen. De commissie verwacht dat PBD's en POC's dergelijke innovaties helpen initiëren en opvolgen. Ze vinden daartoe inspiratie in wetenschappelijk onderzoek, buitenlandse en binnenlandse voorbeelden. Scholen en CLB worden op dit moment geconfronteerd met talloze innovaties, geïnitieerd via beleidsbeslissingen en andere initiatieven: de definitie en invulling van de eindtermen, nieuwe leerplannen, rol van scholen en CLB inzake

leerlingenbegeleiding, M-decreet, modernisering van het secundair onderwijs, DKO-decreet, gelijke kansenbeleid, Prioriteit voor de begeleiding is het versterken van de capaciteit van scholen en CLB om creatief en doelgericht met innovaties om te gaan. De steun en actieve opvolging door de begeleiders zijn daarin van het grootste belang, om van de implementatie van deze vernieuwingen een reële verbetering voor scholen en leerlingen te maken.

Ondersteuning van de kwaliteitszorg van scholen en centra. Het “Referentiekader voor onderwijskwaliteit” en het “Referentiekader voor kwaliteit van CLB”, en eerder al de doorlichtingen, bieden de diensten een nuttige opstap voor een sterker kwaliteitsbeleid in de instellingen. Het biedt ook de mogelijkheden om het gesprek aan te gaan met die scholen en CLB die geen of nauwelijks vragen stellen. Er moet daarbij sterker ingezet worden op de professionalisering van scholen en CLB op het vlak van datageletterdheid.

4. Interne organisatie van de diensten

Na de eerste evaluatie hebben de meeste diensten organisatieveranderingen gekend. Dit is zeker een belangrijke voorwaarde voor een betere werking, maar de principes ervan moeten nu nog beter doorvertaald worden naar de begeleidingspraktijk.

Personeelsbeleid : “de begeleider maakt het verschil”.

Begeleidingscompetenties moeten versterkt worden. In verschillende netten ving de commissie klachten op over de al te grote verschillen in competenties tussen de begeleiders. Scholen en centra maken hun vraag tot ondersteuning soms zelfs afhankelijk van de persoon van de begeleider. De commissie nodigt alle diensten uit duidelijker de minimale instapkwaliteiten te bepalen. Rekrutering en selectie moeten strenger zijn. Beneden het instapniveau mag geen aanwerving gebeuren. In het instapniveau zijn de capaciteiten om volwassenen te ondersteunen even belangrijk als de vakkennis. Even essentieel is de permanente professionalisering om te komen tot het doorgroeiniveau van een ervaren en bekwaam begeleider.

Organisatie van het werk : om meer effect op de werkvloer te realiseren, werd in de meeste PBD's de regionale werking versterkt. Deze regionale teams moeten een sterke band hebben met de centrale teams. De evolutie naar “zelfsturende teams” kan positief zijn, maar moet wel op resultaten én capaciteit opgevolgd worden, en de binding met het geheel van de organisatie moet behouden blijven opdat de strategische lijnen bewaakt kunnen worden. De recente evolutie naar een meer niveau-overstijgende werking is zeker een positieve maar wat moeizame evolutie, die verder moet bevorderd worden en geoperationaliseerd in het concrete begeleidingswerk.

Kwaliteitszorg : De interne kwaliteitszorg met centraal de opvolging van het reële bereik en de effectiviteit van de begeleiding stond in 2013 nog in een beginfase. Sindsdien is er zeker vooruitgang geboekt. Maar er is nog een weg af te leggen. Zo vraagt de commissie om te beginnen meer aandacht voor **behoeftebevragingen**. Het is belangrijk de centra en scholen goed te leren kennen, op te volgen en zo gericht te ondersteunen. Het **bereik, de effectiviteit en de tijdsbesteding** van de begeleiders moeten eenduidig gedefinieerd worden in samenwerking tussen de netten/diensten. 50% aanwezigheid op de werkvloer ziet de commissie nu als een minimum, maar

de daadwerkelijke aanwezigheid moet verder verhoogd worden. De effectiviteit kan versterkt worden door begeleidingsovereenkomsten met scholen/CLB af te sluiten, op te volgen en te evalueren. Voor het nagaan van de **effectiviteit** moeten de diensten en begeleiders verder geprofessionaliseerd worden, onder meer inzake **datageletterdheid**, het uitkiezen van de relevante data en hun interpretatie. Het verdient de grootste aanbeveling dit in samenwerking tussen de verschillende netten aan te pakken. Ze kunnen voortbouwen op de werkzaamheden van de “netoverschrijdende werkgroep effectiviteit van begeleiding” en deze concretiseren.

Samenwerking:

De samenwerking tussen de PBD's onderling en tussen de POC's onderling is gegroeid, maar zeer geleidelijk en voorzichtig.

De **PBD's** van het officieel onderwijs hebben belangrijke stappen gezet naar gemeenschappelijke leerplannen, zij het met eigen pedagogisch-didactische wenken. Ook inzake effectiviteit zijn er door alle PBD's aanzetten tot samenwerking gegeven. De commissie vindt een grotere samenwerking tussen alle netten van groot belang. Diensten kunnen van elkaar leren, en met dezelfde middelen betere effecten bereiken. Samenwerking en eigenheid op essentiële punten kunnen perfect samen gaan. Het zou niet goed zijn dat de samenwerking beperkt blijft tot enerzijds binnen het officieel onderwijs, anderzijds binnen het vrij onderwijs.

De **POC's** werken netoverschrijdend vrij goed samen, onder andere in de internettensamenwerkingscel (ISC). Ze ontwikkelden samen belangrijke projecten rond onder meer diagnostiek (Prodia), elektronisch leerlingendossier (LARS), en ze werken nauw samen met de welzijns- en gezondheidssector.

In 2013 adviseerde de commissie een sterke samenwerking en zelfs **integratie van de POC's in de respectieve PBD's**. In de officiële netten is er een de facto samenwerking. In het vrije net is er samenwerking, maar vanuit afzonderlijke organisaties op verschillende adressen. Prioritair voor de commissie is dat de visie en de werking afgestemd worden en coherent zijn.

Het ROK en RclbK brengt de PBD's en POC's enerzijds en de inspectie anderzijds iets dichterbij elkaar. Rolervaging moet echter vermeden worden. De aanpassing van de begeleiding aan de nieuwe inspectie 2.0 is nog niet uitgewerkt.

5. Aanbevelingen aan de overheid

Sinds 2015 is er een structureel overleg van de PBD's/POC's met de overheid. Afstemming en uitwisseling is zeker toegenomen. Er is echter nog geen opvolging van de adviezen van 2013 over de (ongelijke) arbeidsvoorwaarden voor begeleiders en het herzien van de decretale taken.

Blijvend investeren in begeleiding.

Zoals aangetoond onder punt 2 volstaan de huidige middelen niet om op alle vragen en behoeften in te gaan. De commissie begrijpt dat een uitbreiding van hun omkadering in de huidige context

niet realistisch is. De diensten hebben dan ook hun omkadering aangevuld met bijkomende middelen, komend van o.m. het veld (scholen en CLB). Dit kan positief zijn voor hun mede-eigenaarschap tegenover de diensten. Wel is minstens het behoud van de huidige omkadering een noodzaak. Daarbij vraagt de verhouding tussen de omkadering die decretaal wordt toegekend en de bijkomende omkadering extra aandacht.

Deze blijvende investering impliceert wel dat :

- de diensten helder kunnen prioriteren in hun doelstellingen en activiteiten via een wijziging van het kwaliteitsdecreet
- de diensten effectief zorgen voor een grotere doelmatigheid door een sterkere samenwerking tussen de diensten daar waar deze hun eigenheid niet in het gedrang brengt.

Voor de kleinere koepels (Steiner, Fopem, Vonac en Napco) is het onmogelijk om alle decretale taken te vervullen. Om een minimum aan begeleiding te kunnen garanderen, adviseert de commissie om minstens 1 VTE, los van de bijkomende omkadering, aan deze koepels toe te kennen. De commissie adviseert deze koepels daarbij om maximaal te focussen op de eerste decretale taak, namelijk de ondersteuning van het eigen pedagogisch project. Daarenboven beveelt de commissie hen aan nauwer samen te werken met één van de grote PBD's, zoals Napco dit sinds enkele jaren doet.

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, toevertrouwd aan een commissie van nagenoeg dezelfde deskundigen onder leiding van de heer Georges Monard. De commissie werd versterkt met een CLB-deskundige.

Deze tweede evaluatie vertrekt van de specifieke en algemene aanbevelingen uit de eerste evaluatie. De commissie evalueert het ontwikkelingsproces dat de betrokken diensten⁴ 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. Deze observaties zijn nieuw ten opzichte van de eerste evaluatie. Ze zijn toegevoegd om de conclusies nog beter te onderbouwen en om de voeling met de begeleidingspraktijk te versterken.

Om het overkoepelend rapport verder te stofferen, sprak de commissie met een aantal externe deskundigen en actoren (onder meer de onderwijsinspectie, lerarenopleiders, onderzoekers en vakbonden). Over de verschillende diensten heen heeft de commissie ongeveer 600 gesprekspartners ontmoet. Het betreft zowel verstrekkers, gebruikers als externe deskundigen. 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 als gevolg van 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 afzonderlijk is een rapport opgemaakt. Specifieke vaststellingen en aanbevelingen ten aanzien van elke dienst zijn terug te vinden in deze individuele rapporten. Het overkoepelend rapport bevat enkel die bedenkingen en aanbevelingen die voor alle of meerdere diensten gelden. Een belangrijke aanbeveling in de vorige evaluatie betrof het versterken van de netoverschrijdende samenwerking; voor de PBD's, onder andere via het Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten (SNPB) dat toen ook voorwerp van de evaluatie vormde. Op 1 januari 2015 werden de subsidies aan het SNPB stopgezet. Zo kwam een einde aan de meer formele samenwerking tussen de PBD's. Het netoverschrijdend samenwerken bleef voor de commissie wel een expliciet aandachtspunt.

⁴ In wat volgt, verwijzen we met "diensten" naar de PBD's en POC's samen. Indien het enkel PBD's of enkel POC's betreft, zal dit als dusdanig vermeld worden.

In het eerste hoofdstuk presenteren we een aantal cijfers over de diensten: personeelsgegevens, het aantal te begeleiden instellingen en onderwijsprofessionals.

In het tweede hoofdstuk geven we een overzicht van de vaststellingen met betrekking tot het begeleidingswerk, telkens gevolgd door aanbevelingen en verbeterpunten. We volgen hierbij in grote lijnen dezelfde opbouw als bij de individuele rapporten van de geëvalueerde diensten. We gaan eerst in op de visie en begeleidingsfilosofie. Vervolgens bespreken we een aantal centrale aanbevelingen uit de vorige evaluatie, met name de begeleiding met effect tot op de werkvloer, de integratie van inhoudelijke ondersteuning en school⁵- en centrumbegeleiding, en de afstemming van nascholing en begeleiding en van vraag en aanbod. We vervolgen met de meest in het oog springende vaststellingen en aanbevelingen die betrekking hebben op een aantal specifieke decretale opdrachten, in het bijzonder de begeleiding van specifieke doelgroepen (onder andere beginnende leerkrachten en CLB-medewerkers en leidinggevenden), de ondersteuning van kwaliteitszorg, en het stimuleren van innovaties.

In het derde hoofdstuk bekijken we de interne organisatie van de diensten waarin we onze vaststellingen en aanbevelingen omtrent de interne werking, het personeels- en professionaliseringsbeleid, wetenschappelijke ondersteuning en innovatie, de interne kwaliteitszorg en de samenwerking samenbrengen.

In het vierde hoofdstuk formuleren we een aantal aanbevelingen aan de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.

In het vijfde en laatste hoofdstuk zetten we de schijnwerpers op een aantal prioritaire aanbevelingen, waaraan de diensten volgens de commissie absoluut aandacht moeten besteden. Deze aanbevelingen moeten de diensten helpen het hoofd te bieden aan de uitdagingen die op de scholen en CLB afkomen, en om deze uitdagingen op een kwaliteitsvolle manier te kunnen aanpakken.

Dit rapport bevat een aantal **bijlagen** met bijkomende informatie:

- De evaluatie-opdracht is vastgelegd in het decreet op de kwaliteit van het onderwijs van 8 mei 2009 (verder: kwaliteitsdecreet). De opdrachtomschrijving en de manier waarop de commissie deze opdracht heeft ingevuld en uitgevoerd, is opgenomen in **bijlage 1**.
- In **bijlage 2** zijn de personalia van de commissieleden te vinden.

Het overkoepelende rapport van de eerste evaluatie bevatte in de bijlagen eveneens een beschrijving van het ondersteuningslandschap in Vlaanderen. Met uitzondering van het stopzetten van de subsidies aan de vzw SNPB gelden, wat de financiering en organisatie van de ondersteuning betreft, nog steeds dezelfde principes. Om die reden nemen we deze tekst niet opnieuw op. Hetzelfde geldt voor de theoretische uitgangspunten van de commissie met betrekking tot het belang van de kwaliteit van leerkrachten en organisaties, de professionalisering en ondersteuning

⁵ Met de term 'school' verwijzen we naar alle onderwijsinstellingen van het basis- en secundair onderwijs, volwassenenonderwijs en deeltijds kunstonderwijs.

van onderwijsprofessionals en onderwijsorganisaties als op kwaliteitszorg en effectmeting. Deze uitgangspunten blijven voor de commissie ongewijzigd. De geïnteresseerde lezer kan deze raadplegen in het [overkoepelend rapport](#) van de eerste evaluatie.

De commissie dankt de geëvalueerde diensten uitdrukkelijk voor hun constructieve medewerking, openheid en bereidheid om informatie met de commissie te delen.

1. Foto van de diensten

De individuele rapporten van de diverse diensten bevatten een aantal cijfergegevens over de dienst en zijn respectieve doelgroep: het personeel van PBD of POC, het aantal te begeleiden instellingen en de bijhorende personeelsleden en een aantal kenmerken van de leerlingenpopulatie.

In dit hoofdstuk vatten we een aantal van deze gegevens samen. Om de inhoudelijke werking te kunnen evalueren, is het immers noodzakelijk om de doelgroep te relateren aan de middelen die de diensten ter beschikking hebben.

1.1. De pedagogische begeleidingsdiensten en hun doelgroep

Tabel 1 bevat een overzicht van het personeel dat de PBD's ter beschikking hebben op basis van het **decreet op de kwaliteit van het onderwijs van 8 mei 2009**. Dit zijn de cijfers voor de start van de evaluatie (schooljaar 2016-2017).

	Formele omkadering (in voltijds equivalent (VTE))	Verloven Bijzondere opdracht (in VTE)	Totaal
PBD Kath.ond.Vla	111,2	81,7	192,9
OVSG	26,5	20,4	46,9
POV	4,5	4,5	9
GO!	39	34,5	73,5
Steiner	/	1,125	1,125
FOPEM	/	0,875	0,875
IPCO	/	0,875	0,875
VONAC	/	1,125	1,125
TOTAAL	181,2	145,1	326,3
Ter vergelijking Totaal 1 ^e evaluatie (2013)	184	158,5	342,5

Tabel 1: personeelsbestand van de pedagogische begeleidingsdiensten

De eerste kolom toont de **formele omkadering**. Deze wordt berekend op basis van het aantal organieke betrekkingen, vastgesteld op 1 februari van het voorafgaande schooljaar in de onderwijsinstellingen en CLB die verbonden zijn aan de pedagogische begeleidingsdienst. Een pedagogische begeleidingsdienst heeft recht op een **halftijdse betrekking van pedagogisch adviseur per 350 organieke betrekkingen** in de verschillende onderwijsniveaus (basisonderwijs; secundair onderwijs; volwassenenonderwijs en deeltijds kunstonderwijs samen). Aanvullend wordt per pedagogische begeleidingsdienst voorzien in een halftijdse betrekking van pedagogisch adviseur

voor de centra voor leerlingenbegeleiding. De koepels van de kleine PBD's die samen OKO uitmaken, hebben ten gevolge van hun beperkte schaal, geen recht op een eigen personeelsomkadering volgens deze bepalingen.

De pedagogische begeleidingsdiensten kunnen volgens het kwaliteitsdecreet beschikken over een aantal personeelsleden uit de instellingen aan wie een **verlof wegens bijzondere opdracht** kan worden toegekend. Dat verlof wegens bijzondere opdracht kan worden uitgeoefend in maximaal 150,5 voltijdse betrekkingen. Deze betrekkingen worden verdeeld over de pedagogische begeleidingsdiensten à rato van het aandeel in de organieke betrekkingen in de instellingen die verbonden zijn aan de pedagogische begeleidingsdiensten.

Uit de cijfers leidt de commissie af dat de PBD's er ten opzichte van de 1^e evaluatie **licht op achteruit gegaan zijn, wat betreft de omkadering op basis van het kwaliteitsdecreet**. De grote variantie in schaalgrootte tussen de diensten is ook opvallend.

De betekenis van de omkadering wordt verhelderd aan de hand van een aantal gegevens over de doelgroep:

	Aantal scholen	Aantal personeelsleden (in VTE)	Aantal beginnende leraren ⁶ (in VTE)	Aantal directies (in VTE)
PBD Kath.ond.Vla	2 318	80 120	5 625	2 404,1
OVSG	793	21 856,5	2 056	805,13
POV	41	2 832,4	190	39,7
GO!	704	26 435,1	3 348,4	729,8
Steiner	18	436,8	68,8	19,5
FOPEM	20	232,22	50,8	20,6
IPCO	9	99,6	13,9	8,4
VONAC	18	592	84,8	18
TOTAAL	3 917	132 604,60	11 437,6	4 045,2
Ter vergelijking: Totaal 1 ^e evaluatie (2013)	3 856	124 857,97	7 379, 41	4 075,2

Tabel 2: Data betreffende de doelgroepen van de PBD

Hierdoor wordt het mogelijk om de taakomvang te berekenen van een gemiddelde begeleider: **1 VTE begeleider is verantwoordelijk voor ongeveer 12 scholen of voor bijna 407 VTE personeelsleden**. Voor de PBD's verbonden aan de **kleine koepels** is 1 VTE begeleider verantwoordelijk voor ongeveer 16 scholen en 340 VTE personeelsleden.

⁶ Beginnende leraren zijn leraren die maximaal vijf jaar in dienst zijn. De interimarissen zijn in deze cijfers niet meegerekend.

Zoals hoger aangegeven daalt de omkadering op basis van het kwaliteitsdecreet. Het aantal te ondersteunen personeelsleden is echter gestegen. De commissie meent dat deze vaststelling, maar ook het toenemend aantal uitdagingen waarmee scholen worden geconfronteerd en ondersteuning voor wensen, het voor de PBD's bijzonder moeilijk maakt om alle decretale taken uit te voeren.

De commissie stelt dan ook vast dat alle diensten om die reden **extra omkadering** inzetten bovenop de formele omkadering en de verlopen bijzondere opdracht. Deze omkadering wordt uit **diverse bronnen** gefinancierd:

- rechtstreekse middelen van de overheid (bijvoorbeeld de contractuelen betaald door het departement onderwijs (codo's), de gesubsidieerde contractuelen betaald door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (geco's), subsidies, ...),
- projectmiddelen (ESF, Erasmus, STEM, ...)
- middelen/lestijden die door de scholengemeenschappen of de scholen ter beschikking worden gesteld.
- werkingsmiddelen van de PBD's (inclusief deze voor het inrichten van (prioritaire) nascholing)

Net als bij de eerste evaluatie is het voor de commissie bijzonder moeilijk om een eenduidig beeld te krijgen van deze extra omkadering. De mate waarin de PBD's extra omkadering gebruiken, verschilt ook bovendien al naargelang de PBD. Dit is immers afhankelijk van onder meer de schaalgrootte, band met de scholengemeenschappen. De aantallen lopen dan ook sterk uiteen: van ongeveer 0,5 tot 1 VTE bij de OKO-koepels tot ongeveer 100 VTE bij de grootste koepel.

De commissie stelt vast de groep extra omkadering in aantal is toegenomen ten opzichte van de eerste evaluatie. Voor alle PBD's samen bedraagt de bijkomende omkadering ongeveer 200 VTE⁷. Dit betekent met andere woorden dat de PBD **ongeveer 40%** van hun omkadering uit bronnen putten naast het kwaliteitsdecreet. De stijging in de bijkomende omkadering kan onder andere teruggevoerd worden naar de regularisatie van de gecoo's in de voorbije legislatuur en op de inkanteling van het personeel verbonden aan de SNPB projecten. Het toont echter ook aan dat de PBD's zich, meer nog dan bij de eerste evaluatie, genoodzaakt voelen om de formele omkadering aan te vullen met personeelsleden in andere, vaak onzekere statuten. Dit roept vragen op naar de mogelijkheden om een personeelsbeleid te voeren bij de diensten ([zie ook 3.2 Personeelsbeleid](#)), en naar de toereikendheid van de middelen die de overheid ter beschikking stelt voor ondersteuning ([zie ook 4.1](#))

1.2. De permanente ondersteuningscellen en hun doelgroep

In de volgende tabel komt het personeel van de POC's aan bod. Ook hier gelden de cijfers voor de start van de evaluatie.

⁷ De commissie benadrukt dat de aantallen bij deze categorie van omkadering met grote voorzichtigheid dienen geïnterpreteerd te worden.

	Omkaderingsgewicht POC (in VTE)	Overgedragen omkadering CLB (in VTE)	Totaal aantal VTE's
VCLB	10	11,2	21,2
POC GO!	5	5,1	10,1
POC OGO	1	1,9	2,9
TOTAAL	16	18,2	34,2
Ter vergelijking Totaal 1 ^e evaluatie (2013)	16,75	15,95	32,7

Tabel 3: Personeelsbestand van de permanente ondersteuningscellen

De eerste twee kolommen bevatten het aantal personeelsleden dat de POC's kunnen aanstellen op basis van het **decreet betreffende de centra voor leerlingenbegeleiding van 1 december 1998, art. 89⁸**:

- De eerste kolom bevat de omkaderingsgewichten die zijn vastgelegd in het decreet betreffende de centra voor leerlingenbegeleiding.
- De cijfers uit de tweede kolom verwijzen naar de mogelijkheid in het boven vermelde decreet (art. 90) dat de centra voor leerlingenbegeleiding omkaderingsgewichten overdragen aan de POC's.

15

Uit de cijfers leidt de commissie af dat de omkadering van de POC's op basis van het CLB-decreet sinds de eerste evaluatie **vrij stabiel** is gebleven.

Om een concreter zicht te krijgen op de betekenis van de omkadering, wordt deze aan een aantal gegevens over de doelgroep gerelateerd:

	Aantal CLB	Aantal personeelsleden in VTE
VCLB	44	1 870
POC GO!	24	665
POC OGO	5	239
TOTAAL⁹	73	2 774

De ratio voor de POC (enkel rekening houdend met de omkadering op basis van het CLB-decreet) is dan: **1 VTE begeleider is verantwoordelijk voor iets meer dan 2 CLB en 81 VTE personeelsleden.**

⁸ Met de goedkeuring van het decreet op de leerlingenbegeleiding van 27 april 2018 is het decreet van december 1998 opgeheven. De evaluatie van de POC's vond plaats voor de inwerkingtreding van dit decreet.

⁹ Een vergelijking met de situatie in 2013 is niet mogelijk, aangezien toen niet werd gerapporteerd over de doelgroep van de POC's.

Ook de POC's zetten extra omkadering in om hun decretale opdrachten te kunnen vervullen. Het betreft rechtstreekse middelen van de overheid, eigen werkingsmiddelen of projectmiddelen (Prodia, LARS, Onderwijskiezer,...).

Voor alle POC's samen bestaat de bijkomende omkadering uit bijna 19 VTE. Dit betekent dat ongeveer **28%** van de omkadering van de POC's wordt geput uit andere financieringsbronnen. Deze verhouding is ongeveer ongewijzigd gebleven sinds de eerste evaluatie. De commissie verwijst in dit verband naar de hierboven gemaakte opmerkingen wat betreft de mogelijkheid tot het voeren van personeelsbeleid en de wijze van financiering vanuit de overheid ([zie hierboven](#)).

2. Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het begeleidingswerk

Dit hoofdstuk geeft een beeld van de mate waarin de verschillende diensten de aanbevelingen uit de eerste evaluatie hebben opgevolgd met betrekking tot het begeleidingswerk. Daarnaast worden een aantal aanbevelingen geformuleerd.

2.1. Visie op begeleiding

In haar vorige evaluatie stelde de commissie vast dat geen van de diensten beschikte over een expliciete visie op begeleiding die beantwoordde aan recente en onderbouwde inzichten uit onderzoek en praktijk en doorwerkte in de begeleidingspraktijken. Het feit dat de visie niet of weinig geëxpliciteerd werd, bracht in de meeste diensten met zich mee dat slechts in beperkte mate gediscussieerd werd over de onderliggende assumpties (bijvoorbeeld inzake het leren van volwassenen, effecten van verschillende interventievormen, verbetercapaciteit van organisaties). De commissie adviseerde om hier werk van te maken en verwachtte dat een intern gedragen en geëxpliciteerde begeleidingsfilosofie de diensten zou helpen om meer inhoudelijk gefundeerde **prioriteiten** te stellen.

De commissie constateert tijdens deze evaluatie dat alle diensten een **aanzet** gemaakt hebben tot het formuleren van een begeleidingsvisie, veelal bestaande uit **algemene principes**. De PBD's doen hiervoor meestal een beroep op inzichten onderbouwd uit onderzoek of uit de begeleidingspraktijk. In een aantal gevallen werd de ontwikkeling van een dergelijke visie ontwikkeld door een studiedienst of staforgaan. In de gesprekken verwijzen de meeste begeleiders naar de algemene principes die in hun dienst gelden. Het blijkt moeilijker om aan te geven wat dit concreet betekent voor het concrete handelen in de begeleidingspraktijk. De scholen die de commissie gesproken heeft, konden niet wijzen op een duidelijk onderliggende visie op het begeleiden.

De commissie formuleert voor de meeste diensten de uitdaging om hun begeleidingstheorie verder te **expliciteren en te vertalen naar het methodisch-didactisch handelen van de begeleiders**. Ze vraagt niet om bijkomende visieteksten te ontwikkelen maar vooral om de onderbouwde begeleidingstheorie ingang te doen vinden in de concrete begeleidingspraktijk en in de opleiding of professionalisering van begeleiders. De commissie verwacht van deze explicitering en concretisering dat de diensten vanuit een reflectieve verantwoording een antwoord formuleren op vragen zoals: Wat moet de interventie precies teweegbrengen? Wat willen we bereiken in de scholen/CLB? Hoe kunnen we (onderwijs)professionals¹⁰ ondersteunen om dat te bereiken? Welke interventies kunnen leiden tot de beoogde veranderingen in de kwaliteit van de onderwijsprofessional en diens handelen?

¹⁰ Met onderwijsprofessionals bedoelen we alle personeelsleden in een school en CLB. Naast leraren en schoolleiding betreft dit ook het pedagogisch en beleidsmatig ondersteunend personeel.

De explicitering en concretisering moet zich vertalen in een begeleidingsplan met duidelijke en concreet omschreven doelstellingen. Een dergelijke concretisering is ook nodig ten behoeve van de opvolging van de effectiviteit van het begeleidingswerk ([zie 3.4.3 Effectiviteit](#)).

De commissie stelt vast dat collectieve reflectie op de kern van haar opdracht (en de effectiviteit ervan) door pedagogische begeleiders nog eerder beperkt is. Voor de commissie is het collectieve en in de begeleidingspraktijk ingebedde (kritische) reflectieproces essentieel, niet zozeer als basis voor een naslagwerk of als een louter theoretische oefening, maar als grondslag voor het versterken van de kwaliteit van het begeleidingswerk en voor het (verder) professionaliseren van begeleiders doorheen hun loopbaan. Een duidelijke explicitering van wat begeleiding voor een dienst in essentie omvat, is immers de basis voor het werk, voor de ontwikkeling van het begeleidingsteam en voor de individuele begeleiders. Bovendien vormt het de basis om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen borgen en verbeteren.

2.2. Begeleiding gericht op de werkvloer¹¹

De commissie stelde bij haar vorige evaluatie vast dat zowat alle PBD's het belang van een integratieve aanpak van begeleiding gericht op klaspraktijk¹² en op schoolbegeleiding¹³ erkenden. Ze constateerde echter ook dat de integratieve gerichtheid minder sterk aanwezig is in de praktijk dan gewenst. Bovendien ging er in alle diensten beperkte tijd uit naar het daadwerkelijk begeleiden van de concrete praktijk. De commissie beklemtoonde dat de dagelijkse klas- en lespraktijk en het leerproces van leerlingen meer de focus mogen zijn. Die focus moest ook voor ogen worden gehouden bij interventies gericht op de verdere ontwikkeling van de school als organisatie. De commissie pleitte er voor de begeleiding gericht op de klaspraktijk meer aandacht te geven. Daarom was volgens haar een herziening van de prioriteiten bij de taakbepaling en inzet van de medewerkers essentieel.

Bij deze evaluatie stelt de commissie in haar gesprekken met scholen/CLB vast dat de diensten een **grotere bekendheid** genieten. Zowel leidinggevendenden als leraren/CLB-medewerkers spreken bovendien over een toegenomen beschikbaarheid en nabijheid. Dit geldt in het bijzonder voor die begeleiders die functioneren als **aanspreekpunt** (bij sommige diensten ankerfiguur genoemd) voor de scholen/CLB. De commissie merkt dat zowat alle diensten meer aandacht hebben voor **gerichtheid op de werkvloer**. Verschillende diensten hebben de structuur van hun organisatie hierop afgestemd en geven daarenboven aan daadwerkelijk meer **aanwezig te zijn op de werkvloer**. De commissie stelt wel vast dat de manier waarop de diensten hun bereik in kaart brengen hen onvoldoende in staat stelt om deze progressie in cijfers te vatten ([zie ook 3.4.2 Bereik](#)). De mate waarin er daadwerkelijk meer ondersteuning op de werkvloer ervaren wordt en de concrete vorm waarin deze plaatsvindt, verschilt ook naargelang de dienst en context van de scholen.

¹¹ Met **begeleiding gericht op de werkvloer** verwijst de commissie naar alle begeleidingsinterventies waarbij rechtstreeks wordt gewerkt met onderwijsprofessionals (leraren, directies, CLB-medewerkers,...).

¹² Met **begeleiding gericht op de klaspraktijk** doelt de commissie op begeleiding met focus op de pedagogisch-didactische handelingen op de klasvloer.

¹³ Voor de begeleiding op schoolniveau, hanteert de commissie de internationaal gehanteerde vakterm **schoolbegeleiding**.

De commissie waardeert het feit dat de diensten er belang aan hechten dat al hun activiteiten effect hebben op de werkvloer, maar wijst er op dat een aanzienlijk deel van de begeleidingsactiviteiten ook daadwerkelijk op de werkvloer moet plaatsvinden. Dit lijkt vooralsnog niet het geval te zijn voor de meeste diensten of is te weinig aantoonbaar.

De commissie stelt vast dat de financiering van de diensten¹⁴ berekend wordt op basis van het aantal ambten van de scholen verbonden aan de koepel/inrichtende macht ([zie ook hierboven](#)). Op basis daarvan kan verwacht worden dat ze op het terrein actief zijn en met de scholen/CLB, de onderwijsprofessionals aan de slag zijn. Dit moet hun primaire focus zijn. Bovendien is begeleiding van (feedback op) het daadwerkelijk handelen van leraren en directeuren een belangrijke conditie voor effectieve professionalisering).

De commissie erkent de reeds geleverde inspanningen. Ze dringt er echter op aan dat alle diensten nog meer werk maken van het versterken van de begeleiding op de werkvloer en van het vertalen van de geïntegreerde ondersteuning naar de concrete praktijk. Dit vraagt enerzijds het scherp stellen van prioriteiten als dienst en anderzijds het verder ontwikkelen van begeleidingsmethodieken gericht op de werkvloer. Hierbij is collectieve reflectie over de doelstellingen, aanpak en effecten cruciaal. Als diensten stellen dat alle begeleiding effect op de werkvloer beoogt, dient de PBD dit ook te kunnen nagaan ([zie ook 3.4.3 Effectiviteit](#)).

Zowat alle diensten geven aan niet zo maar in te gaan op alle vragen van individuele leraren, directies en CLB-medewerkers met betrekking tot **inhoudelijke ondersteuning**. De diensten proberen dergelijke vragen team-, school- of CLB-breed te benaderen. De commissie vindt dit – met het oog op duurzame school- en centrumontwikkeling – positief. Toch heeft ze in haar gesprekken ook frustraties over onbeantwoorde vragen gehoord van leraren, CLB-medewerkers en directies. De commissie adviseert de diensten om te blijven nadenken over methodieken om deze individuele vragen te beantwoorden of te capteren. Het opnemen van een makelaarsrol ([zie 2.4 Makelaarschap](#)) en het inzetten op collectief leren (zowel binnen als buiten de school/CLB, bijvoorbeeld via de lerende netwerken) en het principe van ‘train de trainer’ zijn hiervoor mogelijkheden. De commissie is wel van mening dat eender welke begeleidingsinterventie voldoende concrete feedback op het handelen van de betrokken onderwijsprofessional moet bevatten. Het enkel aanbieden en delen van nieuwe inzichten, materialen of aanpakken beschouwt de commissie als onvoldoende.

De commissie begrijpt dat er heel wat factoren en processen zijn die de aanwezigheid van de begeleiders op de werkvloer en de effecten van begeleiding bepalen. Ze raadt de diensten aan om deze kritisch te blijven analyseren en hierover in gesprek te gaan met individuele begeleiders en met de scholen/CLB. De kritische analyse zal volgens de commissie niet enkel bijdragen tot een verhoogde kwaliteit van de begeleidingsinterventies, maar ook tot de kwaliteitsontwikkeling van de diensten. Een cultuur van collectief leren in de diensten wordt zo immers ontwikkeld of versterkt.

¹⁴ Met financiering verwijzen we in dit rapport zowel naar de financiering van het GO! als de subsidiëring van het gesubsidieerd officieel en vrij onderwijs.

Bij haar vorige evaluatie stelde de commissie vast dat er heel wat beschikbare begeleidingstijd ging naar leerplanontwikkeling. Elke PBD is nog steeds betrokken bij de ontwikkeling van leerplannen, zij het op een andere wijze dan voorheen. De trekkersrol voor de PBD bij leerplanontwikkeling is afgenomen. De meeste PBD's zijn nog steeds nauw betrokken bij de ontwikkeling van leerplannen, maar eerder met het oog op ondersteuning van de implementatie.

2.3. Afstemming van nascholing en begeleiding

Bij haar vorige evaluatie stelde de commissie vast dat, hoewel er vaak gepleit werd voor een integratieve aanpak, nascholing en begeleiding in de praktijk nog meestal als gescheiden en weinig op elkaar afgestemde activiteiten bleken plaats te vinden. Ook werd aangegeven dat opvolging van nascholingsactiviteiten door begeleiding eerder zeldzaam was. Organisatorisch bleven nascholing en begeleiding vaak gescheiden. De commissie vroeg daarom meer aandacht voor een sterker gedifferentieerde aanpak in de begeleiding, afgestemd op het beleidsvoerend vermogen van scholen/CLB en de specifieke begeleidingsvragen. Dit veronderstelde een grote professionaliteit inzake begeleidingsstrategieën. De commissie vroeg tevens aan de overheid om ook via het regelgevend kader (de financiering) de beoogde afstemming van nascholing en begeleiding te bevorderen. Opdat het geleerde ook daadwerkelijk een plaats kreeg in de concrete praktijk, waren voldoende ondersteuning van de transfer én nazorg noodzakelijk. De commissie stelde in haar eerste evaluatie vast dat deze ondersteuning van transfer voor de diensten slechts in beperkte mate gebeurde ondanks de grote nood. Tot slot wees de commissie op de directie als een belangrijke actor in het implementatieproces en het belang van ondersteuning van deze rol.

In haar huidige evaluatie stelt de commissie vast dat alle diensten spreken over een sterkere **afstemming van nascholing en begeleiding**. In sommige diensten is dit gepaard gegaan met versterkte samenwerking of zelfs integratie van de betrokken interne afdelingen. De commissie heeft vastgesteld dat zowat elke dienst werk heeft gemaakt van het ontwikkelen van geïntegreerde begeleidingsstrategieën. In zowat alle diensten zijn eenmalige nascholingsessies afgenomen.

De commissie heeft gehoord dat nieuwe inhouden vaak via nascholingsessies worden aangeboden. Alle diensten ontwikkelden scenario's om de vertaling naar de concrete praktijk te ondersteunen, bijvoorbeeld via expliciete aandacht hiervoor tijdens nascholingsessies, het inschakelen van middenkader van de betrokken school/CLB, of zelf ter plaatse te gaan. Toch heeft de commissie vastgesteld dat het realiseren van deze **transfer** een moeilijk proces blijft dat nog niet in alle begeleidingsinterventies een duidelijke plaats heeft. De commissie wil de diensten aanmoedigen om dit verder te versterken. De commissie vindt het essentieel dat leraren, CLB-medewerkers en directies bij het leren van onder meer nieuwe inzichten of methodieken **feedback krijgen over hun handelen**. Dit is cruciaal voor het professioneel leren. De commissie stelt dat de diensten dan ook leersituaties in de concrete praktijk moeten blijven creëren waarin er mogelijkheid tot feedback is.

Om school- of centrumontwikkeling te bevorderen zijn **verschillende interventies** mogelijk. Professioneel leren vraagt aandacht voor de verwerving van nieuwe inzichten, voor de verheldering van de betekenis die leerkrachten, CLB-medewerkers en directies geven aan deze inzichten in hun concrete praktijk en voor de verwerving en toepassing van nieuwe vaardigheden.

Waar verwerving van nieuwe inzichten via scholing kan gebeuren, vragen betekenisgeving en verwerving van vaardigheden intensieve begeleiding, ook in de concrete handelingspraktijk. Nascholing en begeleiding zijn dus geen tegenstellingen maar interventies op een **ondersteuningscontinuüm**. Een interventie moet bijgevolg naargelang de noden gekozen worden. Het verdient volgens de commissie aanbeveling dat de financiering van nascholing en begeleiding hieraan wordt aangepast ([zie 4.4](#) Afstemming van nascholing en begeleiding).

Begeleiden is een 'vak' dat specifieke competenties vereist. Samenwerking tussen begeleiders is daarbij cruciaal. Die samenwerking kan vele vormen aannemen: interventies onderbouwen, uitproberen, kritisch analyseren en opvolgen. Dit kan volgens de commissie over de verschillende diensten heen gebeuren. Op deze manier wordt er samen gewerkt aan een kennis- en expertiseopbouw inzake het ondersteunen van scholen en CLB.

2.4. Makelaarschap

In de eerste evaluatie adviseerde de commissie de diensten om de rol van **makelaar** sterker op te nemen voor alle decretale taken. Dit bood immers mogelijkheden om meer begeleiding op de werkvloer te realiseren. Daartoe moesten begeleiders een goed en kritisch zicht hebben op het ondersteuningsaanbod op de markt.

Zowat alle diensten geven aan sterker ingezet te hebben op makelaarschap. Ze kunnen voorbeelden geven van situaties waarin zij de rol van makelaar/bemiddelaar tussen een school/CLB en een externe ondersteuningsorganisatie hebben opgenomen. Het beeld dat de commissie heeft op basis van de gesprekken met scholen en CLB is gemengd: deze hebben niet allemaal ervaringen met de makelaarsrol van de diensten.

De diensten doen op dit ogenblik eerder beperkt beroep op overeenkomsten met andere PBD's of POC's om ondersteuningsopdrachten in hun scholen of centra te laten uitvoeren. Uit de voorbeelden die de scholen/CLB's en begeleiders aanhalen, leidt de commissie verschillende invullingen van het makelaarschap af. Soms beperken de begeleiders hun rol tot het leggen van de contacten. In andere gevallen blijft de begeleider het volledige traject opvolgen op de tweede lijn. De commissie vraagt alle diensten om het makelaarschap verder te ontwikkelen en gericht in te zetten. Dit kan een antwoord bieden op de vele uitdagingen die onmogelijk allemaal door de individuele diensten beantwoord kunnen worden. De commissie adviseert de diensten om vanuit hun visie op begeleiding en rekening houdend met hun schaalgrootte (zie ook [4.2](#)), duidelijk te bepalen welke taken ze zelf opnemen en voor welke zaken men een makelaarsrol opneemt.

De commissie wijst er op dat makelaarschap een doelbewuste begeleidingsstrategie is, waarbij de processen door de diensten opgevolgd dienen te worden. De betrokkenheid van de begeleider blijft nodig in alle fasen: vraagverheldering, afstemming van het aanbod op de context, het opvolgen van de processen en de verdere implementatie in de praktijk. Op die manier behoudt de begeleider het overzicht en blijft hij verantwoordelijk. De commissie beschouwt het als cruciaal om te expliciteren welke rol de begeleider opneemt in geval van het inschakelen van externe ondersteuning. De commissie moedigt de diensten aan om hierover ervaringen uit te wisselen.

De commissie heeft in haar gesprekken heel wat verwijzingen gehoord naar **goede praktijkvoorbeelden** in scholen/CLB. Ze wil de diensten aanmoedigen om deze goede praktijkvoorbeelden te identificeren, te onderzoeken en eventueel met andere scholen/CLB in contact te brengen. Ook dit beschouwt de commissie als makelaarschap. Enerzijds kunnen scholen andere scholen/CLB inspireren. Anderzijds is het belangrijk dat deze scholen zelf geïnspireerd kunnen worden. Het evenwicht bewaken tussen inspireren en geïnspireerd worden als goede praktijkvoorbeelden is een opdracht voor de diensten.

Om de makelaarsrol goed te kunnen opnemen, is het belangrijk om – naast een goede vraagverheldering en analyse van mogelijke strategieën – ook een goed zicht te hebben op het **ondersteuningsaanbod op de markt**. De commissie verwacht dat samenwerking tussen diensten efficiëntiewinsten kan opleveren inzake het in kaart brengen van de bestaande externe expertise.

2.5. Lerende netwerken

In haar eerste evaluatie stelde de commissie al vast dat er veelvuldig gebruik gemaakt werd van de methodiek van leren in netwerken. Dit werd door alle betrokkenen sterk gewaardeerd, maar de opvolging van het geleerde op de werkvloer kreeg onvoldoende aandacht. Ook wees de commissie op de nood aan grote professionaliteit van begeleiders om professioneel leren in netwerken te realiseren. Tot slot beval ze aan de netwerken meer systematisch op te volgen en te evalueren om meer zicht te krijgen op wat effectief en duurzaam is.

22

In alle diensten wordt nog steeds **veelvuldig gebruik** gemaakt van lerende netwerken. Deze methodiek wordt volgens de diensten frequent toegepast om meer begeleiding gericht op de werkvloer te kunnen realiseren. In gesprekken met scholen en CLB hoort de commissie overwegend **positieve waardering**. Het uitwisselen van ervaringen met collega's uit andere scholen en CLB wordt als positief ervaren. De mate waarin een lerend netwerk positief gewaardeerd wordt door de deelnemers hangt ook af van de begeleider: deelnemers aan de lerende netwerken verwachten dat de begeleider de procesbegeleiding opneemt én inhoudelijke inbreng heeft. De commissie heeft in de gesprekken gehoord dat dit niet steeds het geval is, waardoor noden van sommige scholen/CLB onvoldoende ingelost worden.

Op basis van haar gesprekken met zowel begeleiders als scholen/CLB kan de commissie niet afleiden of men in lerende netwerken altijd tot professioneel leren komt. De commissie herhaalt dan ook haar vraag om werk te maken van een **systematische opvolging en evaluatie van dergelijke netwerken om zicht te krijgen op de effectiviteit en duurzaamheid**. Deze effectiviteit en duurzaamheid gaat niet enkel over het professioneel leren van de deelnemers maar ook over de concrete vertaling naar de werkvloer. Dit komt niet steeds expliciet aan bod. Hoewel lerende netwerken potentieel heel wat opportuniteiten tot leren hebben, kan deze methodiek volgens de commissie het begeleiden op de werkvloer niet vervangen.

Verschillende diensten zetten actief in op het identificeren van doelstellingen, randvoorwaarden en mogelijke effecten van lerende netwerken. De commissie wil de diensten aanmoedigen om hun

ontwikkelde inzichten met elkaar te delen en gezamenlijke initiatieven tot ontwikkeling van instrumenten voor verdere opvolging en evaluatie op te zetten. Deze opvolging en evaluatie kan leiden tot het versterken van het begeleidingsaanbod en het onderbouwd kiezen voor lerende netwerken als begeleidingsinterventie. Het begeleiden van leerprocessen tijdens lerende netwerken vraagt een specifieke professionaliteit. Indien de diensten er – weloverwogen – voor kiezen om deze methodiek frequent te hanteren, heeft dit ook implicaties voor het profiel van begeleider. Het personeels- en professionaliseringsbeleid moet daar dan ook, beter dan vandaag het geval is, op afgestemd worden ([zie ook](#) Personeelsbeleid).

2.6. Inzetten op onderwijskundig leiderschap binnen de instelling

Bij de vorige evaluatie adviseerde de commissie de diensten om meer aandacht te besteden aan **onderwijskundig leiderschap**¹⁵ in de vorming van leidinggevenden (directies en middenkader) zodat deze zelf een rol kunnen spelen in de begeleiding van leerkrachten(teams) en CLB-medewerkers. Ook kon volgens de commissie gedacht worden aan de vorming van **expert-leerkrachten of expert-CLB medewerkers** die een rol kunnen opnemen in de begeleiding van collega's in hun klas/CLB. Zo werden er school- of centruminterne-begeleiders gevormd. Dergelijke vorming zag de commissie als een taak van de diensten in samenwerking met lerarenopleidingen.

De commissie heeft tot haar tevredenheid vastgesteld dat in de meeste diensten de opleiding van directies versterkt werd op basis van wetenschappelijke inzichten en praktijkervaringen. Ze waardeert de stappen die gezet zijn in de ontwikkeling van een professioneel continuüm voor leiderschap. **Onderwijskundig leiderschap** heeft daar in de meeste diensten een plaats.

23

Toch stelt de commissie bij alle diensten in de concrete begeleidingspraktijk een beperkte inhoudelijke invulling vast. Er is in de opleidingen meer aandacht is voor onderwijskundig leiderschap. Dit komt echter in concrete begeleiding in de scholen en CLB niet steeds aan bod. De commissie beseft dat directies veel en uiteenlopende taken hebben, waardoor ze niet altijd toekomen aan onderwijskundig leiderschap. De commissie ziet een opdracht voor elke dienst in het ondersteunen van de directies in de uitvoering van zijn/haar onderwijskundig leiderschap, dus in de praktijk. Een andere, aanvullende benadering ligt in de betere afstemming tussen ondersteuning gericht op de werkvloer en op de school- of centrumbegeleiding, waarvan onderwijskundig leiderschap steeds deel dient uit te maken. Dit betekent ook dat bij de ondersteuning rekening dient te worden gehouden met diverse ontwikkelingen, onder meer inzake interne kwaliteitszorg ([zie ook](#) Kwaliteitszorg: bereik, tevredenheid en effectiviteit). Scholen met een zwak beleidsvoerend vermogen verdienen in dat opzicht extra aandacht.

De commissie constateert dat leiderschapsontwikkeling in vele diensten beperkt blijft tot formeel leidinggevenden, terwijl in de praktijk ook andere onderwijsprofessionals een rol toebedeeld krijgen in de implementatie van vernieuwingen. De commissie vindt deze evolutie positief: dit biedt kansen tot het delen van onderwijskundig leiderschap. Toch heeft de commissie weinig

¹⁵ Onderwijskundig leiderschap kent een directe gerichtheid op het onderwijsleerproces en op de resultaten ervan bij de leerlingen, vooral door de stimulering en ondersteuning van de professionele ontwikkeling van leraren bij de uitvoering van het primaire proces, door de leidinggevende(n) in de school.

initiatieven gezien van de diensten (op een aantal praktijken binnen de kleinere PBD's na) om **expert-leraren of expert-CLB-medewerkers** te ondersteunen. De commissie vindt de ontwikkeling van deze rollen nochtans cruciaal, zeker vanuit de vaststelling dat het moeilijk is om voldoende begeleiders op de werkvloer te krijgen en om voldoende expertise te hebben voor inhoudelijke ondersteuning. De commissie ziet in het inzetten op specifieke ondersteuning (bijvoorbeeld in de vorm van train the trainer) voor expert-leraren of CLB-medewerkers dan ook een antwoord op de nood aan verruiming van begeleidingscapaciteit én de nood aan loopbaanontwikkeling. Het inschakelen van het bovenschools niveau kan de mogelijkheden hiertoe vergroten.

Indien de PBD en POC hier voor kiezen, is het wel belangrijk dat ze goed nadenken over de eigen rol en de verhouding tot de school- of centruminterne begeleiders. De commissie wijst er nog op dat ook het onderwijsbeleid (bijvoorbeeld wat betreft de rechtspositie van personeelsleden) de evolutie met betrekking tot expert-leraren of CLB medewerkers moet ondersteunen.

2.7. Begeleiding van beginnende onderwijsprofessionals

De commissie pleitte met betrekking tot beginnende leerkrachten in haar vorige evaluatie voor structurele ondersteuning van startende medewerkers en voor de uitbouw van een partnerschap tussen scholen, de lerarenopleiding en de pedagogische begeleiding. Voor de ondersteuning van beginnende leerkrachten zag de commissie de rol van de PBD duidelijk als tweedelijnsondersteuner van scholen in hun taak om beginnende leerkrachten te begeleiden. Dit betekende dat directies en leerkrachten moesten gevormd worden in het coachen van (beginnende) leerkrachten en hiervoor een beroep moesten kunnen doen op de expertise van de begeleidingsdiensten.

24

De commissie stelt vast dat alle PBD's werk gemaakt hebben van het ondersteunen van startende leraren. Dit gebeurt voornamelijk in een combinatie van begeleiding van groepen van starters door de PBD en meer contextgebonden begeleiding door de onderwijsinstellingen. Net als bij de eerste evaluatie beschouwen de diensten, naar de mening van de commissie terecht, de opvang en ondersteuning van beginnende medewerkers als een verantwoordelijkheid van de onderwijsinstelling. Men ziet voor zichzelf eerder een **ondersteunende rol**. Dit betekent volgens de commissie echter ook dat de PBD's meer moeten inzetten op het ondersteunen van de **schoolleiders** om deze taak te kunnen opnemen. De commissie heeft ter zake wel initiatieven gezien, maar deze missen op dit moment nog coherentie.

Met betrekking tot de samenwerking tussen diensten en onderwijsinstellingen heeft de commissie mooie voorbeelden gezien, zelfs op bovenschools niveau. De commissie moedigt de PBD's dan ook aan om het bovenschools niveau verder te exploreren als plaats voor begeleiding van starters. De commissie adviseert de PBD's om samen met de scholen(gemeenschappen) te verkennen op welke wijze de recent opgestarte **lerarenplatforms**, naast een verzekerde tewerkstellingskans voor jonge leerkrachten, ook een daadwerkelijke plaats voor aanvangsbegeleiding en professionalisering kunnen worden.

Tot haar verbazing heeft de commissie vastgesteld dat de **samenwerking met lerarenopleidingen** in de vormgeving van aanvangsbegeleiding eerder **beperkt** en erg contextgebonden is gebleven. Ze raadt de PBD's alsook de lerarenopleidingen zelf opnieuw aan om deze samenwerking verder

te exploreren, te ontwikkelen en te operationaliseren. Op deze wijze worden de verschillende partners binnen het professionaliseringscontinuüm met elkaar verbonden. Door een samenwerking met de lerarenopleiding kan er volgens de commissie bovendien sneller ingespeeld worden op de noden van de startende leraren.

Gelet op de (aankomende) lerarentekorten is aanvangsbegeleiding essentieel. Alle PBD's staan voor de uitdaging om te blijven inzetten op de aanvangsbegeleiding. Omdat iedereen voor dezelfde uitdaging staat, adviseert de commissie dat er meer **overleg en samenwerking** is tussen de diensten hierover. Het delen van ervaringen inzake de aanpak, samenwerking en opvolging van aanvangsbegeleiding is volgens de commissie onontbeerlijk.

De commissie vraagt, net als bij de vorige evaluatie, bijzondere aandacht voor **de startende medewerkers in CLB**. In Vlaanderen is er geen gerichte opleiding voor CLB-medewerkers, met uitzondering van de specialisatie jeugdgezondheidszorg voor de artsen. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid voor de POC's met zich mee. De commissie heeft vastgesteld dat de POC's hier werk van maken en dat de POC GO! en POC OGO hiervoor samenwerken. De nood blijft echter groot. De commissie dringt er daarom weer op aan dat alle POC's samen – met het oog op gericht inzetten van expertise en middelen – een **gemeenschappelijke opleiding tot startende CLB-medewerker** uitwerken, in nauwe samenwerking met de instellingen hoger onderwijs. De commissie is zich er van bewust dat CLB-medewerkers vanuit heel uiteenlopende expertise worden ingezet. De CLB-context vereist echter tegelijk een basis van gelijklopende competenties, los van specialismes. Eenzelfde basisopleiding sluit niet uit dat elke POC een aanvullend programma kan voorzien vanuit de eigen prioriteiten.

2.8. Ondersteuning van loopbaan- en expertisegebonden noden

In haar vorige evaluatie onderstreepte de commissie de ondersteuning van alle personeelsleden als een blijvend aandachtspunt. Immers, zowel CLB- als schoolteams waren heel divers samengesteld, met uiteenlopende profielen zowel op vlak van anciënniteit als expertise.

De commissie is verheugd vast te stellen dat de diensten steeds meer uitgaan van een professioneel continuüm. De commissie is van oordeel dat het ernstig nemen van het professioneel continuüm betekent dat er aandacht is voor de noden van alle leerkrachten en CLB-medewerkers in alle fasen van hun loopbaan. De commissie heeft evenwel vastgesteld dat er, met uitzondering van aanvangsbegeleiding, minder aandacht is voor **loopbaanspecifieke noden**. In het kader van het werkbaar werk en de langere loopbaan verdient die noden ook specifieke aandacht, niet alleen in het professionaliseringsaanbod maar ook in de professionalisering van directies op het vlak van **leeftijdsbewust personeelsbeleid**.

Scholen en CLB worden dagelijks geconfronteerd met heel wat maatschappelijke uitdagingen die een specifieke expertise vergen. Om haar leerkrachtenteam of de CLB-medewerkers het nodige pedagogische comfort te bieden bij de uitoefening van hun kernopdracht en om de directies te ondersteunen beschikt een school/CLB vaak over **schoolinterne ondersteuning en expertise** (bijvoorbeeld een zorgcoördinator, ICT-coördinator, ...). Ook deze professionals moeten ondersteund worden. Deze ondersteuning is volgens de commissie ook de taak van de PBD en

POC. Het betekent echter niet noodzakelijk dat deze ondersteuning met betrekking tot de specifieke expertise door de PBD/POC zelf moeten worden aangeboden. De dienst kan samen met de (groep van) onderwijsinstelling/CLB op zoek gaan naar mogelijke antwoorden. Hierbij kan ze haar makelaarsrol opnemen ([zie 2.4 Makelaarschap](#)) of samenwerken met de lerarenopleiding. In lijn met het belang van school- en centrumontwikkeling is het cruciaal om niet enkel in te gaan op de specifieke noden van de individuele professionals maar om teamgericht te werken.

Samenhangend met de twee bovenstaande bedenkingen verwijst de commissie naar de aanbeveling uit haar eerste evaluatie in verband met het verkennen van begeleidingsmogelijkheden op het **bovenschools of centrumoverstijgend niveau**, bijvoorbeeld op niveau van de **scholengemeenschap of scholengroepen**. Door het aanwenden van het bovenschools of centrumoverstijgend niveau worden processen van samenwerking en collectief leren tussen scholen en onderwijsniveaus bevorderd (bijvoorbeeld tussen basis- en secundair onderwijs of tussen gewoon en buitengewoon onderwijs). De commissie heeft bij de verschillende diensten mooie aanzetten gezien voor begeleiding op bovenschools of centrumoverstijgend niveau. Toch stelt ze vast dat dit momenteel nog onderbenut blijft als plaats voor collectief leren en begeleiding. De commissie geeft aan dat dit ook een antwoord kan bieden op de beperkte begeleidingscapaciteit. Hieraan zijn wel voorwaarden verbonden: er moet expliciet aandacht besteed worden aan het verduurzamen van het collectief leren en aan de transfer van het geleerde en ontwikkelde op bovenschools of centrumoverstijgend niveau naar de concrete praktijk. Ook hier adviseert de commissie om concrete praktijken te verkennen, te analyseren en de effecten ervan op te volgen. Dit kan volgens haar ook in samenwerking met andere diensten.

2.9. Andere onderwijsvormen

26

In dit punt behandelen we het DKO en het volwassenenonderwijs. Deze nemen een aparte plaats in in het onderwijslandschap en ook bij de PBD's.

Bij haar eerste evaluatie adviseerde de commissie om, via afspraken tussen de diensten, de begeleiding van het DKO toe te vertrouwen aan het OVSG dat ruim 91% van de DKO-leerlingen opvangt. Op die manier kon alle expertise gebundeld worden en de specificiteit van de begeleiding in het DKO beter uitgebouwd worden.

De commissie stelt in de gesprekken met alle betrokkenen vast dat deze aanbeveling niet gevolgd is. Ze is hierover erg verwonderd, onder andere gelet op de implementatie van het nieuwe decreet op het deeltijds kunstonderwijs dat heel wat professionalisering vraagt. De DKO-leerkrachten en directies van alle netten waarmee de commissie heeft gesproken, uiten zonder uitzondering hun bezorgdheid over de implementatie.

Personeelsleden uit academies geven aan dat ze wel kunnen deelnemen aan nascholingsinitiatieven van OVSG. Er is evenwel geen structurele samenwerking met de andere netten die DKO-opleidingen aanbieden. Er wordt ook verwezen naar een nascholingsproject dat door OVSG gecoördineerd wordt en waar de andere PBD's actief aan participeren en instaan voor de netgebonden begeleiding. De commissie vindt dit een positief initiatief en hoopt dat dit, op basis van opvolging en evaluatie, een aanzet kan zijn tot verdere structurele samenwerking.

Bij haar vorige evaluatie adviseerde de commissie de PBD's om in **het volwassenenonderwijs** de reeds gerealiseerde netoverschrijdende samenwerking te versterken. De plaats van het volwassenenonderwijs was bovendien niet steeds zichtbaar in de werking van de netgebonden PBD.

De commissie heeft bij deze evaluatie vastgesteld dat het volwassenenonderwijs meer geïntegreerd is en een zichtbare plaats gekregen heeft in de netgebonden PBD. Tegelijk is er sprake van een sterke netoverschrijdende samenwerking waarin expertise gebundeld wordt en gezamenlijke materialen ontwikkeld worden. De commissie waardeert deze dubbele inbedding (in de eigen PBD en in de netoverschrijdende samenwerking) en vraagt om dit voor andere onderwijsniveaus en thema's als inspiratie te gebruiken.

De commissie heeft in de gesprekken ook gehoord dat de ondersteuning voor het volwassenenonderwijs zichtbaarder geworden is (onder meer naar aanleiding van de beleidsontwikkelingen inzake het volwassenenonderwijs), maar dat de vragen naar begeleiding aanwezig blijven. Gegeven alle uitdagingen waar men in het volwassenenonderwijs voor staat en de onmogelijkheid om deze allemaal te ondersteunen, adviseert de commissie om hierin de makelaarsrol verder te ontwikkelen en de netoverschrijdende samenwerking te intensifiëren.

2.10. Innovaties initiëren, stimuleren en ondersteunen

In haar vorige evaluatie adviseerde de commissie om weloverwogen te selecteren in vernieuwingsprojecten en innovatietrajecten de nodige tijd te geven. Daarbij moest voldoende aandacht uitgaan naar de implementatie, de opvolging en verankering van de beoogde innovatie. Het was volgens de commissie ten slotte zinvol dat de diensten regelmatig en systematisch een stand van zaken op maakten.

De commissie ziet nog steeds een belangrijke taak weggelegd voor de diensten om **implementatie en verankering van vernieuwingen te ondersteunen**. Er komt heel wat op scholen/CLB af: niet alleen maatschappelijke uitdagingen, maar ook **decreetale verplichtingen** (onder meer de rol van scholen en CLB inzake leerlingbegeleiding, de verdere implementatie van het M-decreet, het Referentiekader Onderwijskwaliteit en inspectie 2.0, de modernisering secundair onderwijs, nieuwe eindtermen en leerplannen).

Naast deze overheidsinitiatieven zijn er ook andere bronnen van innovaties, zowel in de eigen scholen/CLB als elders (andere scholen/CLB, maar ook andere sectoren en (internationale) contexten). Het is volgens de commissie cruciaal om deze te identificeren, te onderzoeken en ruimte te geven. Ze verwacht hierbij een **proactieve** rol van de diensten, met tegelijk voldoende aftoetsing bij de onderwijsprofessionals. De diensten moeten op innovaties anticiperen, deze zichtbaar maken en scholen/CLB begeleiden in de interpretatie, implementatie en verankering ervan. Scholen en CLB kijken terecht naar de PBD en POC om deze vernieuwingsprocessen te ondersteunen.

In de gesprekken met scholen stelt de commissie vast dat heel wat van de initiatieven afzonderlijk aangeboden worden. Deze combinatie van veelheid en versnippering van initiatieven brengt een grote druk voor scholen met zich mee. In de ondersteuning van deze vernieuwingsprocessen dienen de diensten blijvend aandacht te geven aan de **coherentie** tussen vernieuwingen en andere aspecten van de school- en centrumorganisatie (zoals bijvoorbeeld personeelsbeleid of kwaliteitsbewustzijn) enerzijds en aan de versterking van de **interne school- en centrumcapaciteit om met vernieuwingen om te gaan** anderzijds. Deze voorwaarden kunnen volgens de commissie bijdragen tot een verankering van de innovaties. De commissie vraagt de diensten om **voldoende** aandacht te besteden aan deze verankering en hiervoor de nodige opvolging te voorzien.

De commissie wil de diensten ook aansporen tot innovatie in de bij begeleidingsinterventies gebruikte methodieken. De commissie ziet deze innovatie in methodieken uiteraard als middel om permanent te zoeken naar manieren om scholen beter te begeleiden. Door nieuwe methodieken in te zetten kan men innovatief zijn binnen overheidsinnovaties. De commissie heeft hiervan verschillende voorbeelden gezien waarbij de diensten uitdagingen op een innoverende manier aanpakken, bijvoorbeeld Zin in Leren! Zin in Leven! (ZILL) in Katholiek Onderwijs Vlaanderen, *Lesson Study en videocoaching* bij POV, burgerschap in GO! of de internettensamenwerking bij de POC's. De commissie waardeert deze initiatieven en vraagt om deze te verder te zetten, op te volgen en de methodieken te delen met andere diensten. Ook het verspreiden van de innovaties of het samenbrengen van scholen (ook van verschillende niveaus en netten) ziet de commissie als een taak van de diensten waarin ze nog kunnen groeien.

De commissie heeft in alle gesprekken vastgesteld dat er inzake innovaties grote verwachtingen zijn ten aanzien van alle diensten. Zij zijn hiervoor het eerste aanspreekpunt. De diensten moeten daarom voldoende nadenken over de juiste **implementatiestrategieën**. Dit vraagt een grote professionaliteit: zowel kennis van de innovaties als inzicht in de randvoorwaarden van de implementatie. Tegelijk vergt dit ook een flexibiliteit in de organisatie van elke dienst om hier mee om te gaan. Overleg met de overheid is hier wenselijk. De overheid zou de diensten bij vernieuwingen tijdig moeten raadplegen over de voorwaarden om tot een geslaagde implementatie te komen. Op die manier kunnen de diensten tijdig starten met het uitwerken van adequate implementatiestrategieën en hiervoor de nodige condities creëren.

2.11. Ondersteuning van kwaliteitszorg van de instellingen

In de vorige evaluatie adviseerde de commissie alle diensten om blijvend in te zetten op het ondersteunen van het beleidsvoerend vermogen van de scholen en CLB. Ze vroeg uitdrukkelijk aandacht voor instellingen met een zwak beleidsvoerend vermogen en/of voor scholen die beperkt beroep doen op de diensten. Ook beval de commissie de diensten aan om de effecten van de ondersteuning van het beleidsvoerend vermogen op de organisatie en op de klaspraktijk na te gaan. Ze vroeg om een evenwicht te zoeken tussen ondersteuning van het beleidsvoerend vermogen en van de klaspraktijk. Bovendien stelde de commissie vast dat de begeleiding na doorlichting een aanzienlijke invloed had op het takenpakket van de begeleiders. De commissie vroeg daarom te waken over een evenwicht met de uitvoering van de andere taken.

De diensten hebben de voorbije jaren ingezet op **de ontwikkeling van interne kwaliteitszorg** in scholen/CLB. Zo hebben diverse diensten begeleiders specifieke opdrachten inzake het ondersteunen van schoolontwikkeling en kwaliteitszorg gegeven. De commissie deelt de waardering van de scholen waarmee ze gesproken heeft. Het **Referentiekader voor Onderwijskwaliteit (ROK)** en het **Referentiekader CLB kwaliteit (RclbK)** bieden een goede basis om onder meer beleidsvoerend vermogen, interne kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling in samenhang te benaderen. De focus dient hierbij steeds de klaspraktijk te zijn en het leren door de leerlingen te verbeteren. Samenhangend hiermee is de commissie van oordeel dat expertise in ondersteuning van schoolontwikkeling en kwaliteitszorg geen specialisme moet zijn, maar deel moet uitmaken van de expertise van alle begeleiders.

Net als bij de eerste evaluatie hoort de commissie overwegend positieve waardering voor de **begeleiding na doorlichting**. Opnieuw stelt de commissie vast dat scholen/CLB een negatieve doorlichting door de onderwijsinspectie zien als een kans voor langdurige en diepgaande begeleiding. Dit heeft onvermijdelijk gevolgen voor andere scholen/CLB die op die manier soms langer moeten wachten op begeleiding. De begeleidingen na doorlichting nemen nog altijd heel wat tijd in beslag. Opnieuw herhaalt de commissie haar bezorgdheid dat er nood is aan een evenwichtige besteding van de tijd. De implementatie van **inspectie 2.0** en de hogere frequentie aan doorlichtingen zal ook een impact hebben op dit aspect van de werking van de PBD's en POC's. De commissie adviseert de diensten dan ook om hiervoor scenario's te ontwikkelen.

De diensten beschouwen het als hun taak om scholen/CLB te informeren over het ROK en RclbK. Ook de commissie ziet in het nieuwe referentiekader opportuniteiten voor gesprekken over kwaliteitszorg met de scholen/CLB. Ze moedigt de diensten aan om verder te gaan dan het louter informeren maar ook initiatieven te nemen om daadwerkelijk aan kwaliteitszorg te werken. Dit referentiekader biedt volgens de commissie ook een kader voor de werking van de diensten.

De commissie waardeert dat de diensten het ROK en RclbK ook als een uitgelezen kans zien om met alle scholen/CLB in contact te komen, ook deze die geen vragen tot ondersteuning stellen. De commissie wil de diensten aanmoedigen hier een bewust beleid rond uit te werken. Ook de schoolbesturen hebben in deze kwestie uiteraard een verantwoordelijkheid. Zij kunnen voor hun verdere eigen professionalisering gebruik maken van de daartoe voorziene middelen.

In de gesprekken met de scholen/CLB heeft de commissie meermaals de vraag naar ondersteuning in het omgaan met informatie en data (uit bijvoorbeeld de eigen en gevalideerde toetsen, databundel, onderzoeken) gehoord. De diensten erkennen deze nood en zetten hier steeds meer op in, onder meer door het aanbieden van nascholingssessies. De commissie onderstreept het belang van het ondersteunen van de **datageletterdheid** van de scholen/CLB. Voor het basisonderwijs vormt de verwachting om op het einde van het zesde leerjaar voor minstens 2 leergebieden gevalideerde toetsen af te nemen het momentum voor de PBD's om scholen te ondersteunen in dit luik van hun interne kwaliteitszorg. Het moet duidelijk zijn dat deze datageletterdheid geen doel op zich is, maar scholen het mogelijk moet maken om onderbouwde beslissingen te nemen in het kader van hun interne kwaliteitszorg. Een noodzakelijke voorwaarde hiertoe is dat begeleiders voldoende competent zijn in het interpreteren en gebruiken van informatie en data. Daarom vraagt de commissie de diensten om ook professionaliseringsinitiatieven ten aanzien van het eigen korps te organiseren. Dit biedt de

mogelijkheid om hiervoor niet enkel samenwerking tussen de diensten uit te bouwen, maar ook met instellingen hoger onderwijs.

3. Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de interne organisatie van de diensten

In dit hoofdstuk geven we een zicht op de mate waarin de verschillende diensten de aanbevelingen uit de eerste evaluatie hebben opgevolgd met betrekking tot de interne organisatie. Daarnaast formuleren we een aantal aanbevelingen.

3.1. Algemeen

Het valt de commissie op dat in heel wat diensten organisatorische veranderingen het eerste antwoord waren op de aanbevelingen uit de eerste evaluatie. Deze waren in sommige gevallen ingrijpend maar lijken doorgaans door de medewerkers aanvaard. De commissie onderschrijft dat organisatorische veranderingen een belangrijke voorwaarde kunnen zijn voor het realiseren van meer interne samenwerking en het efficiënter inzetten van de toegekende middelen.

Tegelijk is het duidelijk dat nagenoeg alle diensten nog tijd nodig hebben om de gevolgen van organisatorische veranderingen voor de begeleidingspraktijk te kunnen vaststellen. Evenmin is het in sommige gevallen mogelijk om de organisatorische veranderingen te koppelen aan de optimalisering van de begeleidingspraktijk. De commissie nodigt de diensten dan ook uit om blijvend aandacht te hebben voor de doorwerking van structurele veranderingen naar de begeleidingsvisie en begeleidingspraktijk. De commissie raadt de diensten aan om dit systematisch op te volgen.

31

3.2. Personeelsbeleid

Bij de vorige evaluatie adviseerde de commissie de diensten om in te zetten op de verdere uitrol van een personeels- en professionaliseringsbeleid, gekoppeld aan de begeleidingsvisie en met een duidelijk loopbaanperspectief voor de begeleiders.

3.2.1. De begeleider maakt het verschil: begeleidingscompetenties versterken

De commissie beschouwde bij haar eerste evaluatie de **professionalisering** van de begeleiders als prioritair.

Alle diensten hebben in meer of mindere mate werk gemaakt van het verder uitbouwen van hun professionaliseringsbeleid. In zowat elke dienst is er sprake van een professioneel continuüm voor begeleiders, startend met aanvangsbegeleiding en een zichtbaar professionaliseringsaanbod. De commissie heeft voorzichtige stappen gezien om het professioneel continuüm af te stemmen op de noden van de organisatie. Ze raadt de diensten dan ook aan om dit verder op een systematische wijze aan te pakken en op te volgen. De commissie ziet de afstemming van het professionaliseringsbeleid op de visie op begeleiding hierbij als een aandachtspunt.

De commissie is verheugd vast te stellen dat de meeste diensten actief zoeken naar manieren om expertiseontwikkeling en -deling binnen het begeleidingsteam te versterken. Ze adviseert de diensten om het collectief leren te maximaliseren. Dit kan bijvoorbeeld door het delen van materialen en ervaringen en door het **samen analyseren en opvolgen van begeleidingspraktijken**. Dit is ook belangrijk met het oog op het nagaan van de effectiviteit van de begeleidingsinterventies ([zie 3.4.3 Effectiviteit](#)).

In sommige diensten neemt een team van begeleiders samen een begeleiding op. De commissie waardeert dit, verwijzend naar het belang van complementaire inzet van begeleidingsexperts en de afstemming van nascholing en begeleiding. Ze ziet in deze begeleidingsvorm ook heel wat kansen tot professionalisering van begeleiders door daadwerkelijk samen te begeleiden, materialen en handelingen uit te proberen, erover te reflecteren en deze bij te sturen. De commissie vraagt de diensten wel om grondig na te denken over de implicaties van gezamenlijke begeleiding op haar globale werking, het ondersteuningsaanbod en de beschikbaarheid voor scholen.

Dit alles neemt niet weg dat de commissie in gesprekken met scholen en CLB veelvuldig heeft gehoord dat de begeleiding en de effecten ervan erg afhankelijk zijn van de **kwaliteit en beschikbaarheid van begeleiders**. Net zoals bij de vorige evaluatie heeft de commissie bij elke dienst vastgesteld dat de competenties van de begeleiders een bepalende invloed hebben op de kwaliteit van de begeleidingspraktijk. De commissie heeft echter ook een sterke ongelijkheid tussen de begeleiders gehoord in zijn gesprekken. Een verscheidenheid in expertise in een begeleidingsteam is vanzelfsprekend en dus op zich niet problematisch. Dit wordt het echter wel, wanneer de verschillen tot gevolg hebben dat scholen/CLB hun vraag naar ondersteuning afhankelijk maken van de verwachte begeleider(s) of een negatieve impact op de school- of centrumwerking ervaren en daarom niet meer met een bepaalde begeleider willen samenwerken.

32

De commissie wijst op het belang van **rekrutering en selectie**. 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 om op die manier een **minimumkwaliteit** voor de begeleiding te garanderen. De commissie roept de diensten op hier snel werk van te maken en, waar nodig, bij voorrang in te zetten op professionalisering van de medewerkers. Indien noodzakelijk dient men ook afscheid te nemen van begeleiders die niet aan de minimumvereisten voldoen.

Daarnaast blijft investeren in continue professionalisering en opvolging van de begeleiders noodzakelijk, afgestemd op de prioriteiten van de organisatie en de noden van de doelgroep. Algemeen beschouwd vraagt de commissie de diensten om een kritische analyse te maken van het functioneren van de eigen begeleiders. Hierbij is de feedback van de scholen/CLB onontbeerlijk. Alle diensten staan voor deze uitdagingen en hebben hier de voorbije jaren stappen in gezet. Daarom adviseert de commissie de diensten om dit met elkaar te delen en van elkaar te leren.

3.2.2. Begeleidingscapaciteit uitbreiden

Bij de eerste evaluatie waarschuwde de commissie dat de uitbouw van een centrale staf, ter ondersteuning van de begeleiders op het veld, niet ten koste mocht gaan van de begeleiding op de werkvloer.

De commissie stelt met tevredenheid vast dat de diensten deze bezorgdheid ter harte hebben genomen.

Zoals hoger opgemerkt ([zie 2.6 Inzetten op onderwijskundig leiderschap binnen de instelling](#)) geven alle diensten de verantwoordelijkheid voor implementatie op de werkvloer voor een groot stuk in handen van de scholen of centra. Directies, coördinatoren, (ervaren) leerkrachten en CLB-medewerkers krijgen steeds meer een belangrijke rol in het duurzaam maken van het begeleidingswerk. De commissie beschouwt het als de opdracht van de diensten om deze **interne begeleidingscapaciteit** sterker te maken en te professionaliseren. Dit biedt mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling van leraren/CLB-medewerkers en kan het beleidsvoerend vermogen van de scholen/CLB versterken.

Daarnaast adviseert de commissie de diensten na te gaan in welke mate expertise uit de scholen/CLB (deels en tijdelijk) in de diensten ingezet kunnen worden voor de ondersteuning van andere scholen/CLB. Dit leidt tot een win-win voor alle betrokkenen. Scholen krijgen ondersteuning van iemand met veel praktijkervaring. De onderwijsprofessional keert na een tijdelijke aanstelling terug naar zijn school of CLB met expertise inzake begeleiding. Dit biedt met andere woorden ook kansen voor de loopbaanontwikkeling van de onderwijsprofessional. De commissie stelt vast dat verschillende diensten hier meer aandacht aan besteden. Een voorbeeld van dergelijke operationalisering zijn de ‘**buitenbaners**’ bij POV.

33

Een voorwaarde is evenwel dat de werking van de school/CLB niet in het gedrang komt door dergelijke constructies. Een niet-voltijdse inschakeling in de PBD, kan er voor zorgen dat de band met de school of CLB niet doorbroken wordt. Daarnaast is het belangrijk dat deze onderwijsprofessionals een professionaliseringstraject doorlopen. Een andere voorwaarde is dat een dienst niet enkel samengesteld wordt met dergelijke tijdelijke mandaten. De commissie pleit voor een **stabiele kern van medewerkers, aangevuld door tijdelijke onderwijsprofessionals** ([zie ook 4.3](#))

3.3. Organisatie van het werk

Naar aanleiding van de vaststelling dat zowat een vierde van de begeleiders taken vervult op ‘centraal’ niveau, adviseerde de commissie bij de vorige evaluatie alle PBD’s/POC’s om de verhouding tussen de **centrale en de regionale werking** aan te passen om zo de ondersteuning op de werkvloer te maximaliseren.

Zowat alle PBD’s en POC’s hebben hun organisatiestructuur aangepast om aan deze aanbeveling tegemoet te komen: de ondersteuning wordt bijgevolg dichterbij de scholen en CLB georganiseerd. De commissie heeft in meerdere diensten organisatorisch een langzame beweging in de richting van regionale teams vastgesteld. De commissie heeft in alle diensten een positief effect vastgesteld

op de zichtbaarheid en bekendheid bij de scholen/CLB. Het effect ervan op de begeleiding is evenwel nog niet eenduidig vast te stellen ([zie ook 3.4.2 Bereik](#)).

Meerdere diensten evolueren ook in de richting van een werking met **zelfsturende teams**. Dit kan positieve gevolgen hebben inzake de autonomie en motivering van de begeleiders. Tegelijk wijst de commissie op de noodzaak om voldoende binding met het geheel van de organisatie te behouden opdat de strategische lijnen bewaakt kunnen worden. Juist daar waar – zoals meerdere keren vastgesteld – de doorwerking van de visie naar de begeleiders in het veld prioriteit moet krijgen, is een verbinding met de centrale beleidlijnen van belang. Dit veronderstelt opvolging vanuit de organisatie, met respect voor de autonomie van de zelfsturende teams. Het werken met zelfsturende teams legt daarnaast veel verantwoordelijkheid en autonomie bij de begeleiders. De commissie ziet hierin de noodzaak van kwaliteitsvolle begeleiders bevestigd.

Bij de PBD's stelde de commissie bij haar vorige evaluatie een **sterke niveaugebonden werking** vast. Er is in alle diensten een evolutie naar meer niveau-overschrijdende samenwerking. Er is duidelijk ook meer afstemming tussen pedagogische begeleiders voor het gewoon en voor het buitengewoon onderwijs. De commissie waardeert deze evolutie en vraagt dit verder te ontwikkelen en te vertalen in de concrete begeleidingsinterventies in scholen. Scholen zijn immers gebaat bij maximale ondersteuning bij de implementatie van het M-decreet.

Dezelfde uitdaging ziet de commissie met betrekking tot de **competentiebegeleiders**. Zowat alle actoren waarderen de expertise van de competentiebegeleiders. Toch stelt de commissie vast dat deze expertise nog erg geïsoleerd blijft bij de competentiebegeleiders. Zij hebben vaak zelf ook nog onvoldoende hun plek binnen de PBD's gevonden. Het toekennen van specifieke opdrachten aan aparte groepen van experts, die los van de reguliere werking opereren, houdt altijd dit risico in. De transfer van de expertise van de competentiebegeleiders naar het volledige begeleidingsteam is, gelet op de uitdagingen die op het onderwijsveld afkomen, urgent. Hiervoor dienen de PBD's zich ook te bezinnen over de positie van de competentiebegeleiders in de diensten en de samenwerking tussen competentiebegeleiders en reguliere begeleiders te maximaliseren.

3.4. Kwaliteitszorg: bereik, tevredenheid en effectiviteit

In de eerste evaluatie adviseerde de commissie de diensten om in hun kwaliteitszorg een evenwicht te zoeken tussen verankeren, verantwoorden en verbeteren. Ook formuleerde de commissie de aanbeveling om het bereik, de tevredenheid en vooral de effectiviteit beter in kaart te brengen, met het oog op de evaluatie en bijsturing van de globale werking.

3.4.1. Detecteren van noden

Een van de belangrijkste uitdagingen die de commissie bij haar vorige evaluatie formuleerde was de aansluiting van het aanbod en de werking bij de noden van de scholen. De commissie stelt vast dat alle diensten meer aandacht besteed hebben aan **behoeftebevragingen** van leidinggevenden en van medewerkers, zij het bij deze laatste vaak indirect via de leidinggevenden. Het is volgens de commissie van groot belang om medewerkers ook rechtstreeks te bevragen. Ze vraagt om dit systematisch aan te pakken en op te volgen.

De commissie stelt vast dat de diensten over heel wat **informatie** over de scholen/CLB beschikken. Ze is verheugd te horen dat er in sommige diensten plannen zijn om deze informatie (bijvoorbeeld uit de doorlichtingsverslagen van de scholen van de koepel, maar ook toets- en onderzoeksresultaten) te analyseren en proactief te gebruiken voor de bepaling van het globale aanbod en de bijsturing van de werking. Het is volgens de commissie ook nuttig om met scholen/CLB in gesprek te gaan over de resultaten van deze analyses. Deze analyses zijn bovendien bijzonder relevant voor de interne kwaliteitszorg van de scholen/CLB en van de diensten zelf. De commissie vraagt dan ook om hier meer gebruik van te maken.

Alle diensten kaarten de moeilijkheid aan om **scholen/CLB op een systematische wijze op te volgen**. Dit komt deels door het ontbreken van een algemeen opvolgsysteem op niveau van de organisatie. Sommige PBD's verkennen voorzichtig de mogelijkheden tot het werken met een **schooldossier** waarin alle begeleidingen verzameld en gedocumenteerd worden. Een dergelijk schooldossier zou bijdragen tot een overzicht voor de PBD en zorgen voor een verbinding tussen de interne kwaliteitszorg binnen de scholen/CLB en de kwaliteitsmonitoring door de diensten. Op basis hiervan kan er ook meer proactief ingezet worden op de gedetecteerde noden. Er is met andere woorden nood aan een helikopteroverzicht bij elke dienst.

Het valt de commissie op dat de opvolging van de noden van de doelgroep nog vaak de vorm aanneemt van het bevragen van de **tevredenheid**. Het is uiteraard belangrijk hier zicht op te krijgen. De commissie beschouwt het als minstens even belangrijk om te reflecteren over wat de resultaten zeggen over het functioneren van de dienst enerzijds, en anderzijds over de vaak verborgen noden en verwachtingen die niet met een tevredenheidsbevraging gedetecteerd kunnen worden.

3.4.2. Bereik

Bij haar vorige evaluatie formuleerde de commissie het advies om duidelijk zicht krijgen op het bereik bij scholen/CLB en op de mate waarin het werken met professionals op de werkvloer hierin een aandeel krijgt. De commissie formuleerde de verwachting dat de begeleiders minstens 50 % van hun tijd zouden **aanwezig** zijn op de werkvloer.

De commissie stelt vast dat alle diensten pogingen hebben ondernomen om het **bereik** te definiëren. Een goed voorbeeld hiervan is te vinden bij POV. De meeste diensten slagen er echter nog niet in om een ondubbelzinnig zicht te bieden op hun bereik. De commissie erkent dat dit een moeilijke oefening is, waar alle diensten mee worstelen. Ze adviseert de diensten dan ook om hierover **samen**, al dan niet gefaciliteerd door de overheid, na te denken en tot een omschrijving van bereik te komen. Dit zal de diensten in staat stellen om ook (al dan niet individuele) streefdata voor bereik te formuleren.

De commissie stelt vast dat alle diensten geprobeerd hebben om de **tijdsbesteding** van hun medewerkers in kaart te brengen. Ook hier is het duidelijk dat dit niet eenvoudig is. Het valt haar op dat weinig diensten erin slagen om een duidelijk zicht te krijgen op de aanwezigheid op de werkvloer, laat staan op de effectiviteit ervan.

Een belangrijke factor hierbij is de definiëring van de verschillende activiteiten. In elke dienst gebeurt de berekening van de tijdsbesteding met een andere definiëring en op een verschillende wijze, bijvoorbeeld aan de hand van analyses van agenda's en eventuele verslagtools.

Als gevolg hiervan krijgt de commissie een zeer gevarieerd beeld van de **tijdsbesteding van begeleiders** uit de verschillende diensten. Omwille van de verschillende berekeningswijzen (zelfs binnen éénzelfde dienst over de jaren heen) is het voor de commissie onmogelijk om een helder beeld te krijgen over de tijdsbesteding per dienst, en over alle diensten heen. Dit geldt in het bijzonder voor de aanwezigheid op de werkvloer. Zoals hoger opgemerkt, laat de manier waarop de diensten het bereik in kaart brengen, het op dit moment niet toe de gerapporteerde grotere aanwezigheid op de werkvloer in cijfers te vatten.

De commissie raadt sterk aan om de uitdagingen op het vlak van het **meten van bereik en tijdsbesteding gezamenlijk en netoverstijgend** aan te pakken. De verwachtingen tot het samen definiëren van bereik en tijdsbesteding worden niet ingegeven door een streven naar uniformiteit, maar wel vanuit het streven naar efficiëntie: door het bundelen van de ervaringen en inspanningen kan er dieper inzicht geboden worden op de mogelijkheden en beperkingen van bepaalde manieren van werken.

De commissie erkent dat begeleiders heel wat acties ondernemen die een (al dan niet direct) effect hebben op de werkvloer. Het blijft volgens de commissie echter cruciaal om rechtstreeks met de onderwijsprofessionals aan de slag te gaan. Met betrekking tot de tijdsbesteding vraagt de commissie, net als in de eerste evaluatie, dat de begeleiders **minimum 50 %** van hun tijd effectief op de werkvloer aanwezig zijn. Ze ziet dit als een absolute ondergrens en verwacht dat de diensten hun aanwezigheid op de werkvloer stelselmatig verhogen. Hiertoe rekent de commissie alle activiteiten waarbij op een directe manier met onderwijsprofessionals wordt gewerkt, bijvoorbeeld ook via lerende netwerken. Dit brengt vanzelfsprekend met zich mee dat er een doordacht evenwicht moet zijn tussen het werken met onderwijsprofessionals en andere taken die een begeleider heeft.

De commissie is ook van mening dat, met het oog op het maximaliseren van de aanwezigheid op de werkvloer, een aantal taken, zoals de ontwikkeling van materialen en instrumenten, meer geconcentreerd zouden kunnen worden in periodes waarin schoolbezoek minder aangewezen is (bijvoorbeeld aan de start van het schooljaar en tijdens evaluatieperiodes).

3.4.3. Effectiviteit

De commissie stelt vast dat alle diensten op zoek zijn naar instrumenten om de effecten van hun begeleiding na te gaan. Eén van de mogelijkheden is het werken met **begeleidingsovereenkomsten** met scholen/CLB. Duidelijke doelstellingen en een sterke opvolging kunnen bijdragen tot de interne kwaliteitszorg van zowel de school/CLB als de dienst zelf. Volgens de commissie is het nauwkeuriger beschrijven van de doelstellingen en acties van een begeleidingsinterventie cruciaal. De commissie adviseert de diensten dan ook om hier snel werk van te maken. Ze stelt ook voor om een beperkt aantal indicatoren voor een effectieve gedragsverandering, longitudinaal te

monitoren, bijvoorbeeld aan de hand van door leraren/CLB-medewerkers beschreven veranderingen in praktijken of competenties als gevolg van de begeleidingsinterventies.

Tegen de achtergrond van de adviezen van de commissie bij de vorige evaluatie beschouwt de commissie de **netoverschrijdende visietekst over effectiviteitsevaluatie** als een eerste, zij het wel erg beperkte stap die bovendien veel uitwerking vraagt. De commissie begrijpt dat de diensten vooral afzonderlijk uitwerking geven aan hun evaluatiebeleid. Volgens de commissie liggen hier echter nog meer mogelijkheden voor samenwerking. Ze beveelt dan ook aan om ook bij de uitwerking van het evaluatiebeleid in ruime mate onderling samen te werken, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van evaluatiemethoden en in de bespreking van evaluatiegegevens. De commissie stelt met tevredenheid vast dat in de *Samenwerkingsovereenkomst Effectiviteit van begeleidingsinitiatieven* verdere samenwerking over de evaluatie van het begeleidingswerk wordt geïnitieerd. De commissie is overigens van mening dat men in deze samenwerking veel verder mag gaan dan nu aangegeven en wijst opnieuw op de eerder aangegeven mogelijkheden (sporen) die gevolgd kunnen worden bij het meten van effecten van begeleidingsinterventies.

De commissie herhaalt haar opmerking dat, als de diensten begeleiding met effect tot op de werkvloer beogen, ze ook daadwerkelijk dat effect op de werkvloer moeten kunnen nagaan. De commissie merkt in dit verband op dat naarmate de diensten er beter in zullen slagen de effectiviteit van de begeleidingsinterventies in kaart te brengen, er minder discussies zullen zijn over het bereik en de tijdsbesteding van de diensten.

Tot slot adviseert de commissie de diensten om na te gaan in hoeverre ze nu al in staat zijn om grip te krijgen op de verschillende stappen in de **effectiviteitsketen**. Op basis van wetenschappelijke bijdragen¹⁶ over effectiviteit met betrekking tot leren en input vanuit de PBD's onderscheid de commissie volgende stappen in de effectiviteitsketen. Zij neemt hierbij een aantal elementen mee die reeds hoger zijn behandeld:

- De eerste stap is het **bereik**. Het is belangrijk om zicht te hebben op en helder te rapporteren over de mate waarin de doelgroep (scholen, directies, leerkrachten, CLB medewerkers ...) wordt bereikt.
- De tweede stap in de effectiviteitsketen heeft te maken met de **subjectieve reactie** van de betrokkenen, in de eerste plaats de onderwijsprofessionals. Dit gaat met andere woorden over de **tevredenheid** over de begeleidingsinterventie. De meting van deze subjectieve reactie is bij voorkeur cijfermatig én **kwalitatief**-inhoudelijk zodat de gegeven feedback nuttige input vormt voor eventuele bijsturing. Naast tevredenheid van de doelgroep is het ook belangrijk om als begeleider zelf het proces en resultaat van de interventie in te schatten en deze inschatting te vergelijken met deze van de betrokken onderwijsprofessionals.
- De derde stap effect is het **leereffect** bij de onderwijsprofessionals. Met andere woorden wat hebben zij geleerd uit de interventie. In welke mate zijn kennis, inzichten en vaardigheden verworven?
- De vierde stap is de mate waarin dit heeft geleid tot **acties en gedragsveranderingen in de praktijk**: Is men met het geleerde aan de slag gegaan, heeft men het eigen handelen

¹⁶ Kirkpatrick, 1994; Guskey, 2014; Merchie, Tuytens, Devos & Vanderlinde, 2016

bijgestuurd en heeft er met andere woorden een transfer plaatsgevonden van de interventie naar de werkvloer?

- En ten slotte is er het ultieme **effect op het leren en welbevinden van de leerling**. Resulteert met andere woorden de investering in pedagogische begeleiding uiteindelijk in een hogere kwaliteit van het onderwijs? Aangezien dit een proces van gedeelde verantwoordelijkheid is, zal deze evaluatie van de effectiviteit van de begeleiding in overleg met alle andere actoren moeten worden voorbereid en geïmplementeerd.

Het is bij dit alles belangrijk om de eigen ‘verantwoordelijkheid’ te zien en juist in te schatten, in samenspraak met de andere betrokken actoren. De commissie verwacht bijgevolg dat de diensten inspanningen doen om effecten op deze diverse niveaus zichtbaar en meetbaar te maken. Dit wil volgens de commissie evenwel niet zeggen dat ze dan ten volle en alleen verantwoordelijk zijn voor de mate waarin doelen bereikt worden.

De commissie stelt vast dat de meeste diensten een aantal voorzichtige stappen hebben gezet richting meer evenwicht tussen verankeren, verantwoorden en verbeteren. Het valt echter op dat deze initiatieven voornamelijk betrekking hebben op de component ‘verantwoorden’ (meten en evalueren), eerder dan op verankeren en verbeteren. Zoals reeds meermaals aangehaald worden feedback en resultaten van de interne kwaliteitszorg in slechts beperkte mate gebruikt voor het collectief handelen en beleid voeren.. Ook het permanent bijsturen van de werking op organisatiebreed niveau kan nog beter. De commissie vindt het essentieel dat de diensten zelf nagaan in welke mate de drie basiscomponenten nu reeds voldoende en doordacht zijn ontwikkeld en waar er nog hiaten zijn. Ook is het wenselijk na te gaan in welke mate er sprake is van een evenwicht tussen de drie componenten en hoe ze bijdragen aan een beheerst, hanteerbaar en dynamisch kwaliteitsbeleid en kwaliteitspraktijk.

3.5. Innovatie en wetenschappelijke onderbouwing

Bij de vorige evaluatie stelde de commissie vast dat in geen van de diensten het element innovatie en de opvolging van (inter)nationale onderwijskundige ontwikkelingen sterk uitgebouwd was. Een daarmee samenhangende vaststelling was dat de innovatie-initiatieven en opvolging van onderwijskundige ontwikkelingen sterk persoonsgebonden waren.

De commissie heeft vastgesteld dat alle diensten ingezet hebben op innovatie en wetenschappelijke onderbouwing van hun werk. Bij sommige diensten gebeurde dit bijvoorbeeld door deze aspecten een expliciete plaats te geven in de organisatiestructuur door het oprichten van een centrale cel.

Net als bij de vorige evaluatie stelt de commissie vast dat de innovatie-initiatieven in vele diensten nog sterk persoonsgebonden zijn. De commissie heeft in haar gesprekken kennis genomen van individuele initiatieven van begeleiders. Er is interesse en openheid voor innovaties, maar dit vormt nog geen geïntegreerd onderdeel van de organisatiecultuur en is nog niet overal structureel verankerd in de concrete praktijken. De commissie is van mening dat de **inbedding van innovaties in de reguliere werking** van de begeleiders nog versterkt kan worden. Dit moet deel uitmaken van

hun collectieve en individuele professionalisering. De diensten moeten dit op een praktijknabije wijze ondersteunen.

De bestaande contacten tussen diensten en onderzoekers, bijvoorbeeld voor het versterken van opleidingen en uitwerken van methodieken, acht de commissie zeer waardevol. Deze samenwerkingen zijn echter eerder ad hoc en projectgebonden, waarbij de diensten de rol van klankbord of actieve valorisatiepartner opnemen. Een meer structurele samenwerking **met onderzoeksinstellingen en kenniscentra** is volgens de commissie onontbeerlijk met het oog op de eigen professionalisering van de diensten enerzijds en om nog meer van onderzoeksresultaten gebruik te maken in de begeleidingspraktijk anderzijds. Bovendien raadt de commissie aan om samenwerkingsvormen te exploreren waarbij er een grotere win-win is voor alle partijen, ook voor de PBD's en POC's. Zo kunnen de diensten volwaardige partner worden in deze samenwerkingen.

De commissie is, net als bij haar vorige evaluatie, van mening dat dergelijke professionalisering van begeleiders niet geïsoleerd kan verlopen van andere opleiders van leraren, zoals de lerarenopleiders. Er dient dan ook sterker ingezet te worden op een collectieve professionalisering, waarin de wisselwerking tussen alle **opleiders en begeleiders van leraren/medewerkers** interessante discussies naar aanleiding van onderzoeksresultaten kan opleveren, maar tegelijk nieuwe thema's voor praktijkgericht onderzoek kan aanreiken. Immers, deze opleiders (lerarenopleiders en begeleiders) moeten niet enkel als een 'draaischijf' met betrekking tot praktijkgericht onderzoek fungeren, maar kunnen eveneens een rol spelen in de feitelijke uitvoering ervan en doorvertaling ervan naar de onderwijspraktijk.

3.6. Samenwerking

39

3.6.1. Samenwerking tussen de pedagogische begeleidingsdiensten en tussen de permanente ondersteuningcellen

Het ontwikkelen van een **sterkere samenwerking** was één van de belangrijkste aanbevelingen bij de vorige evaluatie. De motivering hiervoor vond de commissie in de gelijkaardige uitdagingen en het efficiënter aanwenden van middelen en expertise met het oog op een betere dienstverlening. Meer samenwerking laat immers toe tijd en middelen efficiënter in te zetten, biedt kansen om expertise te bundelen en stimuleert het opzetten van een professionele dialoog.

Hoewel de aanbeveling zowel betrekking had op de PBD's als op de POC's, is de situatie verschillend. De verschillende POC's werken immers op eigen initiatief al enkele jaren structureel samen in onder meer de **Internetten Samenwerkingscel (ISC)**. De ISC stuurt de werking aan van een aantal netoverschrijdende projecten zoals Lars (elektronisch leerlingendossier), CLBch@t, de Onderwijskiezer en Prodia (diagnostiek). Vanuit ISC worden richtlijnen en gezamenlijke standpunten uitgewerkt en door de POC begeleid en/of geïmplementeerd. De ISC overlegt over actuele beleidsontwikkelingen die de CLB-sector beïnvloeden en is het aanspreekpunt voor externe partners uit de welzijns- en gezondheidssector. ISC is dus zowel op beleidsniveau actief, als in de CLB-praktijk. De commissie heeft grote waardering voor deze expertise-ontwikkeling en -

uitwisseling en adviseert om hierop verder te bouwen, in het bijzonder met het oog op de implementatie van het decreet op de leerlingenbegeleiding.

De commissie heeft tijdens de evaluatie een aantal mooie voorbeelden aangetroffen van samenwerking tussen de PBD's, zowel in de focusgesprekken als bij de observaties, zoals bijvoorbeeld het ondersteuningsnetwerk van OKO, de gezamenlijke ontwikkeling van leerplannen door de officiële onderwijsverstrekkers, de gezamenlijke denkoefening rond de effectiviteit van professionalisering. De bestaande samenwerkingen kunnen bij alle betrokkenen op grote appreciatie en een ruim draagvlak rekenen en doen het onderlinge vertrouwen toenemen.

Globaal genomen stelt de commissie echter vast dat het actief zoeken naar mogelijkheden voor structurele samenwerking slechts schoorvoetend plaatsvindt. Na de opheffing van de vzw Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten (SNPB) hebben de PBD's samenwerkingsovereenkomsten afgesloten voor de vroegere SNPB-projecten. De opgebouwde informele contacten zijn grotendeels intact gebleven. De commissie heeft echter niet de indruk dat de samenwerkingen zijn verdiept noch dat ze structureel zijn verankerd.

De argumenten die bij de vorige evaluatie werden aangehaald om tot een sterkere samenwerking over te gaan, staan volgens de commissie nog steeds overeind. In termen van efficiënte inzet van (beperkte) middelen verwacht de commissie dat de diensten meer samenwerken en de uitdagingen waar ze samen voor staan op zijn minst **gecoördineerd** aanpakken. Elders in het rapport heeft de commissie diverse punten aangestipt waarrond volgens haar kan worden samengewerkt: de definiëring en operationalisering van bereik, tijdsregistratie en effectiviteitsevaluatie, het analyseren en onderbouwen van begeleidingsstrategieën, het vastleggen van de minimumcompetenties voor een begeleider, Het kan het ook makkelijker maken om – meer dan vandaag het geval is - structurele samenwerkingen uit te bouwen met onder meer lerarenopleidingen, onderzoeksinstellingen.

De commissie meent dat de diensten vandaag nog steeds te snel naar de eigenheid teruggrijpen op gebieden waar de scholen/CLB in het bijzonder en de bredere samenleving in het algemeen veel meer gebaat zouden zijn bij samenwerking. De commissie miskent met haar pleidooi rond samenwerking geenszins de kracht van het verschil. Daar waar eigenheid op haar plaats is, kan er volgens de commissie door de samenwerking op andere terreinen, net des te sterker op ingezet worden.

De commissie benadrukt tevens dat het pleidooi rond samenwerking nadrukkelijk **alle diensten** omvat. Wat het voorbeeld van de gezamenlijke ontwikkeling van leerplannen door de officiële onderwijsverstrekkers betreft, wil de commissie zowel haar waardering als bezorgdheid uiten. Het is bijzonder positief dat de officiële onderwijsverstrekkers dit initiatief hebben genomen. Dit kan de duidelijkheid voor het onderwijsveld alleen maar doen toenemen en het is een efficiëntere tijdsbesteding voor de betrokken diensten. Echter, de commissie zou het betreuren indien dit zou evolueren naar een situatie met de officiële onderwijsverstrekkers aan de ene kant en het vrije net aan de andere kant. De commissie wil de betrokkenen aanmoedigen om toch naar zoveel mogelijk afstemming over alle netten heen, te blijven streven.

De aanbevelingen tot sterkere samenwerking gelden des te meer voor de **kleine PBD's** die samenwerken in het Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers (OKO). Deze PBD's en koepels hechten veel belang aan hun **eigenheid**. Daar is op zich niets mis mee. Het is echter duidelijk dat deze diensten, gezien hun kleinschaligheid, niet alle begeleidingsopdrachten zelf kunnen opnemen. De commissie wil deze diensten daarom aanmoedigen om systematisch de denkoefening te maken over wat zij, vanuit hun visie en eigenheid, zelf willen opnemen, en voor welke opdrachten ze meer aansluiting bij de grotere koepels kunnen zoeken. Dit moet leiden tot een **realistisch pakket aan kerntaken en prioriteiten**, waarmee ze proactief naar de instellingen kunnen stappen en waarbij het voor de doelgroep ook duidelijk is waarvoor ze de eigen PBD kunnen aanspreken. Op die manier kan men van de kleinschaligheid een troef maken. De commissie ziet in het voorbeeld van de samenwerking tussen NaPCO en de PBD Katholiek Onderwijs Vlaanderen dat het een haalbare evenwichtsoefening is (zie ook 4.3).

3.6.2. Samenwerking met lerarenopleidingen

Bij de vorige evaluatie pleitte de commissie voor een meer structurele samenwerking tussen de PBD's en de lerarenopleidingen, in het bijzonder met het oog op het uitbouwen van de aanvangsbegeleiding en de wederzijdse professionalisering.

In haar gesprekken met begeleiders heeft de commissie af en toe voorbeelden gehoord van betrokkenheid bij de **lerarenopleiding**. De contacten tussen de PBD's en de lerarenopleidingen blijken nog steeds weinig structureel. Dit is opmerkelijk gezien het belang van het professioneel continuüm bij onderwijsprofessionals. De commissie adviseert om dat **professioneel continuüm** als startpunt te nemen voor het uitbouwen van een structurele samenwerking met lerarenopleidingen. Het nieuwe decreet op de lerarenopleidingen heeft een duidelijke opdracht gegeven aan de lerarenopleidingen in de aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten. Dit biedt een goede opportuniteit aan de PBD's en lerarenopleidingen om de aanvangsbegeleiding in samenwerking en gelijkwaardigheid vorm te geven, en om zich gezamenlijk te professionaliseren

41

3.7. Verhouding tussen PBD en POC

Bij de vorige evaluatie pleitte de commissie voor een verregaande samenwerking, en zelfs integratie van de POC's in de PBD's met het oog op een efficiënte inzet van middelen, maar ook en vooral om de **begeleiding van scholen en CLB vanuit dezelfde visie uit te bouwen**.

Met het nieuwe decreet op de leerlingenbegeleiding, dat op 1 september 2018 is ingevoerd, blijkt dit streven actueler dan ooit. Met dit decreet krijgen scholen en CLB immers de verantwoordelijkheid om een kwaliteitsvol beleid op leerlingenbegeleiding uit te bouwen, met ondersteuning vanuit de PBD en de POC .

De commissie stelt vast dat verschillende diensten stappen genomen hebben om de integratie tussen PBD en POC te versterken: POC GO! en POC OGO zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur van respectievelijk GO! en OVSG. POC OGO en de CLB-begeleiders van PBD OVSG en PBD POV zijn samengevoegd in één dienst onder leiding van één coördinator. Bij POC GO! is er een nauwe samenwerking met de CLB-begeleiders van PBD GO!. VCLB en PBD Katholiek

Onderwijs Vlaanderen werken al wat nauwer samen, zij het noch ondersteund door een integratie in de organisatiestructuur, noch in de huisvesting.

De commissie waardeert de gezette stappen. Met het oog op een efficiënte inzet van middelen verkiest de commissie nog steeds een integratie van de POC in de PBD. Vanuit het perspectief van de scholen en de CLB is een **kwaliteitsvolle ondersteuning vanuit een coherente en afgestemde visie** echter het belangrijkste. In dat opzicht wil de commissie de betrokken diensten adviseren om het decreet leerlingenbegeleiding aan te grijpen om zowel de samenwerking tussen de POC's onderling als tussen de POC's en PBD's verder te versterken.

3.8. Verhouding tussen PBD/POC en de onderwijsinspectie

Bij de vorige evaluatie pleitte de commissie voor een sterkere samenwerking tussen de PBD's en de onderwijsinspectie en een grotere afstemming, bijvoorbeeld op het vlak van de gehanteerde terminologie en taal.

Het **ROK en RclbK** vervullen op het vlak van samenwerking een sleutelrol. Uit alle gesprekken die de commissie heeft gevoerd, blijkt een grote gedragenheid van het nieuwe kwaliteitskader. De PBD's grijpen het ROK aan om te werken aan het beleidsvoerend vermogen en de kwaliteitszorg van scholen ([zie ook 2.11](#)).

De onderwijsinspectie ziet zichzelf met de nieuwe aanpak van inspectie 2.0 meer dan voorheen als een partner van de scholen en de CLB. Zowel de inspectie als de diensten beklemtonen hun **ontwikkelingsgerichte** aanpak. Dit bevestigt volgens de commissie het belang van het opstarten van een structurele **professionele dialoog** tussen deze instanties enerzijds en de **uitwisseling van kennis en expertise** anderzijds. Een dergelijke dialoog zou een coherente school- en CLB-ontwikkeling faciliteren.

In deze context is de commissie alvast verheugd om te vernemen dat – in tegenstelling tot bij de vorige evaluatie – alle onderwijsverstrekkers opportuniteiten zien in de aanwezigheid op de gesprekken na een doorlichting. Hieruit kan immers belangrijke informatie gehaald worden die als vertrekpunt voor een ondersteuningstraject kan dienen. De beoogde hogere frequentie in de doorlichtingen maken het noodzakelijk voor de diensten om scenario's rond **haalbaarheid** uit te werken en het **evenwicht** te bewaken tussen het begeleidingswerk verbonden aan doorlichtingen en de overige decretale opdrachten.

De commissie verneemt dat de onderwijsinspectie en de diensten elkaar informeren, afspraken maken en in overleg gaan over specifieke onderzoeken die de onderwijsinspectie opzet in het kader van de doorlichtingen en waarover in de **Onderwijsspiegel** gerapporteerd wordt. Alle betrokkenen zien een meerwaarde in dit overleg en de mogelijkheden tot samenwerking. De commissie stelt wel vast dat de inhoudelijke aspecten vooral aan bod komen op het onderwijsniveau specifiek overleg en, wat het secundair onderwijs betreft, vooral gebonden aan de vakken.

De commissie wil de betrokkenen stimuleren om ook het niveau-overschrijdend overleg een sterkere inhoudelijke invulling te geven. Zo bestaat over de totaliteit van de Onderwijsspiegel nog geen systematisch overleg te tussen de onderwijsinspectie en de begeleidingsdiensten. Nochtans kan ook dit relevant en nuttig zijn met het oog op informatie- en kennisuitwisseling. De commissie wil de betrokken diensten daarom uitnodigen om daarrond een traject op te starten.

4. Aanbevelingen aan de overheid

In de vorige evaluatie formuleerde de commissie een aantal aanbevelingen aan de overheid. Deze hadden vooral betrekking op de regelgevende en faciliterende rol van de overheid. De commissie stelt vast dat dat een aantal interessante initiatieven zijn opgestart, die zeker opvolging en voorzetting verdienen. De commissie lijst ze hieronder op.

Het **structureel overleg** dat in 2015 is opgestart tussen de overheid en de PBD's en POC's doet dienst als kanaal voor expertiseontwikkeling en -verspreiding tussen de diensten onderling, en tussen de diensten en de overheid. Het structureel overleg wordt gebruikt als doorgeefluik van informatie en noden en zorgt voor afstemming. Het overleg heeft ook voor een grotere betrokkenheid gezorgd van de PBD's en POC's bij de bekendmaking en de valorisatie van onderzoeksresultaten.

De overheid heeft, naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie met betrekking tot het in kaart brengen van effectiviteit, een **onderzoeksopdracht** uitbesteed naar de effectiviteitsmeting van professionaliseringsinitiatieven. De PBD's en POC's zijn actief betrokken bij de valorisatie van dit onderzoek. Zoals in alle individuele rapporten is beschreven, hebben de diensten op basis van dit onderzoek een gezamenlijke visietekst geschreven over de effectiviteit van professionaliseringsinitiatieven.

Dergelijke faciliterende initiatieven zijn volgens de commissie een echte meerwaarde, zowel voor de betrokken diensten als voor de overheid zelf. Het stimuleert visie- en expertiseontwikkeling. De diensten verwerven meer eigenaarschap over initiatieven die vanuit de overheid worden opgezet en de overheid kan op een efficiëntere manier beleidsinformatie verzamelen.

De aanbevelingen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en de decretale opdrachten hebben minder aandacht gekregen. In haar bevindingen uit de opvolgevaluatie ziet de commissie echter bevestiging van de relevantie van deze aanbevelingen. We herhalen en versterken daarom een aantal punten:

4.1. Blijvend investeren in begeleiding

In het eerste hoofdstuk van dit rapport geeft de commissie een overzicht van het aantal begeleiders in de diensten en zet het dit af tegen het aantal te begeleiden instellingen en onderwijsprofessionals. De commissie heeft hier vastgesteld dat het voor de diensten noodzakelijk is om de omkadering die ze decretaal ter beschikking krijgen (voor de PBD's: 325 VTE en voor de POC's: 34 VTE), aan te vullen vanuit diverse bronnen.

De noodzaak om de formele omkadering aan te vullen vanuit diverse middelen is in het bijzonder het geval bij de PBD's, waar de categorie '**bijkomende omkadering**' ten opzichte van de eerste evaluatie sterk is gestegen en ten tijde van de evaluatie ongeveer 40% uitmaakt van het totale personeelsbestand.

Alle diensten hebben tijdens de gesprekken met de commissie beklemtoond dat de huidige personeelsaantallen de begeleiders niet toelaten op alle behoeften en vragen in te gaan, of om de minder actieve scholen en CLB op te zoeken. Zelfs de decretaal opgelegde taken kunnen niet elk schooljaar vervuld worden. De scholen en CLB onderschrijven deze vaststelling.

Deze vaststellingen roepen bij de commissie een aantal bedenkingen op. Zoals hoger ook reeds aangestipt, kunnen sommige diensten rekenen op middelen of uren vanuit de scholengemeenschappen of scholen. Op zich is een dergelijke vorm van solidariteit positief. Het kan ook de band versterken tussen de PBD's en de werkvloer. De commissie wil er echter wel voor waarschuwen dat een dergelijk systeem niet ten koste mag gaan van het onderwijs in de scholen. Ten tweede merkt de commissie op dat de noodzaak om op bijkomende omkadering te moeten terugvallen, in vaak tijdelijke en onzekere statuten, het de diensten niet gemakkelijk maakt om een langetermijnvisie op het **personeelsbeleid** uit te stippelen. Dit is problematisch aangezien dit ook de ontwikkeling en realisatie van de begeleidingsvisie (en bijgevolg de ondersteuning van de scholen) in het gedrang kan brengen. Het blijft, in het bijzonder wat betreft de bijkomende omkadering, ook erg moeilijk om een eenduidig zicht te krijgen op het totaal aantal medewerkers van de PBD's en het statuut waarin ze zich bevinden. Dit brengt de commissie ertoe de overheid aan te moedigen te reflecteren over de **verhouding tussen de omkadering die decretaal wordt toegekend en de bijkomende omkadering en daar eventuele beleidsconsequenties aan te verbinden**. In een eerste fase adviseert de commissie de overheid en de diensten alvast te komen tot een heldere rapportering van de personeelsgegevens.

Het **blijvend investeren in begeleiding** ziet de commissie in elk geval als één van de belangrijkste aanbevelingen aan de overheid. Immers, het garanderen van kwaliteitsvol onderwijs in de actuele uitdagende context, vraagt kwaliteitsvolle begeleiding en ondersteuning van de scholen en CLB. Het spreekt voor zich dat de PBD's en POC's daarvoor voldoende omkadering ter beschikking hebben. Om alle decretale opdrachten te kunnen realiseren in een steeds veranderende context, is de **huidige omkadering** volgens de commissie **minimaal**. Dit is zeker het geval bij de PBD's verbonden aan de kleine koepels van OKO. Deze PBD's kunnen op dit moment slechts minimale dienstverlening bieden. De commissie acht het essentieel dat een minimumcapaciteit voor deze PBD's gegarandeerd wordt om ook voor deze scholen kwaliteit te kunnen verzekeren. Om die reden pleit de commissie ervoor om aan elk van deze koepels **1 VTE** voor begeleiding toe te kennen, los van de bijkomende omkadering en de huidige convenant.

De commissie is zich terdege bewust van de budgettaire situatie en de beperkte overheidsmiddelen. Om die reden pleit de commissie dan ook niet meteen voor meer middelen. Wel is het volgens de commissie noodzakelijk om, gezien de huidige omkadering, prioriteiten in doelstellingen vast te leggen en op die manier de mogelijkheden voor de diensten te faciliteren om **te prioriteren** in doelstellingen. Voor de commissie gaat deze aanbeveling hand in hand met de nood aan grotere samenwerking tussen de diensten. Dit leidt immers tot een efficiëntere besteding van de (beperkte) middelen. Op deze twee aspecten gaan we verder in in het volgende hoofdstuk.

4.2. Naar een nieuw begeleidingsplan: prioriteiten, samenwerking en effectiviteit

Aansluitend bij hoger geformuleerde aanbevelingen pleit de commissie voor meer **flexibiliteit en autonomie** voor alle diensten om **prioriteiten** te kunnen stellen. De decreetgever zou de PBD's de mogelijkheid kunnen bieden om binnen de decretale opdrachten prioriteiten in de uitvoering te formuleren in termen van doelstellingen. Deze worden door de PBD vervolgens in de begeleidingsplannen geconcretiseerd in acties en verwachte resultaten. De overheid kan via de jaarverslagen opvolgen in welke mate de vooropgezette doelstellingen gerealiseerd zijn. Voor de decretale opdrachten die niet binnen de prioriteiten vallen, moeten de diensten opnemen op welke manier zij zullen opgenomen worden (via makelaarsrol,...).

Deze aanbeveling geldt voor alle diensten, maar in het bijzonder voor de kleine PBD's verenigd in OKO. De commissie stelt, zoals bij de eerste evaluatie, vast dat deze diensten ondanks een grote inzet, moeilijk in staat zijn om de begeleidingsopdrachten in hun volle breedte en met voldoende onafhankelijkheid en deskundigheid te vervullen.

Voortbouwend op de aanbeveling inzake het stellen van prioriteiten, lijkt het vanzelfsprekend dat deze PBD's zich daarbij in eerste instantie **focussen op de eerste decretale opdracht**, die uitdrukking geeft aan de eigenheid van deze diensten en hun scholen: *De onderwijsinstellingen in kwestie ondersteunen bij de realisatie van hun eigen pedagogisch of agogisch project en de CLB's in kwestie ondersteunen bij de realisatie van hun eigen missie en hun eigen begeleidingsproject*". Uit de andere opdrachten of doelstellingen kiezen zij vervolgens wat zij zelf nog kunnen opnemen. Voor de opdrachten die zij niet voor eigen rekening nemen, zetten zij op systematische en doordachte manier hun **makelaarsrol** in en/of zoeken zij **nauwere samenwerking/aansluiting bij elkaar en bij de grote PBD's**, wel met blijvende verantwoordelijkheid voor de opvolging in de eigen scholen. Ook scholen die tot deze kleine koepels behoren, hebben immers recht op kwaliteitsvolle ondersteuning die aan hun noden tegemoet komt. Inspiratie kan gevonden worden bij NaPCO die de hoger geschetste principes reeds in de praktijk brengt door een formele samenwerkingsovereenkomst met Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

46

In hoofdstuk 5 van dit rapport formuleert de commissie aanbevelingen die volgens haar prioritair zijn voor alle diensten. De realisatie ervan ligt in eerste instantie in de handen van de betrokken diensten. Zo pleit de commissie in de verschillende rapporten voor een grotere efficiëntie door maximaal de middelen in te zetten met het oog op effect op de werkvloer. Op een aantal punten kan en moet de overheid echter meer dan vandaag een stimulerende rol spelen. Dit geldt volgens de commissie met name voor het **vergroten van de samenwerking en het nagaan van het bereik en de effectiviteit van de begeleiding**. Deze twee aanbevelingen zijn van zodanig essentiële aard dat de commissie de overheid adviseert deze als **voorwaarden** voorop te stellen, zowel bij **nieuwe decreten of projecten** als bij de volgende **begeleidingsplannen (2021-2024)**.

Dit betekent dat de begeleidingsplannen duidelijk moeten aangeven waaraan de diensten zullen samenwerken én op welke manier ze het bereik en de effectiviteit (in samenwerking) van hun begeleidingswerk zullen nagaan. Op het nagaan van bereik en effectiviteit na kiezen de diensten zelf rond welke thema's ze samenwerken. De voorgestelde thema's worden geëvalueerd door de betrokken diensten en de minister van Onderwijs en Vorming. Bij nieuwe projecten en decreten kan de overheid samenwerking inzake ondersteuning als **financieringsvoorwaarde** opnemen. De verplichte samenwerking tussen de POC's in het decreet op de leerlingenbegeleiding is hiervan een

goed voorbeeld, net als de nascholing in het kader van het nieuwe DKO decreet. Om de samenwerking tussen de PBD en POC te bevorderen, kan de overheid op zoek gaan naar een financieringswijze die de ondersteuning van de CLB, via de afstemming tussen POC en PBD, bevordert.

Voorwaarde voor deze evolutie is wel dat de politieke wereld duidelijk aangeeft dat dit voor hen geen middel is om te komen tot een afschaffing van het extern pluralisme dat kenmerkend is voor het Vlaamse onderwijs, en vastgelegd is in de grondwet (artikel 24).

4.3. Arbeidsvoorwaarden

Zoals in de individuele rapporten en dit rapport reeds is beklemtoond, wordt de kwaliteit van het begeleidingswerk voor een groot stuk bepaald door de competenties van de begeleider. Het kunnen voeren van een doordacht personeelsbeleid (rekrutering en professionalisering) is dan ook van het grootste belang. Hiertoe zou de overheid een **coherent kader** moeten scheppen.

Hoewel er voorbeelden zijn waar een dienst (PBD POV) gepoogd heeft om – binnen de mate van het mogelijke – het verschil in werkcondities tussen de verschillende statuten uit te vlakken, stelt de commissie vast dat de mogelijkheden toch beperkt blijven. Dit heeft een impact op de rekruteringspool en op het verloop van de begeleiders. Dit beïnvloedt vervolgens de continuïteit van de werking en heeft tot gevolg dat heel wat expertise verloren kan gaan.

De commissie bepleit **continuïteit in de begeleiding** en dus in de toekenning van middelen aan de diensten. De overheid zou daarnaast scenario's moeten verkennen om meer **flexibiliteit en diversificatie** in opdrachten mogelijk te maken. Een beperkte vorm van enveloppefinanciering kan bijvoorbeeld mogelijkheden creëren om op een meer flexibele manier begeleiders aan te werven, de teamsamenstelling te optimaliseren en stabiliteit na te streven. Flexibele omgang met middelen opent bovendien de mogelijkheid om specifieke expertise aan te stellen. Zo kan er meer plaats komen voor hoger opgeleiden, naast professionals uit de diverse onderwijsniveaus, gezien de nood aan de ontwikkeling van een onderzoekende houding, hoogwaardige kwaliteitszorg, innovaties, kennismanagement.

De personeelssamenstelling van de PBD's en POC's kan volgens de commissie ook gebaat zijn bij de combinatie van een vaste kern en in tijd beperkte, maar hernieuwbare **mandaten** voor begeleiders (bijvoorbeeld voor 6 jaar en eventueel beperkt verlengbaar). De vaste kern verzekert de continuïteit van de werking. De tijdelijke begeleiders kunnen na deze periode terug in een school/CLB aangesteld worden, om daar als interne begeleider of expert-leerkracht of expert-medewerker ingezet te worden. Dit brengt op zijn beurt een versterking van het school- of CLB-team met zich mee, wat een meerwaarde voor het onderwijsveld betekent.

4.4. Afstemming van nascholing en begeleiding

De commissie ziet, zoals in dit rapport aangehaald, nascholing en begeleiding als **interventies op een ondersteuningscontinuüm**. De keuze voor een interventiestrategie hangt daarbij steeds af van de specifieke noden van de scholen/CLB enerzijds en de begeleidingscontext anderzijds. Het nog

steeds gangbare onderscheid tussen nascholing en begeleiding is in dat opzicht deels kunstmatig. Het feit dat nascholingsinterventies betaald moeten worden en begeleiding niet, maakt echter dat de diensten een onderscheid tussen beide moeten blijven maken. Uit gesprekken met zowel de begeleiders als met het veld leert de commissie dat dit soms belemmerend werkt om tot de gevraagde afstemming te komen.

De commissie suggereert daarom aan de overheid om te beginnen om bovenstaande visie op nascholing en begeleiding ook via het regelgevend kader te stimuleren. Op dit moment weerspiegelt de regelgeving immers nog steeds de verschillende manieren waarop nascholing en begeleiding tot stand zijn gekomen, los van elkaar. De commissie stelt vast dat ter zake reeds stappen zijn gezet. Zo hanteert de overheid in haar beleidsteksten consequent de term professionalisering, waarmee zowel naar nascholing als begeleiding wordt verwezen.

Echter, ook het **kwaliteitsdecreet** verdient op dit vlak herziening. Aanbieden van nascholing is nu één van de decretales taken in het kwaliteitsdecreet van 2009. Daarnaast bepaalt het kwaliteitsdecreet dat elke school, centrum of instelling jaarlijks een nascholingsplan dient op te stellen. Dit plan bevat ook een financieel luik. De overheid stelt elk jaar nascholingsmiddelen ter beschikking aan de instellingen om het nascholingsplan uit te voeren. Het benaderen van nascholing en begeleiding als punten op een continuüm kan volgens de commissie verder gestimuleerd worden door te spreken van een **professionaliseringsplan** in plaats van nascholingsplan, met de bijhorende budgetten.

De overheid zou daarnaast op zoek moeten gaan naar een financieringswijze die de afstemming tussen nascholing en begeleiding in het kader van trajecten bevordert, met behoud van een evenwicht tussen vraag- en aanbodsturing.

4.5. Gebruik van onderzoek stimuleren

Kennisnemen van recente inzichten uit onderwijsonderzoek is bijzonder belangrijk in het licht van de continue professionele ontwikkeling van alle onderwijsactoren. Immers, onderwijsprofessionals dienen de eigen praktijk en opvattingen voortdurend in vraag te stellen om zo kwaliteitsvol onderwijs te blijven geven. Dit bevestigt opnieuw de grote nood aan **datageletterdheid** bij alle betrokken onderwijsactoren ([zie 2.11](#) Ondersteuning van kwaliteitszorg van de instellingen). In dit rapport hebben we reeds eerder gewezen op het belang van een meer structurele samenwerking **tussen de PBD's en POC's enerzijds en onderzoeksinstellingen en kenniscentra** anderzijds met het oog op de eigen professionalisering, maar ook om nog meer van onderzoeksresultaten gebruik te maken in de begeleidingspraktijk.

Dit vraagt om te beginnen onderzoek dat op een overzichtelijke manier **beschikbaar én raadpleegbaar** is. Het louter ter beschikking stellen is echter onvoldoende. De wetenschappelijke kennis moet nog vertaald worden naar de onderwijspraktijk. In deze **vertaalslag** is een rol weggelegd voor de onderzoekers, de lerarenopleidingen en de PBD's en POC's. Dergelijke vertaalslag is volgens de commissie sterk gebaat bij gestructureerde persoonlijke contacten tussen de diensten en onderzoekers, zodanig dat zij taal, uitgangspunten en interpretaties bij elkaar

kunnen afoetsen en op elkaar kunnen afstemmen. De commissie nodigt de betrokkenen uit om hiervoor scenario's uit te werken. De overheid kan ter zake een faciliterende rol opnemen.

5. Prioritaire aanbevelingen

Op verschillende plaatsen in dit rapport heeft de commissie gewezen op de veelheid aan uitdagingen waarmee de scholen en CLB, en bijgevolg ook de diensten, geconfronteerd worden. De PBD's en POC's dienen hun interne organisatie zo af te stemmen dat elke doelgroep voor elk van deze uitdagingen de noodzakelijke ondersteuning kan geboden worden. Dit is volgens de commissie een moeilijke maar geen onmogelijke opdracht. Het **prioritair inzetten op een aantal belangrijke aanbevelingen** kan het volgens de commissie de diensten makkelijker maken om aan de uitdagingen het hoofd te bieden en op die manier hun opdrachten ten aanzien van hun doelgroep waar te maken. De commissie wil de PBD's en POC's in dit verband ook aanmoedigen om samen zelfbewust en **proactief** naar buiten te treden, vertrouwend op de kwaliteit van het eigen werk.

De commissie stelt een goede werking vast in die diensten waar een begeleidingsvisie de uitvoering stuurt en de werking in de praktijk getuigt van **duidelijke, onderbouwde keuzes en prioriteiten**, aangepast aan de **schaalgrootte** van de dienst. Enkel scherpe keuzes laten een interne organisatie toe de **middelen gericht** op de prioritaire doelstellingen van het begeleidingswerk in te zetten. Het is op die manier helder voor de scholen en CLB waarvoor zij een beroep kunnen doen op hun PBD of POC. Deze diensten kunnen bijgevolg rekenen op een duidelijk **mandaat** vanuit hun doelgroep. Ze hebben zo een bestaansrecht en legitimiteit. Bovendien creëren de gemaakte keuzes **verbondenheid** tussen de PBD/POC en hun doelgroep, en tussen de instellingen onderling.

Om die reden adviseert de commissie om **prioritair aandacht** te schenken aan:

50

1. Het uitwerken van een concrete begeleidingsvisie die voldoende in termen van operationele doelstellingen is geformuleerd zodat ze het handelen van de begeleiders kan sturen en de dienst toelaat duidelijke prioriteiten te stellen, legitimiteit te verwerven, en de effectiviteit van de interventies zo goed mogelijk te monitoren. De overheid dient mogelijkheden te creëren om duidelijke prioriteiten te stellen in de decretale opdrachten;
2. Het versterken van de aanwezigheid op de werkvloer;
3. Het aanboren en versterken van de interne begeleidingscapaciteit van scholen en CLB, gekoppeld aan een sterk onderwijskundig leiderschap bij directies en ervaren leerkrachten en CLB-medewerkers;
4. Het vastleggen van de instapcompetenties van begeleiders om zo de minimumkwaliteit van de begeleiding te bewaken. Daarnaast moet men inzetten op professionalisering van beginnende medewerkers die niet voldoen aan de instapcompetenties enerzijds, en van meer ervaren begeleiders die niet beantwoorden aan de te verwachten groeicompetenties anderzijds;
5. Het uitbouwen van sterkere samenwerking, tussen de diensten enerzijds en met externen anderzijds, met het oog op het efficiënter inzetten van de beschikbare middelen en het versterken van de kennis- en expertise-uitwisseling (inclusief makelaarschap). De overheid

dient dit als voorwaarde op te nemen voor het herziene begeleidingsplan. De huidige al te sterke schotten tussen onderwijsniveaus en netten moeten waar mogelijk doorbroken worden, met respect voor ieders eigenheid.

6. Het ontwikkelen van definities en instrumenten door alle diensten samen om het bereik en de effectiviteit van de begeleiding vast te stellen, gefaciliteerd door de overheid.

6. Bibliografie

Besluit van de Vlaamse Regering van 27 oktober 2017 betreffende de commissie voor de evaluatie van de werking van de pedagogische begeleidingsdiensten en de permanente ondersteuningscellen.

Commissie Monard, Evaluatie van de pedagogische begeleidingsdiensten, permanente ondersteuningscellen en SNPB. Samenvattend rapport. 2014, Brussel;

Decreet van 8 mei 2009 betreffende de kwaliteit van onderwijs.

Decreet betreffende de centra voor leerlingenbegeleiding van 1/12/1998.

Decreet betreffende het deeltijds kunstonderwijs, 9 maart 2018

Decreet betreffende de leerlingenbegeleiding in het basisonderwijs, het secundair onderwijs en de centra voor leerlingenbegeleiding van 27/04/2018

Guskey, T. R. (2014). Evaluating professional learning. In S. Billett (Ed.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (pp. 1215–1235). Dordrecht: Springer Science.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett Koehler.

Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). Hoe kan je de impact van professionalisering voor leraren in kaart brengen? Brussel: Departement Onderwijs en Vorming.

Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). Eindrapport van de kortlopende O&O-onderzoekopdracht: Indicatoren voor de effectiviteit van professionaliseringsinitiatieven. Brussel Departement Onderwijs en Vorming.

Referentiekader OnderwijsKwaliteit

Referentiekader CLB Kwaliteit

Samenwerkingsovereenkomst Effectiviteit van begeleidingsinitiatieven.

7. Gebruikte afkortingen

CIPO	Context, Input, Proces en Output
CLB	Centrum voor leerlingenbegeleiding
CODI	coördinerend directeur
CODO	contractuelen betaald door het departement Onderwijs
CVO	Centrum voor Volwassenenonderwijs
DKO	Deeltijds Kunstonderwijs
FOPEM	Federatie van Onafhankelijke Pluralistische Emancipatorische Methodescholen
GECO	Gesubsidieerde contractuelen Brussels Hoofdstedelijk Gewest
GO!	Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
IPCO	Raad van inrichtende machten van het protestants-christelijk onderwijs
ISC	Internetten SamenwerkingsCel
LARS	Leerling Administratie en Registratie Systeem
OKO	Overleg Kleine Onderwijsvertrekkers
OVSG	Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap
PBD	Pedagogische begeleidingsdiensten
PDCA	Plan Do Check Act
POC	Permanente ondersteuningscellen
POV	Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
PRODIA	Protocollering Diagnostiek
RclbK	Referentiekader CLB-kwaliteit
ROK	Referentiekader OnderwijsKwaliteit

SNPB	Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten
VCLB	Vrije CLB koepel vzw
VOCVO	Vlaams ondersteuningscentrum voor volwassenenonderwijs
VONAC	Vlaams Onderwijs Navormingscentrum
VOOP	Vlaams Onderwijs OverlegPlatform
VTE	Voltijds equivalent

Bijlagen

Bijlage 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 de 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 onder meer begeleiders, leerkrachten, directies, CLB-medewerkers. 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 onder meer 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.

56

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:

- Academics, 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;
- Leidinggevend en begeleiders van de stedelijke begeleidingsdiensten van Gent en Antwerpen en voor Brussel van het Onderwijscentrum Brussel (OCB).

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 februari 2019 hun ontwerprapport ontvangen om eventuele fouten of onzorgvuldigheden met betrekking tot 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.

Bijlage 2: personalia van de commissieleden

Katrijn Ballet is werkzaam in het departement Onderwijs en Vorming. Voordien heeft ze onderzoek gedaan naar de professionele ontwikkeling van leerkrachten en directeurs.

Dries Berings is onderzoeker en hoofddocent 'Mens en Organisatie' en lid van de Human Relations Research Group, aan de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven in Brussel. Zijn expertisedomeinen zijn organisatiecultuur, kwaliteitszorg, diversiteit, motivatie en arbeidsbeleving.

Ann Dejaeghere is werkzaam in het departement Onderwijs en Vorming en secretaris van de evaluatiecommissie.

Lieve Heylen is gewezen stage-coördinator en hoofdlector professionele bachelor onderwijs lager onderwijs, Odisee, departement Sint-Niklaas.

Georges Monard (voorzitter) is voormalig secretaris-generaal van het Departement Onderwijs en Vorming. In 1989 was hij voorzitter van de commissie belast met de uitwerking van een nieuw beleid inzake kwaliteitszorg in het Vlaams onderwijs. Van 2001 tot 2006 was hij voorzitter van de FOD Personeel en Organisatie. Hij was tevens voorzitter van de commissie en auteur van het "rapport Monard" over de vernieuwing van het secundair onderwijs. De heer Monard heeft ook veel ervaring als voorzitter of als lid van visitatiecommissies in het hoger onderwijs.

58

Benny Van der Linden is gewezen directeur van het CLB Brasschaat en oud-voorzitter van de Raad van de directeurs van de CLB van het GO!. In die functie was hij mee verantwoordelijk voor een aantal netgebonden en netoverschrijdende structurele en inhoudelijke innovaties, zowel binnen CLB als binnen het onderwijs.

Steven Van Luchene is afdelingshoofd van de afdeling Onderwijskwaliteitszorg van de Universiteit Gent. Tot september 2018 was hij senior stafmedewerker binnen de beleidscel van de Vlaamse Interuniversitaire Raad waar hij kwaliteitszorgdossiers in het hoger onderwijs opvolgde.

Eric Verbiest is zelfstandig adviseur op het gebied van schoolontwikkeling en was tot eind 2013 gastprofessor onderwijsinnovatie aan de Universiteit Antwerpen. Tot eind 2009 was hij Lector schoolontwikkeling en schoolmanagement bij Fontys Hogescholen in Nederland. Hij is kernauteur van het tijdschrift "Basisschoolmanagement" en was redactielid van het tijdschrift "Schoolleiding en Begeleiding: Personeel en Organisatie". Hij is tevens lid van diverse accreditatiepanels van de NVAO.