



PBD-GO
Begeleidingsplan
2022-2025



Woord vooraf

Het GO! ziet het als maatschappelijke opdracht om iedereen gelijke kansen te bieden op kwaliteitsvol onderwijs en zo het PPGO! te realiseren. Het strategisch plan GO! 2030 vertaalt dat gemeenschappelijke streven in een integrale en wetenschappelijk onderbouwde visie op leren, gedeeld doorheen het net, die een nieuwe gedaante geeft aan de school en de onderwijsprofessionals die er samenwerken. Voor PBD-GO! impliceert dit dat we als verbindende en ondersteunende factor ten aanzien van alle actoren in het net onze rol willen opnemen. Vanuit onze specifieke opdracht helpen we hen bij het realiseren van de maximale leerwinst, de totale persoonlijkheidsontwikkeling, actief burgerschap en welbevinden dat het PPGO! voor elke lerende vooropstelt.

Vanuit onze decretale opdrachten doen we dat zowel op niveau van de instellingen die we ondersteunen in hun ontwikkeling als professionele leergemeenschap als ten aanzien van de onderwijsprofessionals die we versterken in hun beroepsbekwaamheid. We zetten de lerende en zijn leerproces daarin centraal en stemmen al het andere doelbewust daarop af, van didactische aanpak, leerlingenbegeleiding en het onderwijskundig beleid tot de digitale ondersteuning daarvan. Beleidsprioriteiten zoals brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid integreren we in die brede aanpak zodat ze doordringen in alle aspecten van het dagelijkse functioneren van de GO! onderwijsprofessional.

We zetten daar een gediversifieerde ondersteuningsstrategie tegenover waarmee we een maximaal bereik kunnen realiseren zonder de effectiviteit van onze geïntegreerde verandertrajecten en professionaliseringsinitiatieven los te laten. We ondersteunen met materialen en helpdesk waar mogelijk en komen tot op de klasvloer waar nodig. We stimuleren bovendien actief professionele leergemeenschappen in de GO! scholengroepen en -gemeenschappen om het lokale onderwijskundig beleid duurzaam te versterken. Ondanks onze afnemende ondersteuningscapaciteit, bouwen we voldoende buffers in om wendbaar en flexibel in te kunnen gaan op crisisondersteuning, opvolging van doorlichtingen en eventuele beleidsimpulsen.

We bouwden ook performante ondersteunende diensten uit die samen met een doelgericht beleid op externe samenwerking en kennisdeling ervoor zorgen dat elke begeleider maximaal in het veld aanwezig kan zijn. Die aanwezigheid stemmen we bovendien in samenwerking met het mesoniveau nauwkeurig af op de ondersteuningsvragen uit het veld en we leggen ons engagement vast in begeleidingsovereenkomsten met een bijbehorende effectmeting. Daarmee hebben we de fundamenteen gelegd om het voorliggend begeleidingsplan op een efficiënte en effectieve manier uit te voeren.

Dat stelt ons in staat in de komende periode de focus van de organisatieontwikkeling te verleggen naar de haalbaarheid van dit plan voor elk van de mensen die het in uitvoering moet brengen. Trouw aan de waarden waar het GO! voor staat, doen we dat met aandacht voor en ondersteuning van het functioneren en de ontwikkeling van elk van hen. We zijn al onze collega's, scholen, leraren en leidinggevenden heel dankbaar om de bereidheid en oplossingsgerichtheid waarmee ze in deze begeleidingsstrategie stapten. We zetten dit partnerschap ontzettend graag verder, samen op weg naar het realiseren van de GO! poolstervisie.

Saskia Lieveyns
Adviseur-coördinator





Inhoudsopgave

1	Korte beschrijving organisatie	8
1.1	Inbedding in het ruimer geheel van het GO!	8
1.2	De eigen organisatiestructuur	9
1.3	Financiële middelen	11
1.4	Personele omkadering	12
1.5	Een bijzondere plaats voor de samenwerking met de POC-GO!	14
2	Totstandkoming begeleidingsplan	16
2.1	Verwachtingen uit de eigen organisatie	16
2.1.1	Samen leren samenleven: ons pedagogisch project (PPGO!)	16
2.1.2	Missie van het GO!	16
2.1.3	Strategisch plan GO! 2030	17
2.1.4	Onze visie op onderwijs	18
	Onze visie op leren: Gepersonaliseerd Samen Leren (GSL)	18
	Onze visie op de leeromgeving: de school als concept	21
	Onze visie op onderwijsprofessionals: de leraar zijn we samen	22
2.1.5	Verwachtingen eigen organisatie en personeel	23
2.2	Verwachtingen uit de instellingen	23
2.2.6	Verwachtingen personeel	23
2.2.7	Doorlichtingen	24
2.3	Verwachtingen uit het onderwijsveld	24
3	Visie op begeleiding	25
3.1	Professionaliseren en veranderen als kernprocessen	26
3.2	Gedifferentieerde ondersteuningsstrategie	27
3.2.1	Materialenbank	28
3.2.2	Helpdesk	28
3.2.3	Opleiding en vorming	29
3.2.4	Professionele leergemeenschap	29
3.2.5	Verandertrajecten	29
3.3	Ondersteunen is samenwerken	30
4	Inhoudelijke doelen	31
4.1	Een netgebonden invulling	31





4.2	Focus begeleidingsplan	33
4.3	Speerpunt Gepersonaliseerd Samen Leren	34
4.3.1	Decretale opdrachten	34
4.3.2	Curriculum basisonderwijs	35
	Operationele doelstellingen	35
	Motivering operationele doelstellingen	35
4.3.3	Aanbod curriculum basisonderwijs	36
	Voortraject “In de startblokken”	36
	Verandertrajecten curriculum (wiskunde, Nederlands, kleuter en STEM)	37
	Focus wiskunde	38
	Focus Nederlands	39
	Focus kleuteronderwijs	40
	Focus STEM	40
	Opleidingen	41
	Opleiding De excellERENDE GO! leraar	41
	Opleiding Parlons Français	42
	Overige leergebieden	42
4.3.4	Curriculum secundair onderwijs	43
	Operationele doelstellingen	43
	Motivering operationele doelstellingen	43
4.3.5	Aanbod curriculum secundair onderwijs	43
	Materialenbank	43
	Helpdesk	43
	Leerplanimplementatie modernisering SO	44
4.3.6	Leerlingenbegeleiding	46
	Operationele doelstellingen	46
	Motivering operationele doelstellingen	46
4.3.7	Aanbod leerlingenbegeleiding	46
	Verandertrajecten LLB	46
	Opleidingen	47
	Materialenbank	48
4.3.8	Startende leraren	48
	Operationele doelstellingen	48
	Motivering operationele doelstellingen	48
	Vormingen voor beginnende leraren	49
	Vormingen voor mentoren	49



	Materialenbank	49
4.4	Speerpunt Professionele leergemeenschap	50
4.4.9	Decretale opdrachten	50
4.4.10	Beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap	50
	Operationele doelstellingen	50
	Motivatatie operationele doelstellingen	50
4.4.11	Schoolgebonden verandertrajecten	51
	Onderzoekend leidinggeven	51
	Naar gedeeld(er) leiderschap	53
	Modernisering SO: van kijkwijzer naar wegwijzer	55
	Flexibele schoolorganisatie	55
	Methodeonderwijs BaO	57
	Handelingsplanmatig werken BuO	57
	Werken aan een Artistiek Pedagogisch project DKO	58
	Evaluatiebeleid VWO	58
4.4.12	Opleidingen	60
	Opleiding Pedagogisch ICT-coördinator	60
	Opleiding coaching doelbewust inzetten	61
	Vervolgopleiding coördinatoren ondersteuningsteams	62
	Opleiding competenties voor pedagogisch medewerkers	63
	Opleiding (adjunct-)directeur	64
	Opleiding technisch adviseur of technisch adviseur coördinator	64
	Opleiding internaatbeheerder of hoofdopvoeder van een internaat met permanente openstelling	65
4.4.13	Materialenbank en Helpdesk	65
	Materialenbank	65
	Helpdesk	66
4.4.14	Schooloverstijgende professionele leergemeenschappen	66
4.4.15	Opvolging van doorlichting	68
5	Doelen op organisatieniveau	69
5.1	Missie, visie en strategie	70
5.2	Kernprocessen	71
5.3	Leiderschap	71
5.4	Structuur	72
5.4.1	Teamwerking	73
	Functioneel kader	73





	Taakverdeling	74
	Ondersteunende diensten	75
5.4.2	Samenwerking en participatie binnen het eigen net	76
	STAP/MaRa en PTC-werking	76
	Cocodi/codico	76
	POC+	77
5.4.3	Externe samenwerking	78
	Samenwerking met andere begeleidingsdiensten	78
	Samenwerking met partners buiten het onderwijs	81
	Samenwerking met het hoger onderwijs en kennisinstellingen	81
	Samenwerking met lerarenopleidingen	82
	Makelaarsrol	83
5.5	Systemen	84
5.5.4	Van begeleidingsovereenkomst naar planning	85
	Capaciteitsberekening	85
	Begeleidingsovereenkomst	85
	Clusterplanning	85
	Individuele planning	86
	Agenda	86
5.5.5	Bereik	86
	Verslagtool	86
	Inschrijvingsdatabank	86
5.5.6	Effectiviteit	87
	Historisch perspectief	87
	Effectmeting opleiding, vorming en helpdesk	87
	Effectmeting verandertrajecten en PLG's	88
5.6	Mensen en cultuur	89
5.6.7	Communicatie en kennisdeling	89
	Intern overleg	89
	Kwaliteitshandboek, vademecums en draaiboeken	90
5.6.8	Competentieontwikkeling	91
	Functiebeschrijvingen	91
	Aanvangsbegeleiding	92
	Professionalisering	93
	Akte pedagogisch adviseur	93
	Digitale transformatie	94



5.6.9	Participatie _____	94
	Participatieraad _____	94
6	Bijlagen _____	95
6.1	Bijlage 1: Overzicht van de gebruikte afkortingen _____	95
6.2	Bijlage 2: Vragenlijst professionele leergemeenschappen _____	97
	De schoolwerking _____	97
	De schoolleider _____	99
6.3	Bijlage 3: Bronnen en samenwerkingsverbanden curriculum _____	101
	GO!ED KLEUTERONDERWIJS _____	101
	WISKUNDE _____	102
	NEDERLANDS _____	103
	STEM _____	104
6.4	Bijlage 4: Voorbeeld curriculumposter en vragenlijst _____	106
6.5	Bijlage 5: Bronnen visie op Gepersonaliseerd samen leren _____	107
6.6	Bijlage 6: Bronnen visie op School als concept _____	109
6.7	Bijlage 7: Bronnen visie op de GO! onderwijsprofessional _____	110



1 Korte beschrijving organisatie

De specifieke bestuursstructuur van het GO! bepaalt de wijze waarop de pedagogische begeleidingsdienst (PBD-GO!) zijn taken vervult. Conform de bepalingen binnen het Bijzonder decreet betreffende het gemeenschapsonderwijs (BDGO) kent het GO! drie bestuursniveaus. Het centrale bestuursniveau is inzake het algemene pedagogische beleid verantwoordelijk voor het formuleren en het bewaken van het PPGO! (het pedagogisch project van het GO!), de neutraliteit, de kwaliteitszorg. Tot de bevoegdheden van het mesoniveau, de scholengroepen, behoren het respecteren en opvolgen van de lokale en regionale eigenheden en het ondersteunen van de instellingen op een voldoende nabije manier op het vlak van hun kerntaken. Het derde bestuursniveau, de scholen, centra en academies, maakt het aanbod van kwalitatief onderwijs en leerlingenbegeleiding binnen de instellingen en de specifieke vertaling binnen de lokale context waar.

Verder kent het GO! een **gedeelde inrichtende macht**. De centrale inrichtende macht is de Raad van het GO!, met specifieke bevoegdheden die hem krachtens het BDGO worden toegekend. Voor de dagelijkse opvolging van zijn mandaten heeft de raad een afgevaardigd bestuurder aangeduid. Het is ook deze centrale raad die in het 34^e artikel van het BDGO, binnen zijn bevoegdheid voor kwaliteitszorg, de organisatie van de pedagogische begeleiding vormgeeft. Daarbij wordt de opvolging en ondersteuning van het pedagogisch beleid van de scholen aan de pedagogische begeleidingsdienst van zijn net (PBD-GO!) toegekend.

Bijgevolg wordt PBD-GO! naast het kwaliteitsdecreet ook gevat door het **BDGO** waardoor hij neteigen doelstellingen en opdrachten te vervullen heeft. Deze opdrachten zijn maximaal afgestemd op de filosofie van het kwaliteitsdecreet en liggen volledig in lijn met de daarin verwoorde decretale opdrachten. Door de opname in het BDGO is de dienst, net als alle andere actoren binnen het net, gebonden door hetzelfde pedagogisch project en gedreven door een zelfde ambitie vertaald in het strategisch plan GO! 2030 waarin de realisatie van het PPGO! evident een centrale rol krijgt.

1.1 Inbedding in het ruimer geheel van het GO!

Trouw aan de baseline van het PPGO! 'samen leren samenleven', staat bij PBD-GO! het verbindende centraal. PBD-GO! bekrachtigt als ondersteuner voluit de visie en de missie van het GO! en draagt met zijn werking bij tot de realisatie ervan.

De adviseur-coördinator van PBD-GO! maakt, net als de afdelingshoofden van de administratieve diensten en de directeur van POC-GO!, deel uit van de GO! directieraad. Samen met de afgevaardigd bestuurder zijn zij verantwoordelijk voor de dagelijkse werking en leiding van de centrale diensten. Vanuit deze leidinggevende rol ondersteunen zij het GO! op het vlak van beleidsinput en vernieuwing en zorgen met hun diensten voor ondersteuning van het netbreed realiseren van het strategisch plan van het GO! en het PPGO!.

PBD-GO! werkt op die manier nauw samen met de verschillende afdelingen van de centrale diensten in het kader van wederzijdse afstemming en ondersteuning, o.a. in de aanpak van grote en transversale onderwijsdossiers. Deze samenwerking heeft twee grote voordelen:

- Het zorgt ervoor dat PBD-GO! zijn focus op de eigen decretale kerntaken kan houden en deze taken versterkt kan opnemen.





- Het laat toe de instellingen multidisciplinair, geïntegreerd en contextgericht te ondersteunen.

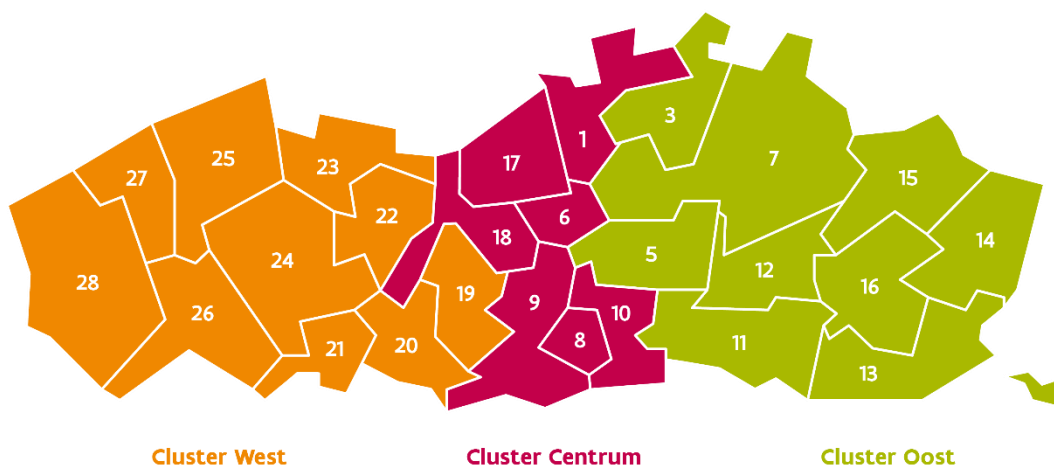
PBD-GO! cultiveert daarvoor een sterke samenwerking met de GO! scholengroepen door samen te participeren aan overlegorganen op het centrale niveau, structureel overleg met coördinerend directeurs en directeurs-coördinatoren en het installeren van een aanspreekpunt basisonderwijs en secundair onderwijs per scholengroep.

1.2 De eigen organisatiestructuur

Om zijn kerntaken kwaliteitsvol te kunnen realiseren heeft PBD-GO! een arbeidsorganisatie ontwikkeld die rekening houdt met:

- het maximaal bereiken van leerwinst, de totale persoonlijkheidsontwikkeling, actief burgerschap en individueel welbevinden bij elke lerende;
- zijn begeleidingsvisie en -filosofie;
- het beschikbare potentieel aan pedagogisch adviseurs en begeleiders;
- het duurzaam inzetten van mensen en middelen;
- het samenwerkingspotentieel van alle actoren binnen en buiten het net;
- de context- en inputgebonden specificiteit van de onderwijsinstellingen;

PBD-GO! organiseert zich daarop vanuit een strategische focus op klant nabijheid, productleiderschap en operationele uitmuntendheid. We kozen voor een sterke samenwerking met regionaal georiënteerde clusters van begeleiders, geflankeerd door kenniswerkers en procesondersteuners. We versterken dat verder in makelaarschap met externe experts en organisaties.



Clusters zijn multidisciplinair samengestelde teams van pedagogisch begeleiders en adviseurs¹. Naast een gemeenschappelijke sokkel aan begeleidingsvaardigheden (schoolontwikkelaar), onderscheidt elk van hen zich in een bepaald specialisme (curriculum of beleid). Zowel voor het basis- als het secundair onderwijs zijn er drie regionaal afgebakende clusters: West, Centrum en Oost. Elke cluster staat in voor de begeleiding en ondersteuning van de onderwijsinstellingen en scholengemeenschappen in de aan hen toegewezen regio. De

¹ Tenzij expliciet vermeld, spreken we in dit begeleidingsplan verder over pedagogisch begeleiders waar we pedagogisch begeleiders en adviseurs bedoelen.



pedagogische begeleiders zijn samen verantwoordelijk voor de optimale ondersteuning van de instellingen binnen hun cluster. Aanvullend kunnen ze ook nog een rol als Single point of contact, kortweg SPOC, of als procesbegeleider opnemen. De SPOC fungeert als aanspreekpunt voor een scholengroep binnen een cluster. De procesbegeleider is in de eerste plaats een interne kwaliteitsbewaker en begeleidt daartoe de werkprocessen in de cluster.

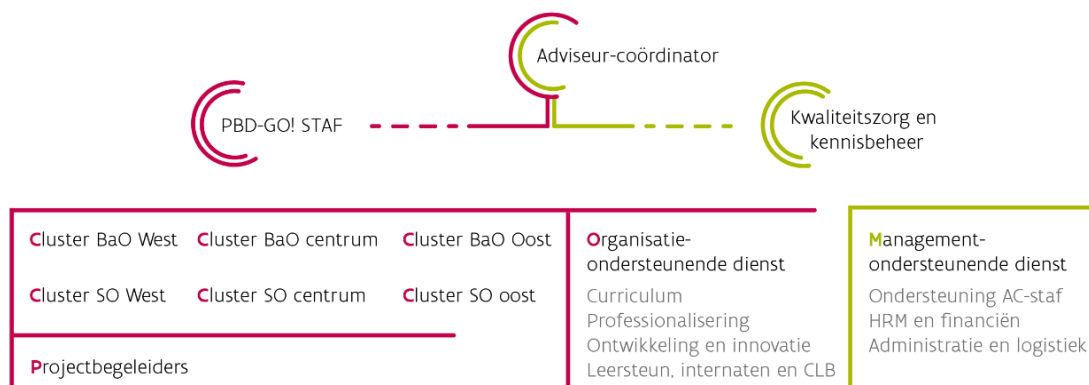
In de voorbereiding op een nieuw begeleidingsplan inventariseert PBD-GO! de ondersteuningsvragen van alle instellingen en formuleert een ondersteuningsaanbod dat daar maximaal op is afgestemd. Daarop volgt een proces van afstemming tussen de instellingen, scholengroepen en PBD-GO! om tot een billijke verdeling van de begeleidingscapaciteit te komen, rekening houdend met de geïdentificeerde noden en de eigen draagkracht binnen de instelling. Daarbij gaan we ook uit van leerlingenkenmerken en toetsgegevens binnen de instelling en data uit doorlichtingen en onze eigen verslagtool en effectmetingen.

De afspraken daarrond formaliseren we jaarlijks in begeleidingsovereenkomsten tussen PBD-GO! en de scholengroepen. De SPOC houdt verder permanent de vinger aan de pols in de instellingen en creëert bekendheid rond de dienstverlening van PBD-GO! om ook doorheen het jaar mogelijke begeleidingsvragen op te vangen en ondersteuningsprocessen, in samenwerking met de leden van de cluster, vorm te geven. In samenspraak met zijn cluster en een hoofdadviseur zorgt de SPOC voor de opmaak, actualisering en opvolging van de uitvoering van de begeleidingsovereenkomsten.





Het geheel van deze begeleidingsovereenkomsten vertaalt zich in de clusterplanning. In deze planning worden de begeleidingsvragen van het volledige begeleidingsplan geïnventariseerd en verdeeld volgens beginsituatieanalyse, context, begeleidersprofiel en expertise. Op basis hiervan ontwikkelt de cluster, rekening houdend met de beschikbare capaciteit, voor elke begeleidingsvraag een plan van aanpak met aandacht voor resultaten, effecten en kwaliteit. Uit deze clusterplanning volgt de basis voor de individuele planning van elke begeleider voor het volgende schooljaar, die nog wordt aangevuld met eigen professionalisering, interne rollen (mentor, SPOC...) en eventueel ontwikkelwerk.



De drie clusters per niveau zijn in de eerste plaats verantwoordelijk voor de uitvoering van het begeleidingswerk, het realiseren van de kernopdracht. Ze worden hierin versterkt door de organisatieondersteunende dienst die door het opnemen van een diversiteit aan secundaire processen de overige collega's aardig wat taken inzake kennisopbouw, ontwikkelwerk, kwaliteitszorg en projectmanagement uit handen neemt. De managementondersteunende dienst voegt daar competenties inzake kwaliteitszorg, kennis- en informatiebeheer, IT, communicatie, audiovisuele ondersteuning, administratie en onthaal aan toe. Het dagelijks beheer van personele en financiële middelen wordt gegarandeerd in nauwe samenwerking met de centrale administratie van het GO!.

PBD-GO! wordt geleid door een adviseur-coördinator, bijgestaan door een staf van vier hoofdadviseurs met een complementaire expertise en inzetbaarheid. PBD-GO! streeft daarbij naar een innovatieve arbeidsorganisatie met een zo vlak mogelijke structuur en zelforganiserende teams die korte beslissings- en communicatielijnen mogelijk maken. Dit laat ons toe een krachtig beleid te voeren geënt op samenspraak met alle betrokken medewerkers en partners. Het zorgt voor de nodige wendbaarheid en voor werkbaar werk dat door de medewerkers ook als zinvol wordt ervaren.

1.3 Financiële middelen

PBD-GO! genereert conform het kwaliteitsdecreet verschillende dotaties om zijn decretale opdracht uit te oefenen.

- Artikel 18: werkingsmiddelen (gekoppeld aan de personeelsformatie).
- Artikel 19: aanvullende werkingsmiddelen GOK (gekoppeld aan de integratie van de GOK- begeleiders).
- Artikel 19/2: middelen voor het begeleiden van de implementatie van bepaalde beleidsprioriteiten van de Vlaamse Regering.



- Artikel 20: middelen voor nascholing en begeleiding (van eigen personeelsleden en voor de personeelsleden van de begeleide instellingen).
- Artikel 27/2: middelen voor de uitvoering van specifieke opdrachten zoals competentieontwikkeling ondersteunen en een transfer realiseren van de hierdoor opgedane inzichten.

In 2022 bedroegen de totale inkomsten aan dotaties:

Per artikel	Werkingsmiddelen
Artikel 18	€ 851 823,30
Artikel 19	€ 18 021,90
Artikel 19/2	€ 1 046 349,34
Artikel 20	€ 240 241,81
Artikel 27/2	€ 184 846,90
Totaal	€ 2 341 283,25

Deze middelen worden in een geïntegreerde begroting opgenomen waarbij dient geëxpliciteerd dat de middelen voor het begeleiden van de implementatie van beleidsprioriteiten (19/2) en middelen voor specifieke opdrachten (27/2) maximaal voor het aanstellen van personeel worden ingezet. Ook vanuit de overige werkingsmiddelen wordt nog voor aanstelling van personeel geput.

Dit leidt tot een overkoepelende begroting waarin ongeveer 60% van de uitgaven naar personeel gaat en 40% naar werkingskosten. Hierbij blijft vervoer, eigen aan de kernopdracht, de grootste kostenpost (ongeveer 25% van de begroting). De huidige evolutie in energiekosten noodzaken een nauwgezette monitoring en het mogelijk versterkt exploreren van een beleid rond hybride ondersteunen.

De dienst investeert zo'n 5% van de begroting in eigen professionalisering. Wat slechts kan door het aangaan van gerichte samenwerkingsverbanden met externe partners en het inzetten op interne kennis- en expertisedeling. Voor algemene werkingskosten zoals IT-uitrusting, kantoorbenodigdheden, publicaties en welzijnsbeleid trekt de dienst 10% van het budget uit. Dit is slechts haalbaar door het voeren van een sober beleid enerzijds en het maximaal benutten van synergiën met de andere centrale diensten van het GO! anderzijds.

PBD-GO! genereert op beperkte schaal inkomsten uit de eigen werking, namelijk uit het betalend aanbod binnen opleiding en vorming. Deze middelen worden in de ontwikkeling van het nascholingsaanbod geherinvesteerd en voor het aanstellen van personeel (projectmanagement en administratieve ondersteuning) aangewend. PBD-GO! kent geen ledenbijdrage. De enige andere middelen die de dienst telt zijn ad hoc projectsubsidies. Hierover wordt één op één aan de betrokken subsidiërende instantie gerapporteerd. Over het geheel van inkomsten en uitgaven rapporteert PBD-GO! via de geconsolideerde jaarrekening van het GO! en het GO! jaarverslag.

1.4 Personele omkadering

Voor de uitvoering van zijn decretale opdrachten kan de PBD-GO!, conform het kwaliteitsdecreet, rekenen op een personeelsformatie van pedagogisch adviseurs (artikel 16) en op een contingent detacheringen (artikel 17). Daarnaast voorzien vier ministeriële detacheringen in de personeelsinzet voor specifieke doeleinden. In het geval van PBD-GO! gaat



het om de ondersteuning van taal- en kansenbeleid, de inzet op scholengemeenschappen en deradicalisering. De werkingsmiddelen voor de extra ondersteuning van de scholen in Brussel worden door PBD-GO! overeenkomstig de opdrachten in het kwaliteitsdecreet als personele middelen aangewend en ingezet.

De personeelsformatie (vanuit artikel 16) wordt per schooljaar vastgesteld, afzonderlijk voor:

- Basisonderwijs: 32 HT begeleiders
- Secundair, volwassen- en deeltijds kunstonderwijs: 51 HT begeleiders
- CLB's: 2 HT begeleiders

Vanuit artikel 17 beschikken we over een aantal personeelsleden uit de instellingen aan wie een verlof wegens bijzondere opdracht wordt toegekend. Dit verlof wegens bijzondere opdracht zal de volgende jaren stelselmatig verminderen:

- Schooljaar 2021-2022: 31,5 voltijdse betrekkingen
- Schooljaar 2022-2023: 20 voltijdse betrekkingen
- Schooljaar 2023-2024: 10 voltijdse betrekkingen

Vanuit artikel 19 wordt die vermindering gedeeltelijk gecompenseerd met middelen bestemd voor de implementering van de beleidsprioriteiten brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid. Zoals eerder vermeld, wendt PBD-GO! die middelen quasi volledig aan voor de aanstelling van personeel.

- Schooljaar 2022-2023: 10 voltijdse betrekkingen
- Schooljaar 2023-2024: 20 voltijdse betrekkingen

Onze visie op ondersteunen, waarin we onderwijspraktijk, leerlingenbegeleiding en beleid integraal benaderen, impliceert dat de inhoudelijke doelen met betrekking tot de beleidsprioriteiten in een correcte verhouding opgenomen worden in de te begeleiden trajecten veeleer dan dat we een één op één tussen middelen en personeelsbezetting zouden nastreven. Via (cluster)planning, opvolging en effectmeting bewaken we nauwgezet de inspanningen die we voor elk van deze beleidsimpulsen leveren. In ons ondersteuningsaanbod zijn we expliciet en transparant over het aandeel dat deze beleidsaccenten in onze geïntegreerde begeleidingsaanpak uitmaken.

Rekening houdend met de intenties van de overheid ten aanzien van de PBD's verwoord in het regeerakkoord werd in het strategisch personeelsplan van 2019 al uitgegaan van een voorzichtige begroting van het functioneel kader aan begeleiders. De compenserende middelen enerzijds, de groei van het net en strategische beleidskeuzes anderzijds, maakten dat de toenmalige omkadering ondanks de doorgevoerde besparingen in zijn fundamenten standhoudt. Dat we daar scherpere inhoudelijke keuzes en een gedifferentieerde ondersteuningsstrategie tegenover hebben moeten zetten, laat desondanks sporen na op het veld. We kunnen minder trajecten begeleiden, vaak zijn die ook van kortere duur, en moeten we ondersteuningsvragen of aspecten ervan afleiden naar opleiding en vorming of ontwikkelde ondersteuningsmaterialen.

De decretale kernopdrachten, gevat in het primaire proces van ondersteunen, worden opgenomen door de personeelsleden in de clusters. Het betreft hier hoofdzakelijk personeelsleden behorende tot de personeelsformatie (pedagogisch adviseurs) en het



contingent detacheringen (pedagogisch begeleiders), vanaf 2022 ook aangevuld met pedagogisch begeleiders aangesteld op basis van de aanvullende middelen. Ook de personeelsleden in het sturend kader (adviseur-coördinator en staf) behoren tot de personeelsformatie.

Voor het realiseren van zijn decretale kernopdracht beschikt PBD-GO! bij aanvang van het schooljaar 2022-2023 over volgend functioneel kader (pedagogisch adviseurs en pedagogisch begeleiders), in verhouding tot het aantal instellingen, vestigingsplaatsen en het aantal daarbinnen te begeleiden personeelsleden:

Kernopdrachten	Adviseurs/ begeleiders	Instellingen	Vestigingen	Personeelsleden
Sturend kader	6 VTE	nvt	nvt	nvt
Basisonderwijs	30 VTE	429	531	9 819,14 VTE
Buitengewoon basisonderwijs		34	58	2 316,64 VTE
Secundair onderwijs (inclusief DBSO)	33 VTE	215	578	13 853,08 VTE
Deeltijds kunstonderwijs		15	121	396,94 VTE
Volwassenenonderwijs		10	147	1 807,52 VTE
Buitengewoon secundair onderwijs		28	68	2 770,81 VTE
CLB	1 VTE	19	55	641,81 VTE
Totaal	70 VTE	750	1 558	31 605,94 VTE

De managementondersteunende dienst, de cel kwaliteitszorg en de organisatie-ondersteunende cellen vallen grotendeels samen met het CODO-contingent, aangevuld met tewerkstelling gefinancierd door werkingsmiddelen. Desgevallend wendt PBD-GO! ook projectsubsidies aan voor het inzetten van personeel.

Secundaire processen	Personeelsinzet
MOD – management ondersteunende diensten (administratie, logistiek, FIN, HR, COM, IT)	20 VTE
Kwaliteitszorg	2 VTE
OOD - organisatieondersteuning (pedagogisch medewerkers, projectmanagers)	22 VTE

1.5 Een bijzondere plaats voor de samenwerking met de POC-GO!

PBD-GO! en de Permanente Ondersteuningscel Centra voor Leerlingenbegeleiding (POC-GO!) wensen bijzondere aandacht te besteden aan hun samenwerking. Dat gebeurt vanuit de gedeelde missie om professionals en hun instellingen te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Gaandeweg kreeg deze samenwerking een meer geïntegreerd en structureel karakter en momenteel situeert ze zich zowel op het beleidsniveau als op de werkvloer. Deze samenwerking wil als resultaat een maximaal effect van leerlingenbegeleiding zien, dit voor de 4 domeinen. Hiertoe dienen beide diensten een gezamenlijk POC+ plan in.



De directeur van de POC-GO! participeert structureel en als volwaardige beleidsbepaler aan de stafvergaderingen en meerdaagse seminars van het beleidsteam van de PBD-GO!, met als doel zowel structureel-organisatorisch als inhoudelijk een efficiënt en coherent beleid te voeren. Hierdoor krijgen beide organisaties steeds meer zicht op elkaars expertise, competenties en denkkaders.



2 Totstandkoming begeleidingsplan

Dit begeleidingsplan is tot stand gekomen vanuit ons pedagogisch project, onze missie en het strategisch plan GO!2030. De duidelijke visie die we daarin naar voor schuiven op onderwijs, school en de rol van de onderwijsprofessional daarin, is ons antwoord op het maatschappelijke debat over onderwijs in de 21^{ste} eeuw. Het plan kwam tot stand in een samenwerking tussen het veld en de centrale diensten. De organisatieondersteunende dienst van PBD-GO! speelde een doorslaggevende rol in de conceptualisering en onderbouwing van de onderwijskundige aspecten ervan. De vruchten daarvan vloeien rechtstreeks door naar dit begeleidingsplan.

We hebben in de ontwikkeling van dit begeleidingsplan ook rekening gehouden met de stem van onze collega's en onderwijsprofessionals in het veld. We capteerden systematisch de noden in de instellingen die we ondersteunen, gingen in dialoog met de scholengroepen en bevroegen een steekproef van de leraren. Zowel naar inhoud als naar begeleidingsaanpak konden we zo keuzes maken die ons aanbod maximaal afstemmen op de noden op de klasvloer om samen te werken aan het meest kwaliteitsvolle onderwijs voor elke lerende.

Welke verwachtingen we aan kwaliteitsvol onderwijs stellen, staat beschreven in het Referentiekader voor onderwijskwaliteit. Dat zijn verwachtingen waar alle Vlaamse onderwijsactoren het samen over eens zijn en die ons houvast bieden bij het opnemen van onze rol in de kwaliteitsdriehoek. Het schept een gemeenschappelijke taal en een ordeningskader dat je ook terugvindt doorheen dit begeleidingsplan. Het leidde tot de keuze om onze ondersteuning te verdelen over curriculum/onderwijspraktijk (het 'hart' van het R-OK) en beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap (de 'mantel' van het R-OK).

Uiteraard namen we ook inzichten mee uit het bredere onderwijsveld, onderzoek, beleidsimpulsen en maatschappelijke trends. Hieronder lichten we graag deze aspecten verder toe.

2.1 Verwachtingen uit de eigen organisatie

2.1.1 Samen leren samenleven: ons pedagogisch project (PPGO!)

Het PPGO! de grondbeginselen, de waarden en de algemene doelstellingen van het GO! zijn opgenomen als een richtingwijzer en referentiekader om lerenden te begeleiden in hun persoonlijke ontplooiing en in hun ontwikkeling naar samenleven in diversiteit en harmonie. Het PPGO! biedt daarmee niet alleen een basis voor kwaliteitsvol onderwijs, maar het is ook een ruimer maatschappelijk project omdat het door een brede vorming van de gehele persoonlijkheid bijdraagt aan het samenleven. Het GO! voedt op tot actief burgerschap door respect, oprechtheid, gelijkwaardigheid, openheid, engagement en betrokkenheid te bewerkstelligen. Het PPGO! beoogt gelijke kansen bij de maximale ontplooiing en vorming van persoonlijkheden.

2.1.2 Missie van het GO!

Met het PPGO! wil het GO! elk individu gelijke kansen bieden om zich te ontwikkelen. Wij gaan daarbij niet uit van een vaste standaard maar spelen in op verschillen: lerenden krijgen pedagogische, didactische en sociaal-emotionele ondersteuning afgestemd op de eigen



talenten, mogelijkheden en behoeften. Het PPGO! streeft de totale ontplooiing van de persoon na via het verwerven van kennis en inzicht en het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes.

We focussen op wat mensen verbindt en leren kinderen, jongeren en volwassenen samenleven over die verschillen heen. Zo maken we van de school een betekenisvolle leer- en leefomgeving die bijdraagt tot een meer rechtvaardige samenleving.

Om dit te realiseren willen wij:

- voor iedereen een gediversifieerd en voldoende geografisch gespreid onderwijsaanbod van hoge kwaliteit organiseren en waarborgen;
- op een actieve wijze en met alle belanghebbenden de brede school bewerkstelligen;
- de gedecentraliseerde organisatie van ons onderwijs democratisch uitbouwen en voortdurend optimaliseren;
- onderwijsvernieuwend denken stimuleren, voor zover het verantwoord en realistisch is en de basisopdracht bevordert.

Het GO! heeft bovendien de opdracht om neutraal onderwijs aan te bieden. Neutraliteit betekent niet dat individuen kleurloos zijn maar dat we uitgaan van een diversiteit aan levensbeschouwelijke perspectieven. We creëren daartoe een leer- en leefomgeving die uitgaat van gelijkwaardigheid. Daarbinnen krijgt de lerende de mogelijkheden om een eigen individuele persoonlijkheid te ontwikkelen en zich te vormen tot actieve burgers in een democratische samenleving. Actief burgerschap zien we daarbij als een actief pluralistische basishouding en de verwachting van wederkerigheid. Het GO! stelt het *samen leren samenleven* als een kernopdracht voorop en benadrukt daarmee dat alle mensen in onze samenleving met elkaar verbonden zijn door gemeenschappelijke grondrechten en democratische basiswaarden.

2.1.3 Strategisch plan GO! 2030

De maatschappij verandert snel en dat zet ook het onderwijs onder druk. Vanuit ons pedagogisch project wil het GO! echte kansen bieden aan jonge mensen, segregatie tegengaan, talenten ontwikkelen en elk talent ook waarderen. Dat is ook in de 21^e eeuw brandend actueel en blijft de kern van de maatschappelijke opdracht van het GO!.



Met het strategisch plan GO! 2030 speelt het GO! in op de veranderende noden en uitdagingen. Het is een overkoepelende strategie die uitgaat van één centrale visie, onze poolstervisie². Het is een richtpunt dat omschrijft wat we als GO! willen zijn en waarin we ons onderscheiden van andere onderwijsaanbieders. Het is wat we willen zijn in het jaar 2030. Daaruit vloeit een visie op hoe we dat onderwijs vorm kunnen geven, over hoe we het begrip school willen verbreden en op de wijzigende rol die de GO! onderwijsprofessionals daarin opnemen.

² [Visietekst GO! Poolstervisie](#)



2.1.4 Onze visie op onderwijs

Om die favoriete, gepersonaliseerde leergemeenschap vorm te geven moeten we op drie fundamentele aspecten van het onderwijs veranderingen realiseren: het leerproces, de leeromgeving en de rol die onderwijsprofessionals daarin spelen. Het GO! werkte op deze drie vlakken een visie uit om een duidelijk kader te bieden aan de onderwijsinstellingen, scholengroepen en centrale diensten om een beleid uit te stippelen dat de poolstervisie en ambities vertaalt naar de eigen context.

Onze visie op leren: Gepersonaliseerd Samen Leren (GSL)

Onze maatschappij wordt elk jaar meer divers en onze scholen weerspiegelen dat. Denk dan zeker niet alleen aan verschillen in taalvaardigheid en cultuur, we worden ons ook steeds bewuster van allerlei leermoeilijkheden of psychosociale factoren en hun invloed op het leren. Elke leraar probeert bovendien de motivatie hoog te houden door in te spelen op verschillen in leerstijlen, talenten en interesses. Een hele opgave, als je dat wil doen met aandacht voor elke leerling!

Ondanks al deze inspanningen, blijkt uit vergelijkend onderzoek dat de kloof tussen de hoog- en laagpresteerders eerder toeneemt. De overheid verscherpt daarom haar focus op curriculum en onderwijskwaliteit en ook pers, politiek en publieke opinie mengen zich gretig in het debat. Wat is goed onderwijs eigenlijk? Moeten we vooral kennis overdragen? Of net niet? Mag een leraar nog instructie geven? Mag onderwijs ook leuk zijn?

De leerwinst van elke leerling maximaliseren, met aandacht voor onderwijskwaliteit én leermotivatie, is een hele opgave. Om een antwoord op al deze vragen en uitdagingen te bieden, schuiven zowel nationale als internationale onderwijsexperts gepersonaliseerd leren naar voor. De GO!-visie Gepersonaliseerd samen leren vormt een brede aanzet tot een nieuwe, wetenschappelijk onderbouwde kijk op leren.





Binnen Gepersonaliseerd samen leren onderscheiden we **vijf bouwstenen**.



Doelgerichte
differentiatie

Leeractiviteiten, materialen en werkvormen stem je af op de onderwijsbehoefte van de individuele lerende en in functie van het curriculum. Om dat te kunnen, moet je over de nodige gegevens beschikken om de leernoden in kaart te brengen voor elk van hen. De lerende zelf kan stelselmatig een grotere rol leren opnemen in de aansturing van dit proces. Technologie biedt kansen om de planlast beheersbaar te houden.



Groeien naar
autonomie

De leervaardigheden en zelfsturingsvaardigheden van de lerende hebben expliciete aandacht nodig. Als leraar help je hen de nodige vaardigheden stelselmatig uit te breiden om het leren cognitief maar ook metacognitief, motivationeel en emotioneel zelf mee richting te geven. In echt gepersonaliseerd samen leren kunnen personalisatie en zelfregulering niet zonder elkaar bestaan.



Samen
leren

Via leren in interactie kun je het leren van individuen verder verruimen. Dezelfde zelfsturende vaardigheden zijn daarbij belangrijk maar die sturing wordt dan gedeeld met anderen.

- In co-gestuurd leren kan een peer of leraar een lerende helpen in het bereiken van zijn doelstellingen.
- In sociaal-gestuurd leren kan een groep zich samen sturen richting gezamenlijke doelstellingen.

De eerste drie bouwstenen op school implementeren vraagt een specifieke aanpak die dan ook integraal deel uitmaakt van de visie op Gepersonaliseerd samen leren:



Geïnformeerde
praktijken

Enerzijds is een kwaliteitsvolle en brede implementatie van evidence-informed praktijken nodig waarbij de impact op gepersonaliseerd samen leren voldoende wetenschappelijk onderbouwd is.

Een one-size-fits-all aanpak is daarbij niet aan de orde. Wetenschappelijke inzichten kunnen de praktijk informeren, maar niet dicteren. Ze vormen een kompas voor de implementatie binnen de specifieke context van een school.



Onderzoekende
houding

Anderzijds gebruiken we doelgerichte innovatie en praktijkonderzoek waarbij we zelf bijdragen aan de kennisopbouw omtrent gepersonaliseerd samen leren in de praktijk. Daarbij is een onderzoekende houding en aanpak aangewezen.

Het is een proces van zoeken, uitproberen en afwachten wat de effecten zijn. Die effectmeting is ook noodzakelijk en evident in functie van de onderwijskwaliteit volgens het R-OK. De technologische ondersteuning van gepersonaliseerd samen leren kan daarbij een belangrijke rol spelen.



Binnen Gepersonaliseerd samen leren onderscheiden we ook **drie rollen**.



De lerende

Gepersonaliseerd samen leren zet de lerende in een actieve rol in het leerproces. Daartoe ontwikkelt hij de nodige zelfsturende vaardigheden. Dat omvat een gamma aan strategieën die hem helpen om zijn motivatie en positieve emoties tijdens het leren te behouden of te verbeteren. Het bevat ook vaardigheden die hem steeds beter in staat stellen om op een doeltreffende manier zijn werk en persoonlijk traject te plannen, te monitoren en te evalueren.

Leren blijft een sociaal gebeuren en de leraar een ankerpunt. Zelfsturende vaardigheden kunnen ook ingezet worden om samen leren succesvoller te laten verlopen. Zo zet de lerende, samen met de leraar of klasgroep, zijn planningsvaardigheden in, formuleren ze samen haalbare doelen, monitoren ze hun gezamenlijke en persoonlijke leerproces, stellen ze evaluatiecriteria op of sturen ze bewust hun motivatie bij.

Hierbij wordt steeds rekening gehouden met de specifieke context van de lerende.



De leraar

Leraren spelen een cruciale rol binnen gepersonaliseerd samen leren. Ze nemen vlot, eventueel in co-teaching, de rol op van instructor, coach, model, mentor, evaluator, observator ...

Leraren creëren authentieke en krachtige leeromgevingen waarbinnen differentiatie en het ondersteunen van zelfsturende vaardigheden centraal staan. Die ondersteuning bestaat bovenal uit expliciete instructie, modeling, scaffolding en oefening.

Een gedegen kennis van het curriculum stelt leraren in staat om de leervooruitgang van elke lerende te monitoren. Dat proces wordt geleidelijk een gedeelde verantwoordelijkheid waar zowel de lerende, de leraar als het schoolteam samen de leervooruitgang bewaken en bijsturen.

Binnen gepersonaliseerd samen leren neemt de leraar ook de rol van onderzoeker op om het effect van zijn handelen na te gaan en de aanpak desgewenst bij te sturen.

Deze rol vormt het uitgangspunt voor ons ondersteuningsaanbod **Curriculum**.



Het (school)beleid

Bij de implementatie van gepersonaliseerd samen leren is een schoolbrede aanpak noodzakelijk met een duidelijke visie omtrent zelfsturing, een lerende organisatiestructuur, een gericht professionaliseringsbeleid en gedeeld leiderschap. Kennisdeling uit praktijkervaring binnen het net geven een aanzienlijke meerwaarde.

Gepersonaliseerd samen leren legt een hoge druk op het micro-managen van uiteenlopende leerprocessen. Het digitaal ondersteunen



en monitoren van die leerprocessen zorgt dat doelgericht leren transparant, beheersbaar en coachable wordt.

Naast het monitoren van leervooruitgang, zal ook de implementatie van gepersonaliseerd samen leren op schoolbeleidsniveau opgevolgd moeten worden in het kader van de interne kwaliteitszorg. Zowel klassiek als digitaal gegenereerde data kunnen het beleidsvoerend vermogen verhogen, onderwijsloopbaanbegeleiding sterker onderbouwen en planlastvermindering bij leraren realiseren.

Deze rol vormt het uitgangspunt voor ons ondersteuningsaanbod **Beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap**.

In bijlage 5 geven we zicht op de wetenschappelijke onderbouwing van Gepersonaliseerd samen leren. In hoofdstuk 4 beschrijven we de manier waarop we de visie integreren in de doelen die we nastreven in onze begeleidingspraktijk.

Onze visie op de leeromgeving: de school als concept

In de meest traditionele zin is het begrip **school** één of meerdere gebouwen waarbinnen leraren systematisch leerstof overdragen aan groepen van leerlingen of cursisten. Dit gebeurt in een vaste structuur, met begin- en einduren, losstaande vakken en volgens leeftijd of leerjaar in gescheiden klassen. Die invulling geeft niet langer alle antwoorden op de uitdagingen waar ons onderwijs voor staat.

Om die uitdagingen aan te gaan willen we evolueren naar een school als concept. Ze vormt een ankerpunt binnen een uitnodigende leef- en leeromgeving waar alle mogelijke leervormen naadloos in elkaar overgaan. De toekomst van de school is bovendien hybride: fysiek en digitaal onderwijs versterken er elkaar. We installeren op school een inclusieve leeromgeving waarin elk talent telt en kan excelleren.



School als
ankerpunt

De school is en blijft een ankerpunt waar kinderen, jongeren en volwassenen elkaar ontmoeten om te leren van en met elkaar. Tegelijk vormt de school een spil in een breder ecosysteem. Verschillende spelers (uit de arbeidsmarkt, welzijnssector, cultuur, sport ...) maken hier deel van uit en bouwen samen aan een krachtige leer- en leefomgeving.



School is
hybride

Onze leer- en leefomgeving strekt zich uit over de schoolmuren en schooluren en is plaats- en tijdonafhankelijk. Lerenden krijgen gradueel meer autonomie om te beslissen wat ze waar en wanneer doen. We werken daarom steeds vaker klas- en vakdoorbrekend en schooloverstijgend. We combineren fysieke en digitale ruimtes, online en offline. Onze schoolgebouwen zijn innovatief ingericht en worden flexibel ingezet.



School is
inclusief

Onderwijs is geen one-size-fits-all meer. Met een hart voor diversiteit bieden we elke lerende een onderwijstraject om zijn talenten maximaal te ontdekken, ongeacht wat er in zijn of haar rugzak zit. Dat pad is voor



sommigen recht en voor anderen niet. De ene heeft meer hulp nodig en de andere meer uitdaging. De school als concept is hierop voorbereid.

In bijlage 6 geven we zicht op de wetenschappelijke onderbouwing van School als concept. In hoofdstuk 4 beschrijven we de manier waarop we de visie integreren in de doelen die we nastreven in onze begeleidingspraktijk.

Onze visie op onderwijsprofessionals: de leraar zijn we samen

Onontbeerlijk om onze poolstervisie en ambities te realiseren is de onderwijsprofessional in de brede zin van het woord: de leraar, maar ook de directeur, coördinerend directeur en directeur-coördinator, de beleidsmedewerker, de administratief ondersteuner, de CLB-medewerker, de opvoeder ... én de pedagogisch begeleider. Het zijn zij die samen de **favoriete leergemeenschap waarmaken** in de praktijk.



KENNIS

GO! onderwijsprofessionals zijn curriculumexperten met diepgaande kennis van de doelen en de vakkennis die daarvoor nodig is. Ze zijn ook pedagogisch-didactisch experts met diepgaande kennis van het leren en de ontwikkeling van de lerende.

BASISHOUDING

Met een GO! mindset en GOK-reflex geloven ze in het potentieel van elke lerende.

Ze handelen volgens de waarden van het pedagogisch project van het GO! en brengen samen leren samenleven dagelijks in de praktijk.

Ze zijn zelfregulerend, hebben een onderzoekende houding en willen een leven lang bijleren.

VAARDIGHEDEN

De GO! onderwijsprofessionals kunnen samen het gepersonaliseerd samen leren voor elke lerende organiseren. Ze beschikken daarvoor over vaardigheden om doelgericht te differentiëren en zelfsturend en sociaalgestuurd leren te stimuleren.

Ze beschikken over samenwerkingsvaardigheden, onderzoeksvaardigheden, digitale vaardigheden en zijn datageletterd.

De rol van de onderwijsprofessional

Onze GO!-professionals vullen binnen complementaire, multidisciplinaire kernteams, vanuit een gedeeld eigenaarschap, hun opdracht in. Ze zijn regisseur van het gepersonaliseerd samen leren. Naast directe instructie en oefening spelen ze in op de verschillende leerbehoeftes van de lerende via doelgerichte differentiatie en begeleiding. Samen met de lerende ontwerpen ze het gepersonaliseerde leertraject binnen een stimulerende, hybride en warme leer- en



leefomgeving die de autonomie van de lerende laat groeien. Als rolmodel en begeleider geven ze vorm aan sociaal- en zelfgestuurd leren.

Samenwerken en samen leren

De kernteams versterken zich door samen te werken en samen te leren met andere GO!-professionals en met externe partners in de nabije en ruime omgeving van de school. Zo bouwen we aan een hechte professionele leergemeenschap, ingebed in een breder GO!-ecosysteem.

Gedeeld leiderschap

Als team moet je de tijd te nemen om te groeien in zelfsturing en verantwoordelijkheid. Sterk en gedeeld leiderschap ondersteunt dit groeiproces. Ook de cultuur, structuren en systemen moeten het collectief leren en samenwerken bevorderen. Een goede match tussen de onderwijsprofessionals, een open communicatiecultuur en ruimte voor overleg zijn cruciale randvoorwaarden.

In bijlage 7 geven we zicht op de wetenschappelijke onderbouwing van de rol van de GO! onderwijsprofessional. In hoofdstuk 4 beschrijven we de manier waarop we de visie integreren in de doelen die we nastreven in onze begeleidingspraktijk.

2.1.5 Verwachtingen eigen organisatie en personeel

Naar aanleiding van het begeleidingsplan 2021-2024 hebben we een bevraging gedaan bij onze eigen pedagogisch begeleiders over de klemtonen die zij in het begeleidingsplan willen leggen. Voor dit bijgewerkte plan hebben we deze resultaten uiteraard opnieuw gebruikt. Daarnaast voeden we het debat tijdens overleg met onze collega's. We doen dit binnen de clusters, in specialistengroepen, in niveaugebonden overleg of bij casusbesprekingen. De SPOC's brengen daarbij inzichten mee uit het veld. Onze medewerkers zijn vervolgens nauw betrokken bij het conceptualiseren en ontwerpen van de trajecten die we aanbieden. Hun ervaring is van onschatbare waarde in het anticiperen op struikelblokken of nog ontbrekende kennis op school.

2.2 Verwachtingen bij de instellingen

2.2.6 Verwachtingen personeel

Naar aanleiding van het begeleidingsplan 2021-2024 hebben we een bevraging gedaan bij GO! leidinggevenden over de klemtonen die zij in het begeleidingsplan willen zien. Specifiek voor de modernisering secundair onderwijs deden we ook een bevraging bij leraren secundair onderwijs over hun ondersteuningsnoden in het kader van deze modernisering. Voor dit bijgewerkte plan hebben we deze resultaten uiteraard opnieuw gebruikt.

Specifiek voor dit begeleidingsplan zijn we tijdens focusgesprekken in debat gegaan met de algemeen directeurs van de scholengroepen over het nieuwe aanbod dat we hen, ondanks de besparingen, kunnen aanbieden. We houden ook een structureel zeswekelijks overleg met de coördinerend directeurs en directeurs-coördinatoren om de ondersteuningsnoden permanent te monitoren.



2.2.7 Doorlichtingen

Als PBD-GO! houden we de vinger aan de pols bij onze scholen, niet enkel in direct contact, maar ook met een analyse van de doorlichtingen die de onderwijsinspectie uitvoerde in GO! instellingen. Daarin gaan we sneller en dieper dan de onderwijsspiegel en kunnen we korter op de bal spelen. We praten deze analyse ook door met onze stakeholders en bestuur om ze van de juiste context te voorzien. De resultaten van dat proces namen we ook mee in de voorbereiding van dit begeleidingsplan.

2.3 Verwachtingen uit het onderwijsveld

Voor dit begeleidingsplan baseren we ons ook op nationaal en internationaal vergelijkend onderzoek om de inhoudelijke focus te bepalen. Zo leggen we, los van de huidige beleidskeuzes, al sinds de twee voorgaande begeleidingsplannen een sterke focus op wiskunde en Nederlands. De bijkomende focus op datageletterdheid kan uiteraard ook niet losgekoppeld worden van de Vlaamse toetsen die vanaf het schooljaar 2024-2025 zullen afgenomen worden.

Deelname aan internationaal vergelijkend onderzoek toont immers aan dat de begrijpende leesvaardigheden van leerlingen uit het vierde leerjaar in dalende lijn zitten (PIRLS, 2016). Vlaamse leerlingen boeken tussen het vierde en het zesde leerjaar onvoldoende leerwinst en een groot aantal leerlingen leest niet graag (PIRLS repeat, 2018). Ook nationaal peilingsonderzoek uit 2018 toont aan dat het gemiddelde niveau voor begrijpend lezen en luisteren in het lager onderwijs fors is gedaald in vergelijking met vijf jaar geleden (STEP, 2018). Voor begrijpend lezen in het secundair onderwijs daalt de gemiddelde Vlaamse leesvaardigheidsscore significant. Bijna 1 op 5 van de 15-jarigen haalt het basisniveau voor leesvaardigheid niet (PISA, 2018).

Uit nationaal en internationaal onderzoek blijkt daarnaast dat een sterke focus op wiskunde nodig is. Wanneer we de TIMSS-resultaten van 2019 vergelijken met de resultaten van 2003 zien we dat leerlingen er nu een half schooljaar langer over doen om hetzelfde niveau te bereiken voor wiskunde en wetenschappen (TIMSS, 2019). Het peilingsonderzoek wiskunde uit 2016 toonde bovendien aan dat de resultaten dalend zijn voor alle categorieën t.o.v. de resultaten uit 2009. De peilingsresultaten wiskunde in de A-stroom van 2018 tonen aan dat een laag aantal leerlingen de eindtermen behaalt. Voor wiskunde in de B-stroom dateren de laatste cijfers van 2019, de trend is over de hele lijn dalend t.o.v. de resultaten in 2008. Vlaanderen doet het internationaal nog steeds goed voor wiskunde en wetenschappen, maar de trend is al een aantal jaar negatief (PISA, 2018).

Voor het secundair onderwijs ligt de voornaamste focus nog steeds op het ondersteunen van scholen in de uitrol van de modernisering. De visie op Gepersonaliseerd samen leren vormt daarbij de leidraad bij zowel leerplanimplementatie als de curriculum- en schoolorganisatie. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan de implementatie van de nieuwe eindtermen wiskunde en Nederlands.



3 Visie op begeleiding

PBD-GO! wil, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit, onderwijsinstellingen ondersteunen om het PPGO! te realiseren tot op het niveau van elke lerende. In het kwaliteitsvol onderwijs en de leerlingenbegeleiding die het GO! vooropstelt, staan het bereiken van maximale leerwinst, de totale persoonlijkheidsontwikkeling, actief burgerschap en individueel welbevinden bij elke lerende centraal. We stellen blijvende effecten voorop en willen dit bereiken door participatief, duurzaam en emancipatorisch te werk te gaan.

Scholen die erin slagen om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap (PLG), zijn scholen die kwaliteitsvol onderwijs bieden. Dat is logisch want het schoolteam in een PLG leert actief en systematisch van en met elkaar om het leren van hun leerlingen te verbeteren. De leraren doen dit vanuit een kritisch-onderzoekende houding en nemen samen verantwoordelijkheid op voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat is immers een krachtige hefboom voor het versterken van de onderwijskwaliteit.

Via zijn ondersteuningswerk wil PBD-GO! onderwijsinstellingen beleidskrachtig laten ontwikkelen zodat ze zelf de kwaliteit van hun werking analyseren, borgen en verbeteren, met als doel dat zij in toenemende mate een evidence- en data-based beleid voeren.

De ondersteuning van PBD-GO! vertrekt vanuit de zes kernwaarden van het GO! en wordt op de volgende wijze vorm gegeven:

- vanuit respect voor elk individu en elke onderwijsinstelling houdt PBD-GO! steeds rekening met de eigenheid en verantwoordelijkheid van elke onderwijsinstelling;
- vanuit gelijkwaardigheid heeft PBD-GO! oog voor de context van de begeleide onderwijsinstelling om, in onderling professioneel overleg, een gepaste ondersteuning te bieden;
- in zijn communicatie is PBD-GO! eerlijk en oprecht en handelt volgens zijn eigen principes die hij naar anderen expliciet verwoordt;
- vanuit openheid waardeert en benut PBD-GO! de diversiteit in aanpak en uitvoering in het onderwijsveld;
- vanuit zijn betrokkenheid streeft PBD-GO! naar een instellingsnabije ondersteuning waarbij met een actief luisterende houding op de ondersteuningsvragen wordt ingegaan;
- vanuit engagement draagt elke medewerker het PPGO! uit.

Vanuit deze waarden gedraagt elke PBD-GO!-medewerker zich:

- discreet en betrouwbaar
- positief ingesteld
- loyaal
- authentiek.

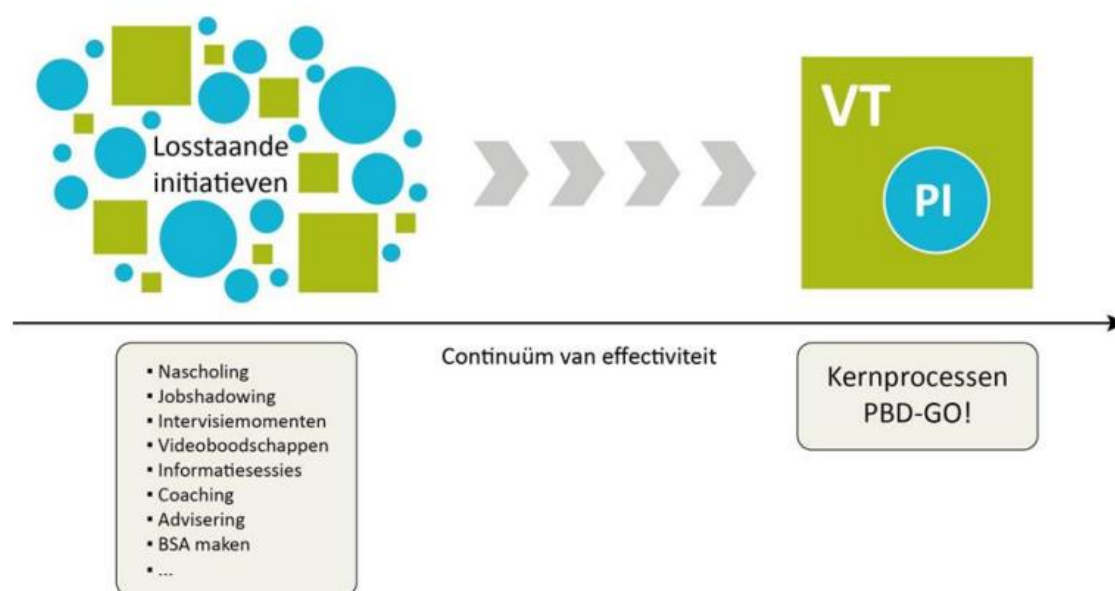
Vanuit deze principes wil PBD-GO! samen leren, samenleven en samen ondersteunen.



3.1 Professionaliseren en veranderen als kernprocessen

Aangespoord door aanbevelingen van de eerste Commissie-Monard heeft PBD-GO! gekozen om de oorspronkelijk duidelijk onderscheiden processen van begeleiden en nascholen samen te voegen tot een primair proces van 'ondersteunen' waarbij het begeleiden van verandertrajecten (VT) en het organiseren van professionaliseringsinitiatieven (PI) in wisselwerking met elkaar optreden.

Bovenstaande ondersteuningsvisie werd in de vorm van het continuüm van effectiviteit, waarin verandertrajecten en professionaliseringsinitiatieven als geïntegreerde kernprocessen gezien worden, geïmplementeerd. Vanaf 2021-2022 diversifiëren we die aanpak verder om ondanks een krimpende begeleidingscapaciteit ook een maximaal bereik te realiseren. We ondersteunen met materialen en helpdesk waar mogelijk en komen tot op de klasvloer waar nodig. We stimuleren bovendien actief professionele leergemeenschappen in de GO! scholengroepen en -gemeenschappen om het lokale onderwijskundig beleid duurzaam te versterken.



Onder een **professionaliseringsinitiatief (PI)** verstaat PBD-GO! een groep van doelgericht samengebrachte en logisch gestructureerde activiteiten die plaatsvinden binnen een afgebakend tijdspad en deelnemersgroep die expliciet ontworpen zijn voor onderwijspersoneelsleden met als doel hun kennis, vaardigheden en attitudes en zo ook die van de lerende te versterken. In ons ondersteuningsaanbod vind je als professionaliseringsinitiatieven zowel langlopende opleidingen als kortere vormen. De opleidingen zijn maximaal complementair met de verandertrajecten door de deelnemers competenties bij te brengen die ze daarbij nodig zullen hebben. Zo vormen ze vaak zelfs een instapvoorwaarde voor een VT. Het aanbod vormen verbreedt of verdiept al bestaande competenties en wordt veelal georganiseerd in makelaarschap met externe specialisten en organisaties.

Een **verandertraject (VT)** vormt op zijn beurt een hoofdzakelijk langdurig ontwikkelproces op het niveau van organisaties waarvan de einddoelstellingen samen met de instelling of school duidelijk geformuleerd zijn, maar waarbij de weg die afgelegd wordt om de doelstellingen te bereiken omwille van de grote contextgerichtheid en complexiteit niet eenduidig te bepalen is. Bijsturing van tussentijdse doelstellingen en aanpak is dan ook eigen aan VT's.



Voor de ontwikkeling van beide methodieken, werd beroep gedaan op wetenschappelijk onderzoek en de inzichten van respectievelijk Merchie et al (indicatoren van effectiviteit)³ en Léon de Caluwé en Hans Vermaak (leren veranderen)⁴.

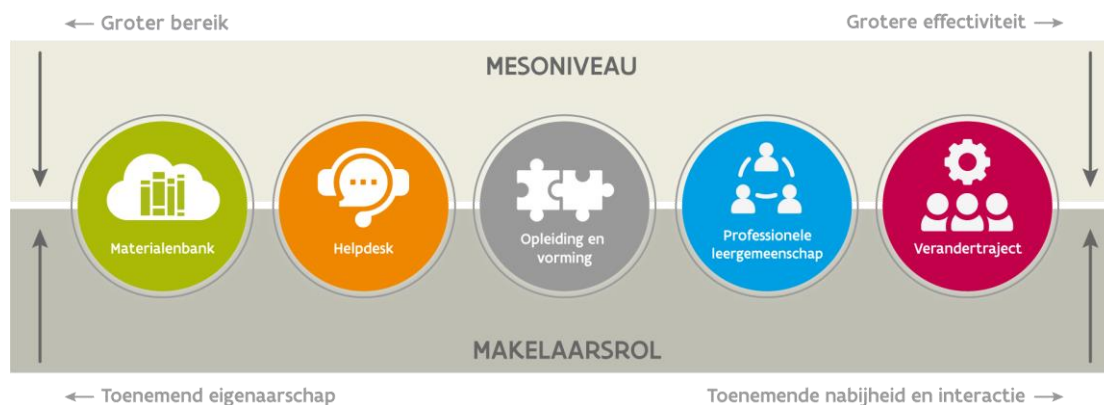
Deze contextgerichte en geïntegreerde aanpak is door de omvang en specificiteit van de doelgroep moeilijk realiseerbaar bij de ondersteuning van de modernisering secundair onderwijs. We vullen de kernprocessen daar aan met leerplanimplementatiesessies met individuele inschrijvingen.

3.2 Gedifferentieerde ondersteuningsstrategie

De uitrollende besparing zet een steeds explicietere limiet op het aantal ondersteuningsvragen waar we een verandertraject tegenover kunnen plaatsen. Samen met de ervaring met hybride begeleiding die we tijdens de coronacrisis hebben opgedaan, en de waardering die we daarvoor kregen uit het werkveld, bracht ons dat tot het differentiëren in onze ondersteuningsstrategie.

Naast de vertrouwde kernprocessen van veranderen en professionaliseren, geven we een plaats aan gerichte materialen en een daarbij ondersteunende helpdesk waarmee instellingen zelf een verandering of een deel ervan kunnen faciliteren. De duur van verandertrajecten wordt in veel gevallen ook korter doordat we voor het verwerven van bepaalde competenties kunnen terugvallen op grootschalige opleidingen of zelfstandig te verwerken e-modules. Met een focus op het installeren van professionele leergemeenschappen⁵ zetten we in op het vergroten van het beleidsvoerend vermogen op school.

In dat continuüm neemt de intensiteit van de ondersteuning stelselmatig toe. Ook de intensiteit van het contact met de school neemt toe van digitaal naar fysiek en alle mogelijke mengvormen.



In bovenstaand continuüm staan bereik, effectiviteit, mate van eigenaarschap en mate van nabijheid/interactie met elkaar in relatie. Hoe meer naar rechts in de elementen van de begeleidingsstrategie, des te kleiner de focus op bereik en tegelijk des te intenser de begeleiding en de sturing op de effecten:

³ Merchie, E., Vanderlinde, R., Tuytens, M., & Devos, G. (2015), *Indicatoren voor de effectiviteit van professionaliseringsinitiatieven*, Gent: Universiteit Gent.

⁴ Léon de Caluwé & Hans Vermaak (2014), *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderdeskundige*, Vakmedianet, Deventer.

⁵ Eric Verbiest (2016) *Professionele leergemeenschappen. Een inleiding*, Garant Uitgevers, Antwerpen.



- Materialenbank: voor elke GO!-professional
- Helpdesk: in een open aanbod voor specifieke doelgroepen of vanuit een specifiek thema
- Opleiding en vorming: voor individuele onderwijsprofessionals of deelteams Vlaanderenbreed en/of clusterbreed
- PLG: op het niveau van scholengroepen of scholengemeenschappen
- VT: schoolspecifiek

Schoolteams kunnen kiezen om eerder autonoom aan de slag te gaan met materialen, een vraag samen aan te pakken in een professionele leergemeenschap of te opteren voor een meer intensieve ondersteuning tot op het niveau van implementatie door pedagogisch begeleiders als inhoudelijke en procesmatige experts.

Met deze begeleidingsstrategie willen we scholen en scholengroepen nog gericht ondersteunen in het versterken van hun eigenaarschap van ontwikkel-, verbeter- en veranderprocessen. De strategie staat niet los van de lokale context, benut het beleidsvoerend vermogen op mesoniveau als hefboom en zoekt actief naar meerwaarde in de samenwerking met partners uit het GO! ecosysteem. Zo kunnen we steeds effectiever en efficiënter omgaan met onze begeleidingscapaciteit en die inzetten waar we het grootste verschil kunnen maken.

3.2.1 Materialenbank

Deze begeleidingsvorm zet in op ondersteuning via zorgvuldig ontwikkelde materialen en doordachte strategieën. De materialen, documenten, cahiers, kennisclips, filmpjes, wegwijzers, implementatiepaden... worden digitaal ter beschikking gesteld van de schoolteams in de curriculumtool GO! Navigator en de GO! Virtuele ruimte in Smartschool.

Schoolteams gaan met deze materialen zelfstandig aan de slag. Ze krijgen een roadmap die hen de weg wijst doorheen de materialenbank, een route of stappenplan dat hen een mogelijke aanpak biedt. Elk schoolteam plant hiervoor de nodige tijd in en filtert zelf de inhoud die ze in hun traject nodig hebben. De beginsituatieanalyse in de vorm van een zelfscan, helpt hen de inhoud te contextualiseren.

De materialenbank is opgebouwd rond de rubrieken en kwaliteitsverwachtingen van het R-OK. Zo is er een luik met focus op de ontwikkeling van de lerende en een luik met focus op beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. Deze aanpak zorgt voor herkenbaarheid voor leraren en beleidsteams door het hanteren van één taal door alle partners binnen de kwaliteitsdriehoek. Beide materialenbanken staan open voor elke GO!-professional.

3.2.2 Helpdesk

Schoolteams, leidinggevend, voortrekkers, kernteams en ook individuele leraren kunnen bij onze helpdesk terecht om vragen te stellen over inhoud, didactiek, materialen, strategieën en leerpaden uit de materialenbank. Via een 'Q&A' en een 'helpdesk live' bestaande uit digitale contactmomenten helpen onze begeleiders hen verder op weg.

De 'Q&A' is een 'stel je vraag'-module. De vragen worden gesteld in een formulier en zo gesorteerd volgens thema uit dit begeleidingsplan. Heldere en eenvoudige vragen worden beantwoord via mail en eventueel opgenomen in de Q&A.



Via de 'helpdesk live' willen we veel repetitief gestelde vragen en vragen die verdieping en extra interactie vragen, thematisch behandelen. We geven rond deze vragen telkens input en nadien is er de gelegenheid tot extra vragen stellen.

3.2.3 Opleiding en vorming

Onder opleiding en vorming valt het professionaliseringsaanbod waarop individuele onderwijsprofessionals kunnen intekenen. Deze activiteiten vinden plaats in het Huis van het GO!, op locatie of op afstand (digitaal). Vaak is het zelfs mogelijk om er collectief als team aan deel te nemen. In sommige gevallen is dat zelfs een voorwaarde om te kunnen instappen in een verandertraject.

Het aanbod bevat zowel kortlopende initiatieven waarin onderwijsprofessionals hun competenties verdiepen en verbreden of kennismaken met innovatieve ideeën, als langer lopende opleidingen en trajecten waarin ze zich volledig inwerken in een ambt, functie of competentie.

We streven daarbij naar een maximale complementariteit tussen de professionaliserings-initiatieven en de verandertrajecten in ons aanbod.

3.2.4 Professionele leergemeenschap

Ook wanneer scholengroepen of -gemeenschappen erin slagen om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap (PLG), leidt dat doorgaans tot meer kwaliteitsvol onderwijs in de betrokken scholen. Dat is logisch want het team in een PLG leert actief en systematisch van en met elkaar om het leren van hun leerlingen te verbeteren. De leraren doen dit vanuit een kritisch-onderzoekende houding en nemen samen verantwoordelijkheid op voor de kwaliteit van het onderwijs. Het bovenscholse niveau kunnen we dus ook benutten om het collectief leren in individuele scholen te versterken.

De ondersteuning van scholengemeenschappen bij de ontwikkeling tot een PLG, vormt een belangrijke focus binnen ons begeleidingsplan. Daarnaast stimuleert PBD-GO! ook binnen elk schoolspecifiek verandertraject het schoolteam om zich te ontwikkelen tot een PLG. Dat is immers een krachtige hefboom voor het versterken van de onderwijskwaliteit.

We kiezen expliciet voor het ontwikkelen van professionele leergemeenschappen, omdat deze altijd als doel hebben het leren van de leerlingen te verbeteren. Ze vormen de motor voor onderwijskundig beleid en dus ook voor onderwijskwaliteit.

Het ontwikkelen van een PLG is een soort rode draad (of het ultieme doel) bij de opleidingen en verandertrajecten rond beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. We benoemen het daarom niet altijd zo, maar het zit wel verweven in de aanpak van de begeleiders.

3.2.5 Verandertrajecten

Vanuit onze visie op ondersteunen zetten we in op contextspecifieke verandertrajecten (VT). Het is een wetenschappelijk onderbouwde strategie waarmee we de grootst mogelijke effectiviteit nastreven. Ze worden geïntegreerd ingezet met onze opleidingen, vormingen en de materialenbank. Zo verhogen we de efficiëntie van deze meest intensieve begeleidingsvorm.



Bij het doorlopen van een VT kunnen onderwijsinstellingen rekenen op onze grote parate kennis van en inzichten in onderwijs, organisatieontwikkeling, organisatieprocessen en veranderstrategieën, inzetbaar volgens de noden die zich op een bepaald ogenblik voordoen. Daarbij schakelen we contextgericht tussen verschillende veranderstrategieën en gaan we bewust om met weerstanden of onzekerheden. Doordat de diagnostische fase deel uitmaakt van het verandertraject slagen we erin om de context en historiek van de begeleide instelling mee te nemen in het bepalen van de veranderstrategie en het interventieplan. We kunnen daarmee een antwoord bieden op de meeste onverwachte noden en bijkomende ondersteuningsvragen die zich voordoen.

Een schoolspecifiek veranderstraject omvat 12 dagdelen in direct contact met onderwijsprofessionals. Wat de vraaggestuurde werking betreft, nemen we de begeleiding van een onderwijsinstelling na een ongunstige doorlichting ook op met een VT-aanpak. Daarvoor trekken we 40 dagdelen uit in direct contact. Over elke interventie brengen we verslag uit in de verslagtool.

3.3 Ondersteunen is samenwerken

Uit onze poolstervisie, onze missie, het PPGO! en onze decretale opdrachten vloeit één centraal engagement: het GO! streeft kwaliteitsvol onderwijs na voor elke lerende en PBD-GO! ondersteunt de onderwijsinstellingen daarin. Samen met de Onderwijsinspectie, die optreedt als onafhankelijk toezichtorgaan, vormen we een kwaliteitsdriehoek die garandeert dat we ons engagement waarmaken. De onderwijsinstellingen en -besturen behouden daarin hun autonomie, maar zijn ook de eindverantwoordelijke voor de onderwijskwaliteit die ze bieden.

We willen ook de scholengroepen betrekken bij de ondersteuning van hun scholen. In nauwe afstemming met de SPOC vormen ze een hefboom in het realiseren van onze klant nabijheid. Sommige scholengroepen staan reeds sterk in het uitbouwen van kwaliteitszorg op lokaal niveau. We willen hen in deze sterkte erkennen en bekijken hoe we kunnen samenwerken in opleidingen en het tot stand brengen van grotere PLG's. De complementariteit op vlak van de aanvangsbegeleiding van startende leraren binnen bepaalde scholengroepen is daar een mooi voorbeeld van. Met dit begeleidingsplan introduceren we bovendien een specifiek aanbod voor pedagogisch medewerkers om de ondersteuningscapaciteit op mesoniveau verder te versterken.

We stemmen onze engagementen ook af op de ondersteuningscapaciteit die de scholengroep zelf kan inzetten en maken gebruik van hun expertise door samen die instellingen te selecteren waar de nood aan intensieve begeleiding het hoogst is. Het resultaat van deze dialoog is een heel concrete begeleidingsovereenkomst die als tool gebruikt wordt om de keuzes binnen het begeleidingsaanbod te benoemen, effecten voorop te stellen en de samenwerking te expliciteren. De begeleidingsovereenkomst is ook het handvat bij uitstek voor verdere dialoog en bijsturing.



4 Inhoudelijke doelen

PBD-GO! kiest er bewust voor om dit hoofdstuk te ordenen volgens de eigen beleidskeuzes en de gekozen inhoudelijke focus. Op die manier maken we niet alleen zichtbaar dat de decretale opdrachten werden geïntegreerd, we verduidelijken ook dat er een versterkende werking uitgaat van de betekenisvolle samenhang tussen ons begeleidingsplan, het PPGO! en het Strategisch plan GO! 2030.

4.1 Een netgebonden invulling

PBD-GO! wil, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit, onderwijsinstellingen ondersteunen om het PPGO! te realiseren tot op het niveau van elke lerende. In het kwaliteitsvol onderwijs en in de leerlingenbegeleiding die het GO! vooropstelt, staan het bereiken van maximale leerwinst, de totale persoonlijkheidsontwikkeling, actief burgerschap en individueel welbevinden bij elke lerende centraal.

Ontwikkelingen op verschillende domeinen (demografisch, technologisch, wetenschappelijk...) in de samenleving nopen het onderwijs tot continu verbeteren en gericht veranderen. Het GO! onderschat de impact van deze maatschappelijke ontwikkelingen, in het bijzonder de digitale transformatie, niet. Om daar op een proactieve manier antwoord te geven, hanteren we voor het hele net een overkoepeld denk- en doekader, concreet verwoord in een strategisch plan.

Omdat de werking en de aansturing van PBD-GO! vertrekken vanuit het netgebonden karakter schrijft PBD-GO! zich expliciet in in het strategisch plan en geeft zo uitvoering aan de vierde decretale opdracht, het ondersteunen van de instellingen in het realiseren van hun pedagogisch project. Het uitgangspunt van het strategisch plan GO! 2030 is de poolstervisie: het GO! wil zich profileren als een lichtbaken, een poolster, een continu vaststaand richtpunt waarop het volledige net zich met vertrouwen kan oriënteren.



PBD-GO! gaat in dit begeleidingsplan daarom uit van de visie *Gepersonaliseerd Samen Leren* bij het versterken van de beroepsbekwaamheid van de onderwijsprofessionals en het implementeren van de beleidsprioriteiten brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid. Ondersteunend vinden we ook richting in de visie *de rol van de onderwijsprofessional* en *de school als concept* in de ontwikkeling van scholen tot professionele leergemeenschappen. Dat we hiervoor in de voorbije jaren al belangrijke stappen zetten, met onder andere de concretisering van flexibele schoolorganisatie en het meedenken in functie van het loopbaandebat, zorgt ervoor dat veel materiaal van de voorbije jaren nu in een logisch geheel samengebracht kan worden.



Als GO! willen we het PPGO! realiseren en de poolstervisie waarmaken door bij elke lerende alle onderwijsdoelen te realiseren en het leervermogen, de leermotivatie en de leerwinst maximaal te ontwikkelen.

We doen dat vanuit een duidelijke visie op Gepersonaliseerd Samen Leren waar op pedagogisch-didactisch vlak drie bouwstenen van belang zijn: Doelgerichte differentiatie, Groeien naar autonomie en Samen leren. Daarnaast bestaan er nog twee bouwstenen die hierin ondersteunen: Geïnformeerde praktijken en Onderzoekende houding.



Om dit alles te kunnen realiseren, moet er aan bepaalde ondersteunende voorwaarden voldaan worden. De leeromgeving evolueert mee via een flexibele en doelgerichte *curriculumorganisatie* (door wie en wanneer worden welke onderwijsdoelen gerealiseerd?), een aangepaste *schoolorganisatie* (waar en wanneer wordt er door wie geleerd?) en een *infrastructuur* die dat alles faciliteert. Dat daardoor ook de inzet van de onderwijsprofessionals verandert, hoeft geen betoog. De digitalisering is daarbij een innoverende motor die blended learning mogelijk maakt. Via versterkte partnerschappen optimaliseren we het geheel.

Dat geheel vergt van het schoolbeleid een integrale aanpak. Daarbij zien we de professionele leergemeenschap als de motor voor onderwijskundig beleid en biedt gedeeld(er) leiderschap een antwoord op de vele uitdagingen die op een school afkomen. Gericht beleid voeren kan bovendien niet zonder evidence informed werken vanuit geïnformeerde praktijken en een onderzoekende houding van elke GO!-professional.



Ons aanbod werd hierop afgestemd op volgende wijze:

- Voor het bereiken van leervermogen, leermotivatie en leerwinst ondersteunen we met een focus op curriculum: kennis van de onderwijsdoelen is daarbij cruciaal (onder meer vorming en opleiding curriculum secundair onderwijs, verandertrajecten wiskunde, lezen, STEM en kleuteronderwijs in het basisonderwijs, verandertrajecten leerlingenbegeleiding in alle onderwijsniveaus).
- In deze opleidingen en verandertrajecten nemen we expliciet Gepersonaliseerd Samen Leren mee.
- Voor de ondersteunde voorwaarden werken we als PBD-GO! samen met de andere centrale diensten aan de ondersteuning van scholen: regelgevend kader rond flexibel organiseren, personeelsbeleid van scholen en scholengroepen, infrastructuur en de digitale ondersteuning. Voor de laatste aspect hebben we als PBD-GO! ook een pedagogisch-didactisch aanbod. Op niveau van de scholen en instellingen bieden we beleidsmatige ondersteuning via opleiding en vorming (naar gedeeld(er) leiderschap, onderzoekend leidinggeven in BaO, modernisering SO) en verandertrajecten met focus op curriculumimplementatie, flexibele schoolorganisatie, onderzoekend leidinggeven, gedeeld(er) leiderschap en leerlingenbegeleiding.

Onze materialenbank en helpdesk zijn ondersteunend aan al deze aspecten en in ons aanbod voor individuele leraren worden de principes van Gepersonaliseerd Samen Leren overal meegenomen.

4.2 Focus begeleidingsplan

Op de volgende pagina's gaan we verder meer in detail in op ons aanbod. Om het overzicht te bewaren, geven we hier kort mee in welke volgorde we het geheel bespreken:



Gepersonaliseerd Samen Leren

- Curriculum basisonderwijs
- Curriculum secundair onderwijs
- Leerlingenbegeleiding
- Startende leraren



Professionele leergemeenschap

- Beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap
- PLG - schooloverstijgend



4.3 Speerpunt Gepersonaliseerd Samen Leren

Wanneer we ons als doel stellen om dé favoriete leergemeenschap te worden, voor iedereen gepersonaliseerd, spiegel en bouwsteen van de samenleving, dan plaatsen we de lerende als individu daarin centraal, binnen zijn sociale context. Hun ontwikkeling stimuleren is het hart van ons onderwijs. We onderscheiden vanuit het R-OK daarin vier deelprocessen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en die we daarom steeds integraal benaderen:

- Doelen stellen voor elke lerende
- Het onderwijsleerproces en de leef- en leeromgeving zo vormgeven dat die doelen maximaal bereikt kunnen worden
- Elke lerende begeleiden om die doelen maximaal te bereiken
- Elke lerende opvolgen doorheen het leerproces

Om die kernprocessen zo kwaliteitsvol mogelijk te laten verlopen, ondersteunen we de onderwijspraktijk op school, breed en integraal. Daarbij streven we vanuit het PPGO! naar gelijke onderwijskansen, maximale leerwinst, leervermogen en leermotivatie, welbevinden en actief burgerschap bij elke lerende. We hanteren daarvoor een wetenschappelijk onderbouwde kijk op leren: Gepersonaliseerd samen leren. Deze visie op leren bestaat uit vijf bouwstenen die onze pedagogisch begeleiders als basis nemen bij het vormgeven van de begeleiding.



4.3.1 Decretale opdrachten

In ons eerste speerpunt werken we maximaal aan de eerste decretale opdracht om de beroepsbekwaamheid van de personeelsleden, in rechtstreeks contact, te versterken. We nemen de beleidsprioriteiten brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid daar geïntegreerd in mee. In dit speerpunt schuiven we onder meer ons aanbod rond curriculum, leerlingenbegeleiding en startende leraren naar voor. Dit zijn de thema's bij uitstek waar we het pedagogisch en didactisch handelen met het oog op de ontwikkeling van elke lerende versterken.



We doen dat samen én in dialoog met de onderwijsprofessionals. Bij onze verandertrajecten hebben we eveneens oog voor de tweede decretale opdracht om de onderwijsinstellingen te versterken als professionele lerende organisatie. We ondersteunen hen bij het verankeren van de nieuwe inzichten, zodat zij nadien versterkt zelf aan de slag kunnen om de nieuwe pedagogische en didactische inzichten blijvend te verankeren én daar waar nodig bijsturing te doen.

4.3.2 Curriculum basisonderwijs

Operationele doelstellingen

Op het einde van het begeleidingsplan hebben we leraren van 90% van de GO! instellingen vanuit onze begeleidingsstrategie en visie op leren (GSL) ondersteund in het systematisch, doelgericht en functioneel aanbieden van wiskundeonderwijs, taalonderwijs, STEM-onderwijs of kleuteronderwijs. We doen dat door leraren te bekwamen in het doelgericht kiezen en schakelen tussen de verschillende fasen tijdens het leren van hun leerlingen (aanleren en oefenen).

Motivering operationele doelstellingen

De resultaten van internationaal vergelijkend onderzoek (o.a. TIMSS 2019⁶) tonen duidelijk een dalende trend voor het **wiskundeniveau** van leerlingen in het vierde leerjaar. Ook de peilingsproeven (resultaten 2016⁷) bij leerlingen in het zesde leerjaar tonen aan dat de resultaten voor bijna alle onderdelen erop achteruitgaan. De achteruitgang in het behalen van de eindtermen loopt op tot 16 %. In de meest recente peilingsresultaten (2021) vallen de dalende resultaten voor meten en metend rekenen op.

In het laatst internationale vergelijkende onderzoek voor **begrijpend lezen** (PIRLS 2016) waren de resultaten teleurstellend voor Vlaanderen. Er werd daarom een herhalingsmeting PIRLS 2018⁸ uitgevoerd. Uit deze herhalingsmeting blijkt dat er onvoldoende leerwinst wordt bereikt tussen het vierde en het zesde leerjaar. Ook het peilingsonderzoek van 2018⁹ toont een dalende trend voor het behalen van de eindtermen lezen en luisteren.

In het brandpunt van onze GO!-visie op onderwijs staat Gepersonaliseerd samen leren (GSL). **STEM** is bij uitstek het leerdomein waarin GSL voortdurend aan de orde is. We leven in een hoogtechnologische samenleving waar kennisverwerving dagelijks aan de orde is. Daarom worden leerlingen gevormd tot zelfsturende en levenslang lerenden. STEM is hiervoor meer dan een aanzet.

Door de regelmatige focus op resultaatgericht onderwijs voor onder meer lezen, schrijven en rekenen, wordt vaak met veel aandacht gekeken naar het aanbod in de lagere klassen voor de verschillende leergebieden. Essentieel voor al deze leerdomeinen is de aanzet die wordt gegeven voor het leren van kinderen in de **kleuterklas**. Kleuterklassen zijn al langer geen vrijblijvende speelplaatsen meer, al staat het spelend leren van jonge kinderen vanzelfsprekend wel centraal.

⁶ <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestand.ashx?id=12933>

⁷ <https://peilingsonderzoek.be/wp-content/uploads/2018/08/2016-Wisk-basis.pdf>

⁸ <https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestand.ashx?id=12262>

⁹ https://peilingsonderzoek.be/wp-content/uploads/2018/11/Brochure_Nederlands_BaO_2018_DEF.pdf



Hoewel het kleuteronderwijs steeds wordt meegenomen in alle aangeboden trajecten, willen we de visie en daaraan gekoppelde didactiek ook afzonderlijk opnemen in een begeleidings-traject omwille van zijn specificiteit en grote belang.

In Bijlage 3 sommen we een volledige lijst op met bronnen en samenwerkingsverbanden die het ondersteuningsaanbod curriculum, en zijn inzet op brede basiszorg en effectieve didactiek, onderbouwen.

4.3.3 Aanbod curriculum basisonderwijs

Voortraject “In de startblokken voor curriculum”

Elk Verandertraject start met het onontbeerlijke voortraject In de startblokken voor curriculum. Tijdens dit voortraject wordt op beleidsniveau nagegaan hoe de (leerplan)implementatie rond een leergebied kan worden uitgewerkt op school.

Dit voortraject is kernachtig en **onontbeerlijk** voor een sterke uitrol van een VT curriculum. Het wordt **Vlaanderenbreed** uitgerold, wat meteen zorgt voor een netwerk met andere kernteams die voor dezelfde opdracht staan. Kernteams bestaan idealiter uit 2 tot 5 teamleden. De directeur hoeft niet noodzakelijk deel uit te maken van dit kernteam, al strekt het tot de aanbeveling. De teamleden beschikken noodzakelijk over het nodige mandaat en engagement als kritieke succesfactoren voor een effectief kernteam.

Het is mogelijk dat het voortraject wordt aangevraagd zonder dat er daaropvolgend een VT curriculum wordt gevolgd, maar dat de school nadien zelfstandig aan de slag gaat ondersteund door onze materialenbank. Om het vervolgtraject optimaal voor te bereiden, organiseren we twee edities van het voortraject:

- een reeks voor scholen die vervolgens intekenen voor een VT curriculum;
- een reeks voor scholen die vervolgens zelfstandig aan de slag gaan of voorlopig voorrang geven aan een ander VT.

Het traject bestaat concreet uit zes sessies van een halve dag.





Doelstellingen:

- Het kernteam bereidt zich voor op curriculumtrajecten en hoe deze adequaat te ondersteunen en te implementeren.
- Het kernteam heeft zicht op de praktische en concrete mogelijkheden om het eigen schoolteam blijvend te professionaliseren binnen een schooleigen professionele leergemeenschap.
- Het kernteam heeft een duidelijk zicht op de aanwezige en beschikbare materialen in de specifieke materialenbank die ze inzetten tijdens het VT curriculum (wiskunde, Nederlands, kleuter en STEM).

Verandertrajecten curriculum (wiskunde, Nederlands, kleuter en STEM)

Dagdelen: 12



Alle verandertrajecten curriculum lopen van eind oktober in het 'opstartschooljaar' tot begin november van het volgende schooljaar en sluiten naadloos aan op het voorbereidend traject "In de startblokken voor curriculum". Alle trajecten duren 12 dagdelen en zijn op dezelfde manier opgebouwd.



- We starten met een beginsituatieanalyse (BSA). Waar staat de school in functie van het curriculum en hoe vertalen we deze BSA in concrete noden met een schooleigen focus?
- We kijken welke effecten en resultaten op één jaar kunnen worden behaald. De effecten, hier breed geformuleerd opgenomen, worden op maat van en in dialoog met de school concreet geformuleerd met in het vooruitzicht de eindmeting één jaar na de opstart van het VT curriculum.
- We geven inhoudelijke input door vormingen een plaats te geven in het traject. Afhankelijk van de noden geformuleerd in de BSA worden verschillende inhoudelijke sessies aan het schoolteam aangeboden om zich het curriculum verder eigen te maken. Daarnaast is het mogelijk om rond een aantal aspecten voor enkele leerkrachten, of voor het volledig schoolteam, een vorming aan te vragen vanuit het aanbod Opleiding en vorming, thema curriculum. De begeleider kijkt mee welke bijkomende vormingen aangewezen zijn op basis van de eerder geformuleerde schoolspecifieke professionaliseringsnoden curriculum.



- We begeleiden tot op de klasvloer. De aangereikte inhouden curriculum worden mee vertaald door de school. Leerkrachten maken de vertaalslag hiervoor in hun specifieke klaspraktijk. Ze doen dit niet alleen, de begeleider komt tot op de klasvloer observeren hoe het curriculum vorm krijgt en ondersteunt de leraar waar nodig in het ontwikkelen van zijn beroepsbekwaamheid. Ook modelleren door de begeleider kan plaatsvinden in deze begeleiding op de klasvloer.
- We nemen onderwijskundig leiderschap consequent mee. Om aangereikte inhouden en vaardigheden op een gedragen en systematische wijze in de school te implementeren, wordt tijdens het VT ook ingezet op onderwijskundig leiderschap. Een kernteam en/of directeur wordt hiervoor ondersteund door de begeleider. Hierbij kunnen de tips en tricks uit het voortraject actief worden ingezet.
- We begeleiden systemen en structuren einde schooljaar (eindevaluaties, planning volgend schooljaar). Het VT curriculum start eind oktober en loopt tot begin november van het daaropvolgende schooljaar. De looptijd van het VT doorkruist twee schooljaren. Dit is een bewuste keuze, zodat scholen ook kunnen worden begeleid op het cruciale einde-schooljaarmoment met de daaraan gekoppelde vragen, bezorgdheden en kansen.
- We starten mee het nieuwe schooljaar op. Ook de opstart van het nieuwe schooljaar kan door deze bijzondere looptijd van het VT mee in de focus worden genomen. Noden van leerlingen en leraren worden opnieuw in kaart gebracht. Bij het begin van het nieuwe schooljaar wordt de aangepaste begeleiding voor elke klasgroep mee opgenomen en ondersteund door de PBD-begeleiders.

In wat volgt gaan we wat dieper in op de verschillende focussen: wiskunde, Nederlands, kleuteronderwijs, STEM)

Focus wiskunde

In de didactische cahiers wiskunde van het GO! zijn leerinhouden wiskunde voor kinderen van de eerste kleuterklas tot het zesde leerjaar tot in de puntjes didactisch uitgewerkt. Het geeft leraren een inkijk in de complete inhoud en didactiek van het wiskundeonderwijs. Dit voor de doelen boven, maar ook voor de zo belangrijke voorwaardelijke doelen onder, de waterlijn. Deze doelen zijn gekoppeld aan zeer expliciete conceptkaarten die de leraar ondersteunen in het selecteren van de gepaste al dan niet manipuleerbare didactische materialen en strategieën.

Deze didactiek zet in op handelen en DOEN in het wiskundeonderricht als stevige basis voor inzichtelijk leren. Op die manier kan wiskunde ons de wereld beter leren begrijpen en voorspellen.

De cahiers zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek rond effectief wiskundeonderwijs dat een aantal evidence-based leertheorieën samenbrengt. Deze leertheorieën ondersteunen leerlingen in het trapsgewijs evolueren van motorisch naar mentaal redeneren. Het CPA-model¹⁰ (Bruner), het ijsbergmodel¹¹ (Moerlands & Boswinkel) en het handelingsmodel¹² (Groenestijn) vormen de basis van dit principe.

¹⁰ Bruner, J., (2000), The process of education. Cambridge, MA: Harvard University Press

¹¹ Boswinkel, N., Moerlands, F., (2003). Het topje van de ijsberg. Utrecht: Freudenthal Instituut

¹² Groenestijn, M. van, Borghouts, C., Janssen, C., (2011). Protocol Ernstige Rekenwiskundeproblemen en Dyscalculie. Assen: Van Gorcum



“Leraren en leerlingen zijn enthousiast over deze didactiek. Leraren geven aan dat deze methodiek hen voornamelijk ondersteunt bij leerlingen waarvoor wiskunde wat moeilijker lukt, maar ook voor diegenen die meer uitdaging nodig hebben en al stevige stappen kunnen zetten in het probleemoplossend denken.”

Het GO!-leerplan voor wiskunde wordt ook systematisch gekoppeld aan de verschillende onderdelen van het ijsbergrekenen. Leerkrachten lezen het leerplan net iets anders nadat ze werden ondergedompeld in de principes van de cahiers.

Schoolteams kunnen zelfstandig aan de slag met de cahiers voor hun wiskundeonderwijs of kunnen rekenen op ondersteuning en begeleiding door een PBD-begeleider in een **VT wiskunde**.

De materialen van de digitale materialenbank en **de cahiers wiskunde** geven schoolteams inhouden, didactieken, maar ook strategieën en tools mee om een verbetertraject wiskunde gestructureerd zelf aan te pakken als team.

PBD-GO! ondersteunt basisscholen in hun aanpak binnen de verschillende domeinen van wiskunde. We gaan op een stapsgewijze manier structureren en mathematiseren. Dat doen we aan de hand van de didactische cahiers die gelinkt zijn aan het gevalideerde doelenkader. In dit wiskundeonderwijs staan problemen oplossen centraal. We gaan uit van het stimuleren en (samen) ontdekken van denk- en oplossingsstrategieën zodat kinderen in een probleemsituatie (een) gepaste strategie(ën) kunnen aanwenden. Dit biedt kansen tot een gedifferentieerde aanpak, het interactief samen leren en het aanscherpen en verbreden van de zelfregulerende vaardigheden. Scholen die met wiskunde aan de slag gaan, werken op deze manier dus ook aan de bouwstenen van Gepersonaliseerd Samen Leren.

In samenwerking met externe partners wordt ook een uitgebreid aanbod verdiepende en praktijkgerichte vormingen voor leerkrachten aangeboden rond verschillende aspecten binnen het wiskundeonderwijs.

Focus Nederlands

Lezen is een cruciale vaardigheid voor onderwijssucces, maatschappelijke participatie en levenslang leren. De leesresultaten van de leerlingen zeggen veel over hun kennisniveau en over hun vermogen om met teksten om te gaan. Het is dus van groot belang dat scholen erover nadenken hoe ze hun onderwijs zo inrichten dat ze alle leerlingen optimale kansen bieden om hun leesbegrip en hun kennis van de wereld te ontwikkelen.

Wie veel leest, bouwt een uitgebreidere woordenschat op en schrijft beter. Daartegenover helpen de schrijfactiviteiten het leesbegrip van de leerlingen te verbeteren. Er is een nog sterker verband met de mondelinge taalvaardigheid. De leerlingen komen tot een beter leesbegrip van een tekst, boek en de wereld die daarachter zit ... door dat wat ze lezen met elkaar en de leerkracht te bespreken.

De etnisch-culturele en talig diverse rijkdom in scholen zetten we in als hefboom voor alle leerlingen om beter tot het leren van het Nederlands te komen en de bredere talige wereld te ontdekken. Meertalige leerlingen kunnen gebruikmaken van hun talige capaciteit om hun vaardigheid in, en kennis van, het Nederlands te versterken. De school kan hiertoe specifieke accenten leggen binnen het talenbeleid.



PBD-GO! ondersteunt scholen in functie van hun aanpak voor technisch, begrijpend en vloeiend lezen. Dat doen we aan de hand van de LIST- en DENK methodiek. Scholen die deze methodieken toepassen, werken meteen ook aan alle bouwstenen van Gepersonaliseerd Samen Leren. LIST zet immers in op een gedifferentieerde aanpak, moedigt leerlingen aan om zelf leeskeuzes te maken en laat leerling en leraar of leerlingen samen praten over hun leesvorderingen en over de inhoud van de boeken.

Bovendien is deze methode wetenschappelijk onderbouwd en levert ze LIST-scholen de nodige data waarmee ze in kaart kunnen brengen in welke mate leerlingen meer leesplezier ervaren en op vlak van technisch en begrijpend lezen vooruitgang boeken. De LIST-methodiek zorgt voor een onderzoekende houding bij zowel de leerling, de leraar als bij het schoolbeleid.

Focus kleuteronderwijs

Door evidence-based praktijken samen te brengen en als referentiekader te hanteren, worden een aantal cruciale aspecten uit het aanbod voor de kleuters op de eigen school onder de loep genomen. Na het invullen en analyseren van een kwaliteitsscan van het aangeboden onderwijs voor de jongste lerenden op school, wordt gekeken waar er kansen tot remediëren en excelleren liggen voor de gekozen aspecten. Onze publicatie “Kansen voor kleuters: Basisboek voor GO!ed kleuteronderwijs” maakt het aanbod volledig en kan als basis dienen om op terug te vallen.

PBD-GO! ondersteunt basisscholen bij het uitbouwen van kwalitatief kleuteronderwijs waarin we werken aan een totale persoonsontwikkeling en een harmonieuze cognitieve, socio-emotionele, fysieke en creatieve ontwikkeling beogen. We creëren een rijke speel- en leeromgeving waarin we de kleuters met een doelgericht aanbod begeleiden en opvolgen. Kleuters helpen groeien naar autonomie en hen samen leren samenleven vinden we een belangrijke opgave. Elke kleuter is bij ons een vip die zijn eigen talenten gelijkwaardig mag ontwikkelen. Scholen die met het aanbod voor kleuteronderwijs aan de slag gaan, werken volgens de bouwstenen van Gepersonaliseerd Samen Leren.

Focus STEM

Het STEM-aanbod komt tegemoet aan het prikkelen van kinderen om zelf aan de slag te gaan rond ervaren technische problemen door veel leergebiedoverschrijdende competenties in te zetten.

Hierbij formuleren ze zelfstandig eigen leerdoelen of onderzoeksvragen waarbij ze de duurzaamheidsdoelen als bewuste en klimaatgevoelige actieve burgers geïntegreerd mee op nemen. Deze wereld moet immers nog een eeuwigheid mee.

Het leren van de leerlingen tijdens STEM beslaat het volledige scala van de aangewezen 21^e eeuwse vaardigheden. Deze vaardigheden worden optimaal geobserveerd en geëvalueerd door middel van permanente evaluatie, vaak een nog niet zo vertrouwd gegeven in onze klassen in de basisschool.

PBD-GO! ondersteunt basisscholen in functie van hun aanpak binnen het toepassingsgebied STEM. Dit doen we door samen met scholen in te zetten op het integreren van wetenschappen (S), techniek (T + E) en wiskunde (M). We doen dit via een projectgerichte aanpak die nauw aansluitend bij de leefwereld van de kinderen en passend binnen een betekenisvolle context met het gevalideerd doelenkader als leidraad.



Door eveneens linken met 'taal' te leggen geven we de 'STEMmige' aanpak een extra meerwaarde. STEM geeft unieke kansen en mogelijkheden om te differentiëren, in te zetten op talenten en zelfregulerende vaardigheden (bouwstenen gepersonaliseerd samenleren) en creëert eveneens een onderzoekende houding en kritische ingesteldheid.

Opleidingen

Behalve de intensieve trajecten die voorzien zijn voor wiskunde, Nederlands, STEM en kleuteronderwijs organiseert PBD-GO! ook twee opleidingen. Zo organiseren we een opleiding De excellERENDE GO! leraar en Parlons Français.

Leraren hebben na een aantal jaren leservaring regelmatig de vraag naar verdieping en verbreding van hun lespraktijk. Daarnaast willen ze graag blijven met de meeste recente en effectieve didactieken en methodieken. Het leren zit hen namelijk in het bloed. Ze zijn op zoek naar een tweede professionele adem, willen hun vlak aanvoelende loopbaan doorbreken en antwoord bieden op een leefwereld in voortdurende verandering en nieuwe contexten en noden van leerlingen. Momenteel bestaat hiervoor geen opleiding of Banaba. Deze opleiding is wel een antwoord.

Tijdens de opleiding gaan excellerende GO! leraren aan de slag met collega's om zich samen te verdiepen in tal van facetten van hun lesgeven. Ze doen dat onder leiding van expert-leraren, PBD-begeleiders en externe experts die lesgeven in de opleiding. Het eigen leren doorheen deze opleiding houden ze bij en geven ze vorm in hun persoonlijk leerportfolio.

Opleiding De excellERENDE GO! leraar

Dagdelen: 16



De opleiding De excellERENDE GO! leraar bestaat uit acht modules gespreid over twee schooljaren. Deze modules zien er als volgt uit.

- Module 1: **Meet & greet,GO! mindset + verbindend lesgeven** over actief burgerschap, met elke leerling verbinding maken en leraren die ertoe doen!
- Module 2: **Differentiëren kan je (samen) leren** over de zin en onzin van differentiëren en goede praktijken hierin
- Module 3: **Zelfregulerend leren: iedereen leider over eigen leren?** over zelfregulerend leren en de meerwaarde hiervan, maar vooral over hoe dit aan te pakken in de klas
- Module 4: **Do's that matter! Leerplanrealisatie: het evenwicht tussen leermethode en functionele leertaken** over leermethodes en functionele leertaken die het leerrendement van kinderen verhogen
- Module 5: **In de roos! Zinnvolle ondersteuning via interacties de hele dag door** over kwaliteitsvolle vragen stellen, leerdenkgesprekjes voeren en zoveel meer
- Module 6: **Evalueren om te leren.** over ontwikkelingsgerichte feedback aan kinderen geven, verschillende vormen van evaluatie om de leerevolutie bij te houden
- Module 7: **Verkennde workshops:** bij aanvang van de opleiding polsen we bij de deelnemers welke didactische inhoud ze nog graag verkend zien en organiseren dan in module 7 een workshopdag waarbij de deelnemers de workshop kunnen volgen die ze zelf wensen



- Module 8: **Slotdag: Pitch & learn!** wat we leerden tijdens de opleiding lichten we toe aan elkaar in een korte pitch om elkaar nog meer te inspireren

Na afloop worden in het volgende schooljaar 2023-2024 terugkomdagen (1 of 2) gepland.

Opleiding Parlons Français

Dagdelen: 9

0 Datageletterdheid 0 Brede basiszorg 6 Effectieve didactiek 3 Andere aspecten

De opleiding Parlons Français heeft de bedoeling tegemoet te komen aan de onzekerheid over de Franse taal waarmee veel leerkrachten basisonderwijs kampen. Ze krijgen de gelegenheid de eigen spreekvaardigheden voor Frans in een veilig en onderbouwd kader aan te scherpen. Daarnaast willen we ook de didactiek vreemde talen in het basisonderwijs nog eens van naderbij bekijken.

Naast enkele **inhoudelijke sessies** bestaat de opleiding vooral uit **dialogotafels** die we regionaal organiseren in centra volwassenonderwijs en hogescholen. **Onder leiding** van een **leraar Frans** worden tal van onderwerpen, gerelateerd aan de eigen klaspraktijk, in het Frans verkend samen met de andere collega's. Tijdens deze dialogotafels oefen je dus niet alleen je eigen spreekvaardigheid, maar krijg je meteen ook een resem materialen, spelletjes, methodieken en goede ideeën aangereikt.

Voor taalinitiatie Frans worden eveneens tal van tips en tricks aangereikt tijdens de inhoudelijke sessies en de dialogotafels.

De opleiding Parlons Français geven we vorm vanuit een aantal inhoudelijke sessies en dialogotafels met een leraar Frans. We voorzien voor deze opleiding acht sessies en die zijn als volgt opgebouwd:

- Sessie 1: **Didactiek** vreemde talen basisonderwijs
- Sessie 2: Een **duik** in Franse boekjes en andere materialen en spelletjes: enchanté!
- Sessie 3 t/m 7: **Dialogotafels** in het Frans over Franse cultuur en zoveel meer: avec plaisir!
- Sessie 8: **Terugkommoment**

Overige leergebieden

Omdat we ons ervoor willen behoeden om curriculumvernauwing te stimuleren, nemen we voor de overige leergebieden dan volop onze rol als makelaar op. Leraren kunnen uit het aanbod dat op onze website terug te vinden is zeker hun gading vinden. Er zijn opleidingen voorzien binnen de leergebieden wereldoriëntatie, muzische vorming, lichamelijke opvoeding... Ook opleidingen rond het omgaan met anderstalige nieuwkomers en computationeel denken zijn terug te vinden in onze catalogus.



4.3.4 Curriculum secundair onderwijs

Operationele doelstellingen

Op het einde van het begeleidingsplan hebben we alle leraren secundair onderwijs met onze begeleidingsstrategie de nodige kennis en vaardigheden aangereikt om het nieuwe curriculum en de visie op leren (GSL) op een kwaliteitsvolle manier toe te passen in hun onderwijspraktijk.

Motivering operationele doelstellingen

Om leraren vertrouwd te maken met de nieuwe regelgeving, de nieuwe structuur en de nieuwe doelen van het secundair onderwijs, vinden we het belangrijk om van de modernisering SO een speerpunt te maken. Bovendien sluit dit nauw aan bij het strategisch plan GO! 2030 waarin we onze poolstervisie centraal stellen. We nemen de leraren dan ook mee in de visie op leren van het GO! (GSL) om zo hun beroepsbekwaamheid te ontwikkelen, met bijzondere aandacht voor de brede basiszorg en effectieve didactiek.

Omwille van de beslissing van het Grondwettelijk Hof verleggen we in onze aanpak voorlopig de focus op de nieuwe doelen naar globalere inhouden en vakdidactiek. We vertrekken vanuit de bouwstenen van GSL (doelgerichte differentiatie, groeien naar autonomie en samen leren) en de deelprocessen uit het R-OK (doelen, begeleiding, opvolging en leerproces). Van daaruit leggen we de koppeling met de voor ons belangrijke principes van de modernisering SO. Voor de doelen uit beroepsbekwaamheden vertrekken we wel vanuit de doelen en koppelen daaraan de visie op leren en de principes van de modernisering SO.

Een nabije ondersteuning is bovendien nodig om leraren onder deze omstandigheden niet alleen de nodige kennis maar ook de nodige moed en goesting te geven om met de (overgangs)doelen aan de slag te gaan.

4.3.5 Aanbod curriculum secundair onderwijs

Materialenbank

In de GO! Navigator werd een leerplanmodule toegankelijk gesteld waar er per leerplandoel voor leraren horizontale en verticale samenhang, pedagogisch-didactische wenken, handvatten voor evaluatie en passende begeleiding en ook bronnen zijn opgenomen. Naast deze leerplanmodule bevat de materialenbank visieteksten en ondersteunend materiaal. We hanteren de rubrieken van het R-OK als ordenend kader.

Helpdesk

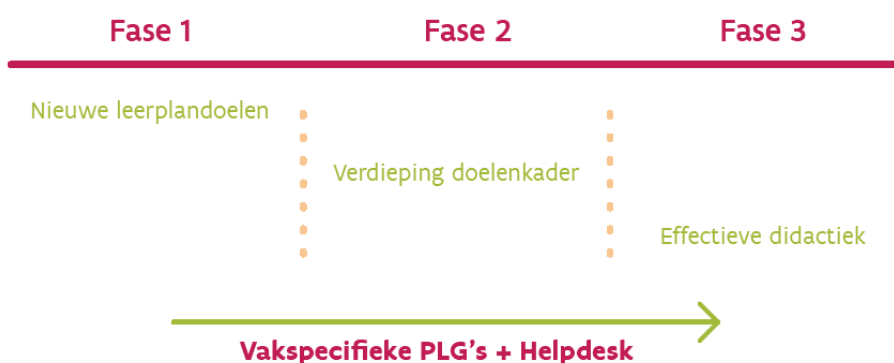
Leraren kunnen hier vragen stellen (zowel in live sessies als via een online formulier) over alle specifieke materialen in de materialenbank of over de modernisering van het SO in het algemeen. Generieke antwoorden worden gepubliceerd in een Q&A. Live sessies organiseren we per sleutelcompetentie of vakkencluster.



Leerplanimplementatie modernisering SO

We kiezen voor vakgerichte sessies leerplanimplementatie met individuele inschrijving om alle leraren te kunnen ondersteunen in het nieuwe curriculum SO en de nieuwe visie op leren. Scholen kunnen zich organiseren met een afvaardiging per vakgroep, maar we voorzien voldoende sessies om elke leraar de kans te geven om in te schrijven. De helpdesk live sessies bieden een aanvullende kans om vragen te stellen. We brengen leraren doorheen alle fasen van het implementatietraject ook samen in Vlaanderenbrede vakgerichte professionele leergemeenschappen om expertise- en materiaaluitwisseling te stimuleren.

Voor elke opeenvolgende fase in de uitrol van de modernisering voorzien we specifieke modules. Zoals hierboven beschreven, passen we tijdelijk onze aanpak aan om leraren optimaal te ondersteunen tijdens de overgang naar bijgewerkte eindtermen de komende schooljaren.



Fase 1 (schooljaar – 1)

In het schooljaar voorafgaand aan de implementatie van de nieuwe leerplandoelen zorgen we voor de invulling van GO! Navigator voor de relevante leerplandoelen. Daarnaast voorzien we een korte sessie van twee dagdelen. In de sessie *Nieuwe leerplandoelen* gaan we in op de leerplandoelen (met de bijhorende kennis en beheersingsniveaus) van de basisvorming en/of een specifiek gedeelte.

Dagdelen: 2

0 Datageletterdheid 1.6 Brede basiszorg 0.4 Effectieve didactiek 0 Andere aspecten

We duiden de samenhang tussen verschillende leerplandoelen en geven inspiratie rond het concretiseren van de leerplandoelen (ook deze met transversaal karakter) op pedagogisch vlak, rekening houdend met onze GO!-visie op Gepersonaliseerd Samen Leren.

In de aanvullende sessie *Wegwijs in de navigator* gaan we dieper in op onze GO! navigator. In deze sessie leiden we de leraren door de structuur van de Navigator, zodat elkeen op eigen tempo, en binnen de eigen tijd, stap voor stap kan zoeken naar de zaken die op een bepaald ogenblik nodig zijn.



Fase 2 (schooljaar 1)

In het schooljaar van de implementatie van de nieuwe leerplannen ondersteunen we leraren met de sessie *Verdieping doelenkader* in het opvolgen en evalueren van de nieuwe onderwijsdoelen.

Dagdelen: 3

0 Datageletterdheid 0 Brede basiszorg 3 Effectieve didactiek 0 Andere aspecten

Fase 3 (schooljaar 2)

In het schooljaar volgend op de implementatie van de vernieuwde leerplandoelen organiseren we sessies *Effectieve didactiek*. In deze sessie gaan we dieper in op hoe de leraren de leerlingen de best mogelijke begeleiding kunnen geven. We bekijken hoe binnenklas-differentiatie kan ingezet worden om de doelen voor elke leerling te bereiken.

Dagdelen: 4

0 Datageletterdheid 0.8 Brede basiszorg 3.2 Effectieve didactiek 0 Andere aspecten

Verder gaan we ook dieper in op zelfregulerend leren en co- en sociaal gestuurd leren. Daarbij leggen we vooral de nadruk op de competenties die hierbij getraind moeten worden en hoe we dit in onze vakken het best aanpakken. Ook in deze sessie staan we stil bij de mogelijkheden die de digitalisering ons biedt om de begeleiding sterker te maken.

Bijkomend organiseren we specifiek voor de eerste graad boostersessies ter ondersteuning van de *basisopties*. We duiden de samenhang tussen verschillende leerplandoelen en geven inspiratie rond het concretiseren van de leerplandoelen (ook die met transversaal karakter) op pedagogisch vlak rekening houdend met onze GO!-visie op Gepersonaliseerd Samen Leren. We bieden houvast bij de evaluatie van de basisgeletterdheid en bespreken hoe we feed-up, feedback en feedforward kunnen integreren binnen de lespraktijk.



4.3.6 Leerlingenbegeleiding

Operationele doelstellingen

Op het einde van het begeleidingsplan hebben we leraren uit 90% van de GO! instellingen vanuit onze begeleidingsstrategie en visie op leren (GSL) versterkt in het systematisch, doelgericht en functioneel aanbieden van leerlingenbegeleiding.

Motivering operationele doelstellingen

Een sterke leerlingenbegeleiding maakt deel uit van een goed onderwijskundig beleid dat inzet op gelijke onderwijskansen, maximale leerwinst en actief burgerschap voor alle leerlingen. Sinds 2018 is bovendien het decreet leerlingenbegeleiding van kracht en vormt het een erkenningsvoorwaarde voor elke school. Dit wetgevend kader wil leerlingenbegeleiding dichterbij de leerlingen brengen. In onze GO!-visie Gepersonaliseerd Samen Leren is daarom iedereen leerlingenbegeleider vanuit de eigen rol, maar is leerlingenbegeleiding ook teamwerk. PBD-GO! ondersteunt vanuit beide invalshoeken. Op die manier realiseren we de beleidsprioriteiten inzake brede basiszorg en verhoogde zorg.

De kern van leerlingenbegeleiding vindt plaats tijdens de les en gebeurt door leraren. We ondersteunen hen daarin op een geïntegreerde manier tijdens de verandertrajecten en opleidingen uit ons aanbod. Daarnaast werkt een goed beleid leerlingenbegeleiding ook op resultaten en effecten bij leerlingen en volgt deze systematisch op. Beide sporen zijn gericht op de maximale ontplooiing van leerlingen tot onafhankelijke individuen die sociaal participeren, zich competent en keuzebekwaam voelen en fysiek, emotioneel en materieel welbevinden ervaren.

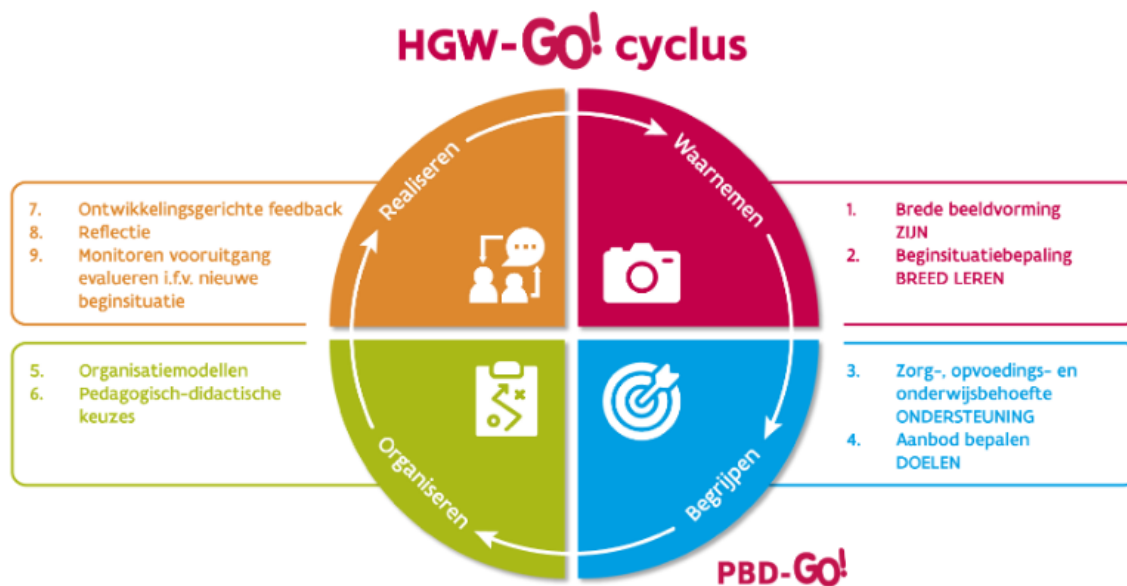
4.3.7 Aanbod leerlingenbegeleiding

Verandertrajecten LLB

Dagdelen: 12

4 Datageletterdheid 8 Brede basiszorg 0 Effectieve didactiek 0 Andere aspecten

Om van iedereen een leerlingenbegeleider te maken in het GO! en samen werk te maken van leerlingenbegeleiding is er nood aan een intensieve en schoolspecifieke ondersteuning én aan urgentiebesef, betrokkenheid en een geëngageerdheid inzake LLB op mesoniveau. We ontwikkelden een tool (LLB-scan) om vanuit een datagedreven aanpak te vertrekken. Deze scan/beginsituatieanalyse werd in het schooljaar 2021-2022 uitgevoerd in 23 van de 26 scholengroepen. 161 basisscholen en 86 scholen secundair onderwijs vulden de bevraging in. Dit vormde de eerste stap in de analyse samen met de scholengroep. Op basis hiervan werden in overleg met de scholengroep een aantal scholen geselecteerd om het intensieve schoolspecifieke verandertraject aan te vatten. Samen met de school wordt vervolgens een focus gekozen en wordt de HGW-GO! cyclus grondig doorlopen.



Deze HGW-GO! cyclus doorloopt vier fasen, nl. waarnemen, begrijpen, organiseren en realiseren waarbinnen de 4 domeinen van LLB geïntegreerd worden bevraagd. In dit traject focussen we op het cyclische proces van HGW op lerarenniveau vanuit de 7 uitgangspunten.

We vertrekken vanuit het schoolrapport van de scan dat ook is ingedeeld in deze 4 fasen. We gaan in dialoog met de leraren en zoeken kansen, verdieping en focus. De begeleider staat naast de leraar in de klas en zoeken samen concrete, effectieve manieren om de HGW GO! cyclus te doorlopen in de dagdagelijkse context.

De GO- mindset is hier ons uitgangspunt en zonder uitzondering onze grondhouding. We zijn er zeker van dat we om leerlingen te kunnen begeleiden in de eerste plaats zelf moeten kunnen geloven in de ontwikkelingsmogelijkheden van alle leerlingen. Dat is een overtuiging. Het is iets dat je aanneemt als deel van je mindset. Het belang ervan is niet te onderschatten en hoge doelen te stellen. De overtuigingen bepalen hoe we kijken, spreken en luisteren als leraar. Hun mindset bepaalt hoe ze de leerlingen onderwijzen. De ontwikkelingsmogelijkheid van leerlingen is dus geen doel waar we naartoe werken, maar is ons vertrekpunt.

Deze grondhouding geldt ook voor begeleiders, voor alle leerkrachten, het schoolteam en de samenleving als geheel! Leerlingenbegeleiding vergt een uitdrukkelijk engagement van alle betrokkenen om te geloven dat iedereen zich kan ontwikkelen. Dit engagement zullen we in onze trajecten modelleren, vertalen in acties naar het team en versterken indien nodig.

Opleidingen

De **opleiding Zorgcoördinatoren (BaO)** richt zich op de beleidsmatige uitbouw van leerlingenbegeleiding op een basisschool. Daarom nemen we op bepaalde momenten ook de directeur mee: die maakt zelf kennis met de inhoud en werkt samen met de zorgcoördinator een eerste plan van aanpak uit.

Vanuit de beleidsondersteunende functie van de zorgcoördinator kijken we naar de rollen en taken die een zorgcoördinator in een schoolteam opneemt: overleggen met leraren en andere schoolpartners, planmatig werken, mee visie ontwikkelen en ondersteunen, het meer



handelingsbekwaam maken van leerkrachten, het beleid omtrent leerlingenbegeleiding mee uitbouwen en uiteraard werken aan de eigen professionalisering.

Met deze basisopleiding versterk je de preventieve basiszorg: de draagkracht van je team vergroot en je benut de kracht van alle actoren. We gebruiken de kracht van een hybride traject en wisselen fysieke en digitale bijeenkomsten en vooropdrachten af.

De **opleiding coördinator leerlingenbegeleiding SO** versterkt je in de volgende opdracht: Leerlingen begeleiden is een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen die, van bij inschrijving tot het uitwijken naar andere horizonten, bij die leerling betrokken is. En hiervoor is een stevige coördinatie nodig.

We vertrekken van een aantal scharnierenmomenten tijdens een schooljaar, analyseren wat de noden van leerling en leraar kunnen zijn, hoe we ze in beeld kunnen brengen en hoe we de opvolging en ondersteuning doelgericht kunnen organiseren en coördineren. Daarnaast reflecteren wij op de rollen en taken die de coördinator leerlingenbegeleiding kan opnemen. Aan het einde van het traject schrijf je, samen met de directeur, een plan van aanpak voor leerlingenbegeleiding op je school.

Met deze basisopleiding versterk je de preventieve basiszorg: de draagkracht van je team vergroot en je benut de kracht van alle actoren. We gebruiken de kracht van een hybride traject en wisselen fysieke en digitale bijeenkomsten en vooropdrachten af.

Materialenbank

In de GO! navigator werd er een bijzondere , niveau-overstijgend luik voorbehouden voor leerlingenbegeleiding. We vinden hier twee e- modules terug. De module E-LLB die schoolteams de kans geeft om enerzijds kennis te maken met de LLB-terminologie en anderzijds de LLB-kaders die we in het GO! gebruiken te begrijpen. De module E-SOB versterkt teams dan weer in het omgaan met specifieke onderwijsbehoeften.

Verder bieden we een uitgestippelde route aan die leraren, leerlingenbegeleiders, zorgcoördinatoren en leidinggevendenden bij de hand nemen om de HGW- GO cyclus te doorlopen. Daarnaast is er een bibliotheek terug te vinden rond leerlingenbegeleiding waar belangrijke informatie en partners terug te vinden zijn geordend volgens de 4 domeinen van LLB.

4.3.8 Startende leraren

Operationele doelstellingen

Op het einde van het 3BP hebben we 60% van onze instellingen versterkt om alle startende leraren te ondersteunen rechtstreeks en/of via hun mentor om hen onze visie op leren (GSL) eigen te maken en zo hun pedagogisch-didactische vaardigheden te versterken.

Motivering operationele doelstellingen

Doordachte aanvangsbegeleiding komt tegemoet aan concrete noden van beginnende leraren zoals blijkt uit wetenschappelijk onderzoek:



- Bijkomende vorming voor communicatie met externen, klasmanagement en het omgaan met leerlingen die moeilijker gedrag stellen.
- Het vormen van een professioneel netwerk om het geleerde te vertalen naar de eigen klaspraktijk.
- Een evenwichtige work-life-balans.
- Een efficiënt timemanagement opgebouwd rond de lesopdracht.

Vormingen voor beginnende leraren:

- Communicatie met ouders
- Klasmanagement
- Verbindend lesgeven
- Zelfzorg
- SO: sessies aanvangsbegeleiding per leergebied

Daarnaast kunnen beginnende leraren zelfstandig digitale sessies voor timemanagement en rond de curricula basisonderwijs via de materialenbank doornemen.

Vormingen voor mentoren:

- De mentor als rots – ROCK
- Verankeringsdag voor de mentor als rots
- Meer tools en methodieken om te coachen
- Professionele dialogen voeren
- Micropolitiek in schoolteams

Materialenbank

Directies en schoolmentoren kunnen de kwaliteit van hun aanvangsbegeleiding in kaart brengen met behulp van de BSA aanvangsbegeleiding waarbij zowel het aanbod voor de beginnende leraren als voor de betrokken mentoren wordt gescand. Als resultaat van deze scan kan het schoolteam prioriteiten stellen voor de nodige aanpassingen in hun aanvangsbegeleiding. De BSA en nog heel wat andere materialen en informatie zijn terug te vinden in de materialenbank.

Via de helpdesk kunnen bijkomende vragen rond de materialen voor aanvangsbegeleiding en hun inzetbaarheid worden gesteld. Veelgestelde vragen worden opgenomen in een eigen rubriek en regelmatig meegenomen in de helpdesk live sessies rond aanvangsbegeleiding.



4.4 Speerpunt Professionele leergemeenschap

Scholen die erin slagen om zich te ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap, kortweg PLG, zijn doorgaans scholen die kwaliteitsvol onderwijs bieden. Dat is logisch want het schoolteam in een PLG leert actief en systematisch van en met elkaar om het leren van hun leerlingen te verbeteren. De leraren doen dit vanuit een kritisch-onderzoekende houding en nemen samen verantwoordelijkheid op voor de kwaliteit van het onderwijs. Zo laat een PLG leraren en instellingen groeien in hun pedagogisch en didactisch meesterschap. Dat heeft op zijn beurt een impact op de kwaliteit van het onderwijs én dus op de leerlingresultaten. We noemen een PLG daarom de motor van het onderwijskundig beleid.

PBD-GO! stimuleert de ontwikkeling van PLG's op twee manieren. Enerzijds besteden we in al onze schoolgebonden verandertrajecten aandacht aan de ontwikkeling van het schoolteam als PLG. Dat faciliteert de verandering beoogd in het traject, maar helpt scholen ook groeien in hun vermogen om vervolgens zelfstandig veranderingen in goede banen te leiden. Anderzijds ondersteunen we ook scholengemeenschappen om zelf een bovenschools PLG te ontwikkelen. De kracht van een scholengemeenschap daarbij is de verbinding die er kan gelegd worden tussen de verschillende scholen om enerzijds samen in leren te gaan, maar anderzijds om van elkaar te leren. Het slim aanwenden en delen van de wijsheid die al in de scholengemeenschap aanwezig is, maakt dat de leraren en beleidsteams komen tot samen leren.

4.4.9 Decretale opdrachten

Met ons tweede speerpunt zetten we in eerste instantie in op de tweede decretale opdracht waarbij we de onderwijsinstellingen versterken in hun rol als professionele leergemeenschap. Met weloverwogen verandertrajecten ondersteunen we het schoolbeleid daarin, steeds met het ook op het verhogen van de geboden onderwijskwaliteit en het realiseren van het pedagogisch project. We vergroten stelselmatig de beroepsbekwaamheid van de onderwijsprofessionals op het vlak van beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan datageletterdheid.

4.4.10 Beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap

Operationele doelstellingen

Op het einde van het 3BP hebben we 360 instellingen via schoolspecifieke VT's op weg geholpen om een professionele leergemeenschap te vormen, met een duidelijke impact op de kwaliteit van hun onderwijs. We hanteren hiervoor de indicatoren van Verbiest als referentiekader.

Motivatieve operationele doelstellingen

De kern van een PLG is een groep van professionals die individueel en vooral collectief op een kritisch-reflectieve wijze de eigen praktijk onderzoekt, met als doel die praktijk te verbeteren. Op die manier wordt de complementariteit binnen het schoolteam maximaal benut ('De leraar zijn we samen.').

In een PLG wordt de sterkte van het individu gecombineerd met de kracht van de samenwerkende en samen lerende groep. Die samenwerking hebben leraren nodig om het gepersonaliseerd samen leren voor leerlingen waar te kunnen maken. Tegelijk illustreert een



schoolteam dat fungeert als een PLG wat Gepersonaliseerd samen leren op niveau van een team betekent: elk teamlid versterkt zijn eigen pedagogisch-didactische competenties en teamleden leren van en met elkaar. De uitbouw van een professionele leergemeenschap is dus ook een belangrijke hefboom om gepersonaliseerd samen leren op de verschillende niveaus waar te maken.

Uit de onderwijsspiegel 2021 die terugblijkt op het schooljaar 2019-2020 blijkt dat het onderwijskundig beleid een uitdaging vormt voor BaO, SO en BuSO en een kans voor BuBaO en DKO. Een sterk onderwijskundig leiderschap helpt om dat te remediëren. Het leiderschap in het GO! is opgebouwd rond de pijlers: waardengedreven leiderschap, onderwijskundig leiderschap en breed leiderschap, waarbij dat laatste specifiek inzet op integrale organisatieontwikkeling én gedeeld leiderschap. Binnen ons speerpunt Professionele leergemeenschap versterken we de instellingen, waarbij een sterke schoolleider onontbeerlijk is. We ondersteunen hen bij het doorlopen van een verandertraject.

4.4.11 Schoolgebonden verandertrajecten

Onderzoekend leidinggeven

Dagdelen: 12

10 Datageletterdheid 2 Brede basiszorg 0 Effectieve didactiek 0 Andere aspecten

PBD-GO! wil, zoals geformuleerd in de Poolstervisie GO! 2030, onderwijsinstellingen beleidskrachtig laten ontwikkelen, zodat ze zelf de kwaliteit van hun werking analyseren, borgen en verbeteren opdat ze in toenemende mate een evidence- en databased beleid voeren. Om Gepersonaliseerd Samen Leren maximaal te realiseren bij elke lerende is een onderzoekende houding en aanpak aangewezen en dit op alle niveaus: scholengroepen en -gemeenschappen, scholen, leidinggevendenden, leraren en in bepaalde mate zelfs leerlingen.

Dé uitdaging in het evolueren naar Gepersonaliseerd samen leren is dat we bij het vormgeven van het onderwijsleerproces uitgaan van de verschillen tussen de leerlingen. Om het gepersonaliseerd samen leren mogelijk te maken, vinden er in de school als organisatie allerlei veranderingen plaats. Een kwaliteitsvolle diagnose van de onderwijsbehoeften van individuele leerlingen en een goede afstemming van didactiek, pedagogiek, curriculum en de leeromgeving blijken in deze onontbeerlijk.

Om tijdens het werken aan de kwaliteit van het onderwijs te bepalen welke richting we als school uit willen en wat dat concreet betekent voor de onderwijsleerpraktijk, zien we het werken met data en het uitvoeren van onderzoek als voorwaarden. Dat impliceert dat schoolleiders en leerkrachten samenwerken met een onderzoekende houding, onderzoeksvaardigheden beheersen en bijdragen aan een onderzoekende cultuur in de school.

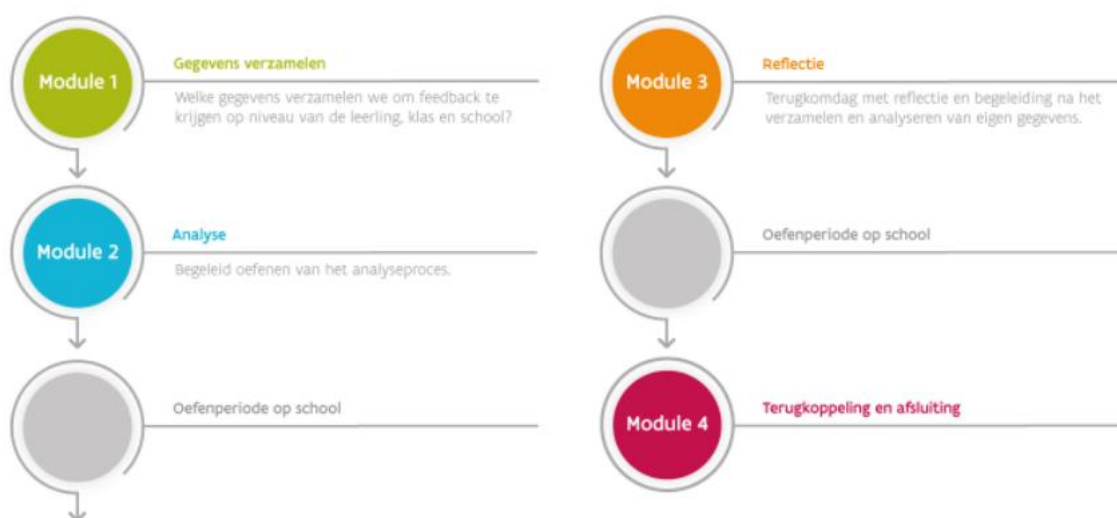
Een onderzoekende cultuur creëren vraagt om een heldere visie. Die visie biedt een antwoord op de vraag: hoe kan het gebruik van data de onderwijsleerpraktijk op mijn school ondersteunen en verbeteren? Die visie kan alleen gedeeld en gedragen worden als elke betrokkene dezelfde 'taal' spreekt. Efficiënte schoolteams zijn ook vaardig in het uitvoeren van onderzoek waarbij het schoolteam data vertaalt naar informatie, naar kennis en naar actie. Met andere woorden: het schoolteam begrijpt data en zet data effectief om in te nemen



beslissingen. Concreet houdt dat onder andere in dat alle betrokkenen hypothesen kunnen stellen, problemen kunnen identificeren, data kunnen verzamelen en interpreteren en plannen kunnen uitvoeren, implementeren en monitoren.

Er komen vanaf 2024 Vlaamse toetsen. Het doel is om de leerwinst objectief in kaart te brengen en op die manier de kwaliteit van het onderwijs objectief te kunnen bewaken. Informatie uit deze toetsen kan scholen ondersteunen om verantwoordelijkheid op te nemen om hun eigen onderwijskwaliteit te ontwikkelen. Schoolleiders, leraren, scholengroepen willen we voorbereiden om gericht informatie uit de proeven te gebruiken in het kader van hun beleidsvoering, hun onderwijskundig beleid, hun begeleidingspraktijk.

In het basisonderwijs voorzien we een voorbereidende opleiding: **Onderzoekend leidinggeven in het BaO**. Binnen deze opleiding voorzien we vier modules die we als volgt opbouwen:



- **Module 1: Gegevens verzamelen**
Tijdens deze eerste module besteden we aandacht aan welke gegevens we verzamelen om feedback te krijgen op het niveau van de leerling, de klas en de school.
- **Module 2: Analyse**
In deze module gaan we dieper in op het analyseren van de gegevens door opbouw van de inzichten en het begeleid oefenen in het analyseren.
- **Oefenperiode op school**
Tijdens deze periode is er ruimte om de opgedane inzichten verder in de praktijk te brengen binnen de eigen school.
- **Module 3: Reflectie**
Deze module werd opgevat als een terugkomdag waarbij gereflecteerd wordt op een periode waarin scholen zelf aan de slag gaan met het verzamelen en het analyseren van de eigen (leerling)gegevens.
- **Oefenperiode op school**
Een tweede periode om opnieuw ruimte te bieden om de opgedane inzichten verder in de praktijk te brengen binnen de eigen school.
- **Module 4: Terugkoppeling en afsluiting**
In de laatste module voorzien we de nodige ruimte om de inzichten en ervaringen met elkaar te delen en hierover te reflecteren.



PBD-GO! ondersteunt scholen verder met het schoolspecifieke **verandertraject Onderzoekend leidinggeven**. Het verandertraject is als volgt opgebouwd.



- Voorbereiding en beginsituatieanalyse
Ter voorbereiding van het intakegesprek wordt een kijkwijzer ingevuld. De kijkwijzer peilt naar de reeds aanwezige onderzoekende cultuur van de school.
- Aan de slag met kernteam
In deze fase gaan we met een kernteam aan de slag volgens de principes:
 - vastleggen van schoolgebonden effecten – elke school kan zelf een focus kiezen op het niveau van curriculum, een aspect van de onderwijsleerpraktijk of een leerlingengroep
 - in kaart brengen van de professionaliseringsnoden
 - opmaken van een schoolontwikkelingsplan
 - kernteam en begeleider geven het traject samen vorm: strategie, focus en acties
 - uitrollen strategie en acties
 - opvolgen en meten van effecten

Naar gedeeld(er) leiderschap

Het centrale vraagstuk waarmee we aan de slag gaan in dit professionaliseringsinitiatief (PI) is “Hoe kan ik, als school-/centrumleider, ervoor zorgen dat mijn team zich meer betrokken voelt en dat de visie meer (uit)gedragen wordt?”

Onderzoek geeft duidelijk een verband aan tussen succesvolle organisaties en gedeeld leiderschap. De klassieke, meer gesloten en bureaucratische hiërarchie maakt plaats voor een meer open en dynamisch organisatie-model waarin zowel medewerkers als teams versterkt worden. Multifunctionele teams met meer autonomie nemen het voortouw. Ze worden verantwoordelijk en ook aansprakelijk voor een geïntegreerd takenpakket en bijhorende output.

Gedeeld leiderschap is noodzakelijk om met succes werk te maken van het realiseren van het strategisch plan 2030. PBD-GO! wil school-/centrumleiders en beleidsteams hieromtrent verder professionaliseren en wil hen tijdens dit PI niet alleen meenemen in de inhoud maar ook in hun eigen ontwikkeling.



PBD-GO! reikt schoolleiders en beleidsmedewerkers in dit PI de nodige tools aan en ondersteunt hen in competentieontwikkeling met het oog op een duurzame organisatieverandering. De zoektocht van leidinggevenden naar een andere aanpak heeft als uiteindelijk doel de onderwijskwaliteit voor elke leerling te verbeteren. Het gaat hier dus zeker niet over verandering om de verandering. Het gaat wel om de begeleiding naar een andere aanpak waardoor die verandering gedragen, gesteund en gedeeld wordt door gans het schoolteam. Gedeeld leiderschap dus, met gedeelde verantwoordelijkheid.

Het professionaliseringsinitiatief (PI) bestaat uit een combinatie van externe input van expertise, grondige verwerking van die externe input, intervisie en ondersteuning op maat.

Het omvat themadagen, met telkens een gelijkaardige opbouw:

- een workshop met externe spreker/lesgever;
- reflectie op de inhoud in kleine groepen onder begeleiding van een pedagogisch begeleider.

Tussen en na de themadagen worden kleine intervisiegroepen georganiseerd en worden de deelnemende beleidsteams individueel en op maat ondersteund. Daarbij worden de school-/centrumleiders en de beleidsmedewerkers meegenomen in hun eigen ontwikkeling.



Na het PI kan de school of het centrum voor het volgende schooljaar een vervolgvanderttraject aanvragen. Het gaat dan om een schoolspecifiek VT Naar gedeeld(er) leiderschap waarbij contextgericht wordt verder gewerkt aan de schooleigen doelen en effecten.



Modernisering SO: van kijkwijzer naar wegwijzer

Dagdelen: 9

1.35 Datageletterdheid 1.35 Brede basiszorg 0 Effectieve didactiek 6.3 Andere aspecten

De modernisering SO, die tot doel heeft zoveel mogelijk leerlingen naar een kwalificatie te leiden, stelt de school voor heel wat uitdagingen. Van scholen wordt uitdrukkelijk verwacht dat zij alle leerlingen maximaal kansen geven om de doelen te verwerven en hierbij een passende begeleiding te voorzien.

Deze uitdagingen zijn:

- het uittekenen van een behoeftedekkend studieaanbod
- curriculumrealisatie (leerdoelen en -inhouden)
- omgaan met schoolmoeheid/desgevallend spijbelproblematiek
- gelijke onderwijskansen (cf. thuistaal niet-Nederlands, hoge OKI ...)
- optimaliseren van onderwijsloopbanen (cf. leerlingenbegeleiding)
- onderwijskwaliteit en kwaliteitsontwikkeling

De laatste jaren zijn er verschillende contextuele factoren geweest die de uitrol van de modernisering hebben bemoeilijkt (COVID-19, lerarentekort, leervertraging, directeurswissels ...). Bovendien moeten scholen nu ook in de moeilijke context van de vernietigde eindtermen werken. We sturen continu onze planning en de inhoud van opleiding en verandertrajecten bij op basis van de veranderende juridische situatie.

Via een professionaliseringsinitiatief bieden we beleidsteams in het SO de kans om even stil te staan bij hun eigen traject, prioriteiten te stellen en bij te sturen waar nodig. We stellen daarin kijkwijzers ter beschikking waarmee scholen zichzelf kunnen inschalen voor drie inhoudelijke modules: leerlingenbegeleiding, flexibel organiseren en

Op basis van deze inschaling stippelen scholen zelf hun traject uit en kiezen om deel te nemen aan één of meerdere modules. Elke module eindigt met 'wegwijzers' die scholen in staat stellen om zich op eigen initiatief in dit onderwerp verder te bekwamen of te verdiepen.

Scholen kunnen na dit PI voor het schooljaar 2023-2024 verdere ondersteuning van PBD-GO! vragen via een VT flexibele schoolorganisatie SO.

Flexibele schoolorganisatie

Dagdelen: 12

2 Datageletterdheid 6 Brede basiszorg 2 Effectieve didactiek 2 Andere aspecten

De GO!-Poolstervisie heeft als doel om zoveel mogelijk leerlingen een maximale leerwinst, leervermogen en autonomie te bezorgen. Dit stelt de scholen voor verschillende uitdagingen. Scholen worden uitgedaagd om alle leerlingen maximale kansen te bieden om de doelen te bereiken onder een passende begeleiding van sterke teams. Flexibel omgaan met de schoolorganisatie is vaak noodzakelijk om dat te kunnen bereiken.



Volgende vragen staan daarbij centraal:

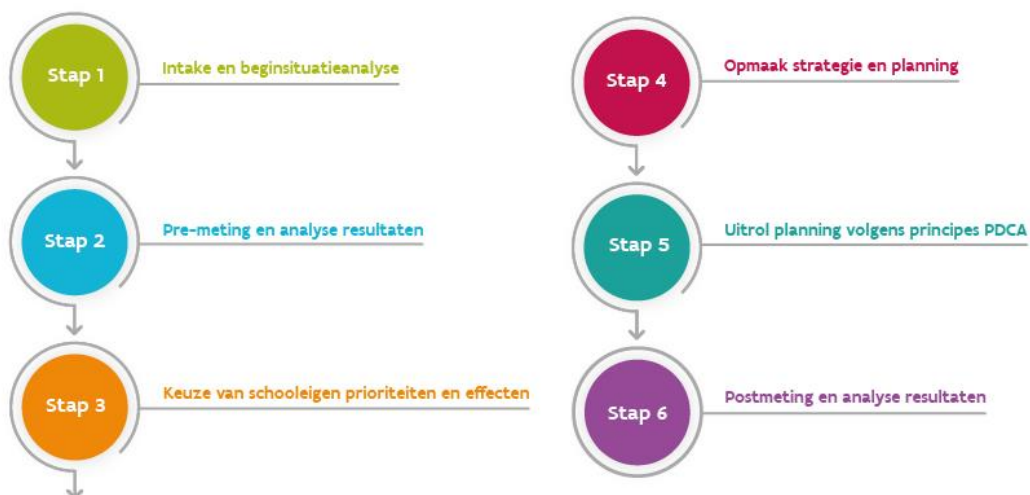
- Hoe doordacht en proactief omgaan met diversiteit in onze schoolpopulatie?
- Hoe 'elke leraar = leerlingbegeleider' vormgeven?
- Hoe hierbij maximaal gebruikmaken van de beleidsruimte?

Vandaag de dag ervaren we dat één paar handen ontoereikend is en we zoeken naar mogelijkheden om het anders te doen. De school als concept, de onderwijsprofessional en Gepersonaliseerd Samen Leren bieden hier kansen.

Dit vraagt:

- Visieontwikkeling
- Kwaliteitszorg
- Gedeeld leiderschap
- Flexibel inzetten van systemen en structuren: organisatievaardigheden (kennis van wetgeving, anders organiseren van overleg, andere organisatie van het curriculum, andere manieren van het maken van leerlingengroepen, aanpassing van de infrastructuur ...)
- Inzet op mensen en cultuur: groei-mindset van leerkrachten, oplossingsgerichte basishouding, persoonlijke en interpersoonlijke competenties, het flexibel inzetten van teams op basis van de behoeften van de kinderen en de competenties en talenten van de leerkrachten ...

Het verandertraject loopt over twee schooljaren.



- Intake en beginsituatieanalyse
- Premeting en analyse van de resultaten van de premeting
- Keuze van schooleigen prioriteiten en effecten. De focus kan zowel liggen op een leergebied, een aspect van de onderwijsleerpraktijk of een specifieke leerlingengroep
- Opmaak strategie en planning (schoolontwikkelingsplan en deelplannen)
- Uitrol planning volgens de principes van PDCA (invulling gebeurt schoolspecifiek)
- Postmeting en analyse van de resultaten van de postmeting

We voorzien vanaf schooljaar 2022-2023 ook een vooropleiding voor scholen basisonderwijs.



Methodeonderwijs BaO

Dagdelen: 12

1.2 Datageletterdheid 1.2 Brede basiszorg 1.2 Effectieve didactiek 8.4 Andere aspecten

In dit verandertraject ondersteunen we het beleidsteam om te werken aan de kwaliteit van hun freinet-, leef- of daltonschool, om een visie te creëren die inzet op samen leren en samenleven, zelfgestuurd, coöperatief, onderzoekend en ontwerpend leren vanuit beleving, verwondering en interesse.

We zetten in op het waardengedreven leiderschap waarbij de schoolleiding een gedragen schooleigen freinet-, leefschoon- of daltonvisie ontwikkelt en implementeert met het schoolteam.

We zetten in op het onderwijskundig leiderschap waarbij de schoolleiding het leren van de lerende vooropstelt, met het schoolteam in dialoog gaat over de onderwijskundige vernieuwingen, hen kritisch laat reflecteren om hun werking bij te sturen.

We zetten in op het breed leiderschap waarbij de schoolleiding draagvlak creëert en aan het werk gaat met het team en daarbij verantwoordelijkheid en initiatief nemen activeert en zo inspeelt op de competenties van het team.

We helpen de schoolleiding keuzes te maken, tussentijds te evalueren en overzicht te houden over het veranderingsproces, de focus en de rust te bewaken om zo de verandering waar te kunnen maken.

Beleidsteams doorlopen volgende stappen gedurende het jaartraject:

- Intake en beginsituatieanalyse
- De veranderstrategie wordt bepaald vanuit visie, samen leren samenleven, zelfgestuurd leren of vanuit beleving van de kinderen. De doelen, prioriteiten en effecten worden geselecteerd.
- Premeting en analyse van de resultaten in het kader van resultatenmeting
- Uitrol van het verandertraject:
 - Opmaak strategie en planning
 - Uitrol planning volgens de principes van PDCA (schoolspecifiek)
- Postmeting en analyse van de resultaten, evalueren en borgen effecten

Handelingsplanmatig werken BuO

Dagdelen: 12

4 Datageletterdheid 6 Brede basiszorg 0 Effectieve didactiek 2 Andere aspecten

We bieden scholen voor buitengewoon onderwijs een contextgericht verandertraject aan waarbij het effect op het leren van de leerlingen centraal staat. Scholen kunnen daarin zelf kiezen vanuit welke invalshoek ze de cyclus van handelingsplanning willen benaderen.



We vertrekken vanuit een intakegesprek met de stuurgroep/kernteam (directeur en beleidsteam) waarbij we de insteek bepalen, het verloop duiden en de gehanteerde leidende principes van het traject toelichten. De school gaat een engagement aan tot een actieve deelname aan het verandertraject. Hieruit start een wendbaar traject op maat van de school, waarbij contextgericht verschillende aspecten en fasen van handelingsplanmatig werken systematisch en modulair aan bod komen, volgens de noden van het schoolteam en inspeliend op uitdagingen en opportuniteiten.

Werken aan een Artistiek Pedagogisch project DKO

Het artistiek-pedagogisch project (APP) als bijzondere vorm van een schoolwerkplan beschrijft welke normen het handelen binnen de instelling voor deeltijds kunstonderwijs bepalen of waar men in de toekomst heen wil en welke inspanningen daarvoor nodig zijn. Het APP legt de fundamentele opties vast met betrekking tot de vraag hoe die situatie moet worden bereikt.

Het nieuwe decreet heeft de opdrachten van het DKO sterker afgebakend en voorziet als vernieuwende elementen o.a. het competentiegericht handelen (basiscompetenties geordend volgens de zes rollen van het kunstenaarschap) en de verankering in de lokale gemeenschap. Het voor het DKO typerende en moeilijke evenwicht tussen het artistiek en pedagogisch-didactisch handelen binnen een dynamische socio-culturele omgeving, samen met het dichter naar elkaar groeien van het DKO en het leerplichtonderwijs kan DKO-instellingen ertoe aanzetten hun bestaande APP te herkalibreren of diepgaand te vernieuwen.

Het werken aan een APP is een instellingsbrede oefening in het zoeken van een weg naar kwaliteitsomschrijving en -verhoging, via overleg en uitwisseling van ideeën: vanuit externe ontwikkelingen en interne organisatiecultuur wordt op academieniveau een (strategische) beleidsvisie voor de toekomst ontwikkeld die rekening houdt met de werkelijkheid en verzuchtingen van directie, leerkrachten, leerlingen/cursisten, ouders en omgeving.

Evaluatiebeleid VWO

Evalueren is veel meer dan een cijfer geven. Het is een integraal onderdeel van ons onderwijssysteem. Het is het complexe geheel van opvolgen, beoordelen, feedback geven, werken aan het groeipotentieel bij de cursisten, maar ook het bijsturen van de eigen manier van werken en lesgeven.

De visie op evalueren is de laatste jaren sterk veranderd. Meer dan ooit wordt in het R-OK duidelijk omschreven aan welke criteria een goede evaluatie en een goed evaluatiebeleid moeten voldoen.

“Moeten we alles evalueren?”, “Geldt dit ook voor praktijkvakken?” of “Moet iedereen aan de evaluatie deelnemen?” zijn slechts enkele van de vele vragen die leerkrachten of vakgroepen zich stellen.

Tijdens het verandertraject Evaluatiebeleid gaan we op maat van het centrum na in welke mate de manier van evalueren overeenstemt met de vereisten van kwaliteitsvol onderwijs.

Na een grondig **intakegesprek** met het beleidsteam en/of de vakgroepcoördinatoren zal een **traject op maat** worden uitgewerkt voor de gewenste doelgroep(en).

Mogelijk verloop van het verandertraject:



- Basis R-OK (algemene inleiding tot het referentiekader)
- Beginsituatieanalyse (bv. via inschalingsoefening van de vakgroep)
- Behoeftebepaling van de vakgroep
- Opstellen van prioriteiten (tijdslijn opmaken, doelstellingen bepalen ...)
- Mogelijke infosessies die kunnen worden opgenomen:
 - verdieping in het R-OK (op basis van noden)
 - competentiegericht evalueren
 - vormen van evaluatie
 - evalueren met portfolio
 - evalueren met scorewijzers of rubrics
 - feedback geven aan cursisten
- Opvolging van de acties in de vakgroepen

Het PI feedback geven aan cursisten kan als onderdeel van dit verandertraject worden aangeboden aan één of meerdere vakgroepen. Wetenschappelijk onderzoek leert immers dat correct feedback geven een van de meest motiverende en leerbevorderende factoren is voor lerenden. In het R-OK krijgt het geven van 'adequate feedback' en het bijsturen van het leerproces op basis hiervan een prominente plaats.

Het is een onderdeel van "brede basiszorg", waarbij elke cursist de kans krijgt om zijn eigen leerproces kritisch te bekijken.

Vandaag gebeurt het geven van feedback vaak nog spontaan, vanuit buikgevoel, zonder concrete vakgroep- of centrumafspraken. Maar foutief gegeven feedback kan meer schade aanrichten dan het ontbreken ervan.

Dit professionaliseringsinitiatief combineert kaders zoals The Golden Circle, de zeven sleutels van effectieve feedback (Grant Wiggins) en de verschillende niveaus van feedback met heel concrete oefeningen op mondelinge en schriftelijke feedback, contactgesprekken met cursisten, analyse van commentaren (met tops en flops). Tenslotte bekijken we ook de mogelijkheden om deze feedbackprincipes toe te passen in een digitale omgeving.

Het traject bestaat uit twee halve lesdagen in het centrum, gevolgd door een terugkomsessie waarin lesgevers ervaringen kunnen uitwisselen, problemen en uitdagingen bespreken, aan intervisie doen, onderling afspraken maken over de feedcyclus ...

Het traject kan aangevuld worden met extra optionele sessies.

Sessie 1: The Golden Circle

We starten met het in kaart brengen van de noden, de valkuilen en verwachtingen van het traject. We vertrekken vanuit de Golden Circle: wat is feedback, hoe doen we dat en wat willen we er uiteindelijk mee bereiken? We maken een onderscheid tussen feed up, feedback en feed forward en oefenen dit in. Daarnaast bekijken we het 4G-feedbackmodel en toetsen af of dat haalbaar is voor docenten om te gebruiken in de klas. We staan stil bij de zeven sleutels van effectieve feedback en oefenen dit bij het formuleren van commentaren.

We eindigen met een aantal factoren die maken dat feedback beter aankomt. Tot slot blikken we vooruit op de tweede sessie: wat moet er zeker nog aan bod komen?



Sessie 2: Niveaus van feedback

We onderzoeken de tops en flops van feedback. We staan stil bij de voor- en nadelen van mondelinge en schriftelijke feedback en bekijken hoe we de contacten met cursisten efficiënter kunnen maken. We oefenen het geleerde aan de hand van concrete casussen en rapporten, zowel in contact als in een digitale omgeving.

Terugkomsessie

Deelnemers delen hun ervaringen en expertise van de voorafgaande sessies aan de hand van eigen materiaal.

Vakgroepen die dat wensen, kunnen verder werken aan een gedeelde visie/ beleid/actieplan om feedback structureel te verankeren op school of in de specifieke vakgroep (NT2, vreemde talen, praktijkvakken, ict, ...)

Deze interactieve sessie vraagt een actieve deelname van de deelnemers door expertise te delen, ontwikkeld materiaal mee te brengen, gefilmd materiaal, concrete casussen ,...

Optionele sessie “online feedback geven”

In deze workshop pikken we de principes van ‘feedback geven’ terug op om deze toe te passen in een digitale omgeving die in ons onderwijs een steeds belangrijkere rol inneemt. We vertrekken vanuit het leerproces van elke cursist. We kijken naar synchrone en asynchrone, mondelinge en schriftelijke feedback en feedback in groep of individueel. Heel wat tools komen aan bod en we stippen de succesfactoren aan bij elk van hen. We lichten de principes en criteria toe om keuzes te maken en zoomen in op gebruiksvriendelijke en meestal gratis tools die lesgevers kunnen gebruiken om formatief te toetsen.

4.4.12 Opleidingen

Opleiding Pedagogisch ICT-coördinator

In het strategisch plan GO! 2030 wordt digitalisering gezien als een hefboom om Gepersonaliseerd Samen Leren te realiseren in onze GO!-instellingen. PBD-GO! organiseert daarom enkele masterclasses voor pedagogisch ICT-coördinatoren waarin zij handvaten krijgen om, door middel van digitalisering, de GO!-visie te realiseren.

Deze opleiding bestaat uit 5 masterclasses van telkens 2 dagdelen. Tijdens deze masterclasses brengen deelnemers hun eigen competenties en noden in kaart en streeft ze ernaar om de aangeboden inhoud zoveel als mogelijk te vertalen naar de eigen schoolcontext.

De volgende thema's komen aan bod:

- Deel 1 Wat is een pedagogisch ICT-coördinator
 - ICT coördinatie en pedagogische taken
 - Hoe coach ik mijn team en wat doe ik met weerstand?
 - Een team sensibiliseren en inspireren om Gepersonaliseerd Samen Leren en digitalisering te realiseren
- Deel 2 ICT-infrastructuur en data



- Financiële middelen van Digisprong gebruiken om gerichte ICT aankopen te doen
 - Een onderbouwd data beleidsplan opstellen
- Deel 3 Visie
 - Een schooleigen visie op Gepersonaliseerd Samen Leren en digitalisering uitwerken
 - Een duurzaam digitaal schoolbeleid opstarten
- Deel 4 Deskundigheid
 - Digitale competenties in kaart brengen en een professionaliseringsplan opstellen
 - Digitale didactiek gebruiken om Gepersonaliseerd Samen Leren te realiseren
 - Het team aanzetten tot het implementeren van Gepersonaliseerd Samen Leren en digitale didactiek
- Deel 5 Inhoud en Toepassingen
 - Kritisch omgaan met educatieve technologie
 - Innoveren op een schooleigen manier

Daarnaast omvat het traject ook 3 online helpdeskmomenten en 1 fysiek terugkommoment.

Opleiding coaching doelbewust inzetten

“De GO! professionals werken in complementaire, multidisciplinaire teams en vullen vanuit een gedeeld leiderschap hun opdracht wendbaar in.”

Een ambitie binnen het strategisch plan GO! 2030 waarbij het GO! gaat voor minder hiërarchie en meer geschakeld en gelijkgericht handelen. Binnen die teams zetten onderwijsprofessionals hun coachende vaardigheden zodanig in dat ze collega's aanzetten tot een constructieve en performante samenwerking waarin ieders talent tot uiting komt.

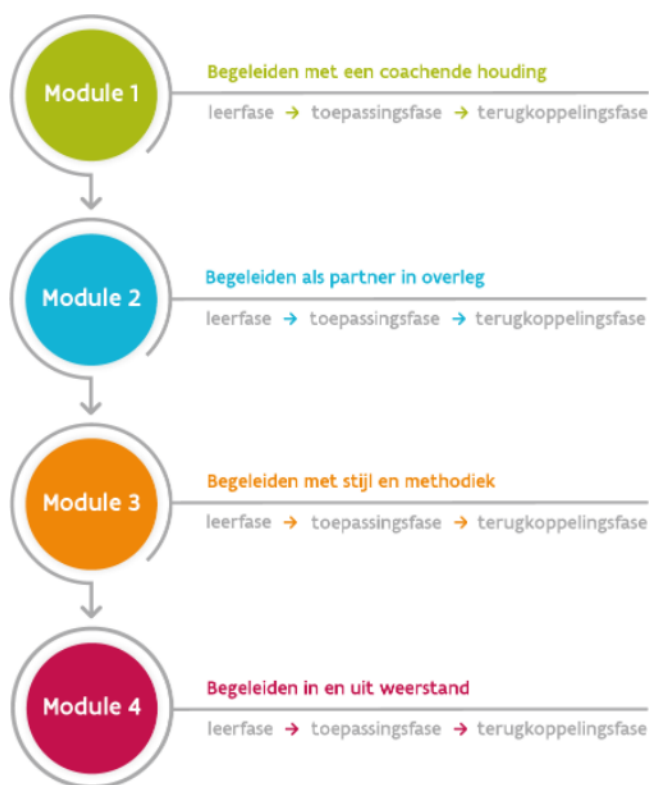
In het onderwijs is het niet zo evident om een zuiver coachende pet t.a.v. teamleden en collega's op te zetten. Er worden obstakels ervaren die zich dan vertalen in volgende vragen:

- Vanuit welke verwachtingen en rollen zit men in een functie en krijgt men wel het mandaat om in een coachende rol te stappen?
- Zullen collega's elkaar toelaten in hun arena (klas) en toestemming geven om gecoacht te worden?
- Hebben we wel voldoende tijd en ruimte om echte coachingsgesprekken te voeren om zo veranderings-, leer- of ontwikkelingsprocessen te kunnen begeleiden?
- Is er een open cultuur waarin collega's naar elkaar kunnen luisteren, feedback durven geven en van elkaar willen leren?

Deze opleiding neemt deelnemers niet alleen mee in de 'zuiver' coachende rol, zoals vele coachopleidingen wel doen. Er wordt ingezet op het doelbewust schakelen tussen de rollen 'ondersteunen, mentorschap en coachen'. Coachen wordt gezien als een aanvullende rol die de effectiviteit van de begeleiding zal vergroten.



Deze opleiding telt vier modules, verspreid over evenveel maanden, en bestaan telkens uit drie fasen of anderhalve dag:



In de eerste leerfase (1 volledige opleidingsdag per module) krijgen de deelnemers theoretische input vanuit onderbouwde kaders. Daarna maken de deelnemers de transfer naar de eigen context en gaat men het geleerde toepassen en onderzoeken. Als derde fase binnen de opleiding (een halve dag per module), de terugkoppelingsfase, maakt de lesgever ruimschoots de tijd om deelnemers te laten reflecteren op de eigen ervaringen en casussen en om te leren van elkaar tijdens intervisiemomenten.

Vervolgopleiding coördinatoren ondersteuningsteams

In het nieuwe leersteundecreet wordt aangegeven dat er maximaal tegemoet moet gekomen worden aan het recht op leren en ontwikkelen, ook voor de leerling met specifieke onderwijsbehoeften.

Een ondersteuningstraject van een leerling met specifieke onderwijsbehoeften is een kruispunt van samenwerking tussen verschillende (schoolinterne én schoolexterne) partners en van verschillende ondersteuningsniveaus (leerling, leraar en school). In het belang van de leerling delen alle partners best eenzelfde referentie of 'taal' bij het vormgeven en implementeren van die ondersteuning tot op de klasvloer. Het referentiekader biedt houvast en stimuleert de samenwerking en de dialoog tussen de leerling met specifieke onderwijsbehoeften, de ondersteuner, de leraar, de ouders, het schoolteam, de pedagogisch begeleider/adviseur, de CLB-medewerker, de onderwijsinspectie ... Elke partner kan het referentiekader gebruiken voor zijn kwaliteitsontwikkeling en voor de structurele versterking van de ondersteuning op zowel het niveau van de leerling en de leraar als van het schoolteam. We willen dit referentiekader laten leven op de werkvloer via dit PI.



De Vlaamse overheid maakte dan ook snel werk van een referentiekader kwaliteitsvolle ondersteuning, dat ondersteuners en ondersteuningsteams een kader en een houvast geeft voor kwaliteit.

PBD-GO! wil naast de integrale aanpak van leerlingenbegeleiding binnen de scholengroepen, ook een aanbod bieden voor coördinatoren van ondersteuningsteams met het Referentiekader voor ondersteuningsteams (RO) als rode draad.

Opleiding competenties voor pedagogisch medewerkers

Scholengroepen zetten in op interne professionalisering van hun schoolteams. Pedagogische medewerkers worden daarbij vaak ingezet in een voor hen nieuwe rol. Met de opleiding *Competenties voor pedagogisch medewerkers* willen we hen de basisinzichten en -tools aanbieden om die rol kwaliteitsvol te kunnen opnemen. De opleiding geldt als een introductie op de rol van de pedagogische medewerker en bouwt verder op de kaders rond onderwijskundig beleid en kwaliteitsontwikkeling.

Pedagogisch medewerkers gaan aan de slag in een hybride opgebouwde opleiding (zowel digitale sessies, live bijeenkomsten als oefening op de werkvloer).

De opleiding start met een flipped classroom opdracht in de eerste helft van het schooljaar. De opdracht is gebaseerd op de materialen rond curriculum, beleid en kwaliteitsontwikkeling in de PBD-GO! Materialenbank. In die periode kunnen deelnemers tijdens een Helpdesk Live sessie ook vragen stellen.

In de 2de helft van het schooljaar volgen vier modules. In de leerfase krijgen de deelnemers theoretische input vanuit onderbouwde kaders. Daarna maken de deelnemers de transfer naar de eigen context en gaat men het geleerde toepassen en onderzoeken. Als derde fase binnen de opleiding, de terugkoppelingsfase, maken de lesgevers ruimschoots de tijd om deelnemers te laten reflecteren op de eigen ervaringen en casussen en om te leren van elkaar.





Opleiding (adjunct-)directeur

Binnen de visie die het GO! hanteert met betrekking tot het totale professionaliseringstrajecten van haar personeelsleden in een selectie- of bevorderingsambt, is het voldoen aan de proef een onderdeel in het professioneel continuüm. Dit onderdeel wordt geformaliseerd door middel van een attest. Het attest waarover deze algemene regeling handelt, bekrachtigt dat een cursist aan voldoende onderdelen van de opgelegde opleiding deelnam, dat de cursist doorheen de opleiding aantoonde klaar te zijn het ambt van directeur of adjunct-directeur op te nemen en als dusdanig klaar is om de competentieontwikkeling op de werkvloer verder te zetten met ondersteuning van een mentor.

Het vormingsconcept zoals uitgetekend, is gestoeld op literatuurstudie en wetenschappelijk onderzoek over de wijze waarop opleiden ook tot effect leidt. Dit vormingsconcept voldoet aan een aantal voorwaarden.

Het professioneel continuüm verwijst naar de logische lijn waarin op professionalisering ingezet wordt, afhankelijk van de behoeften van de leidinggevende, de fase in zijn/haar loopbaan en de context waarin leidinggevende capaciteiten gevraagd worden. Het professioneel continuüm voor leidinggevend in ons vormingsconcept en waarvan de aanzet door Verbiest (2014) als voorbeeld van good practice bestempeld wordt, gaat uit van een talentenwerf, opleiding en jobtraining die sterk met elkaar verbonden zijn en wordt via verdere professionalisering verder uitgewerkt. De opleiding waaraan het attest gekoppeld is, maakt dus deel uit van het professioneel continuüm.



In de opleiding wordt gewerkt aan de basiskennis en startcompetenties die een directeur nodig heeft bij aanvang van de job. Het wettelijk, pedagogisch en organisatorisch kader worden hierbij afwisselend behandeld. De opleiding gaat uit van de principes van blended learning. Een deel van de opleiding wordt via afstandsonderwijs gerealiseerd. De opleiding bevat daarnaast maximum 8 opleidingsdagen, 2 tutorials en 3 practica. Op deze manier wordt in de opleiding theorie gekoppeld aan de praktijk. De opleiding wordt afgesloten met het vormingsattest dat vereist is voor een aanstelling in een ambt van directeur of adjunct-directeur. De opleiding is fase 2 van het professioneel continuüm

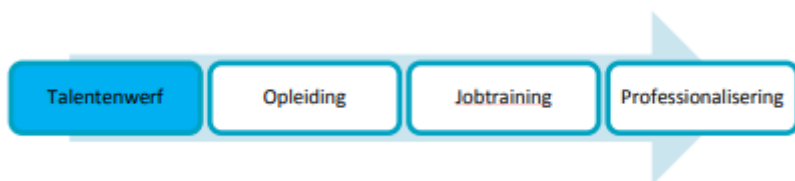
Opleiding technisch adviseur of technisch adviseur coördinator

Binnen de visie die het GO! hanteert met betrekking tot het totale professionaliseringstrajecten van haar personeelsleden in een selectie- of bevorderingsambt, is het voldoen aan de proef een onderdeel in het professioneel continuüm. Dit onderdeel wordt geformaliseerd door middel van een attest. Het attest waarover deze algemene regeling handelt, bekrachtigt dat een cursist aan voldoende onderdelen van de opgelegde opleiding deelnam, dat de cursist doorheen de opleiding aantoonde klaar te zijn het ambt van directeur of adjunct-directeur op te nemen en als dusdanig klaar is om de competentieontwikkeling op de werkvloer verder te zetten met ondersteuning van een mentor.



Het vormingsconcept zoals uitgetekend, is gestoeld op literatuurstudie en wetenschappelijk onderzoek over de wijze waarop opleiden ook tot effect leidt. Dit vormingsconcept voldoet aan een aantal voorwaarden.

Het professioneel continuüm verwijst naar de logische lijn waarin op professionalisering ingezet wordt, afhankelijk van de behoeften van de leidinggevende, de fase in zijn/haar loopbaan en de context waarin leidinggevende capaciteiten gevraagd worden. Het professioneel continuüm voor leidinggevers in ons vormingsconcept en waarvan de aanzet door Verbiest (2014) als voorbeeld van good practice bestempeld wordt, gaat uit van een talentenwerf, opleiding en jobtraining die sterk met elkaar verbonden zijn en wordt via verdere professionalisering verder uitgewerkt. De opleiding waaraan het attest gekoppeld is, maakt dus deel uit van het professioneel continuüm.



In de opleiding wordt gewerkt aan de basiskennis en startcompetenties die een personeelslid nodig heeft bij aanvang van de job in één van deze ambten. Het wettelijk, pedagogisch en organisatorisch kader worden hierbij afwisselend behandeld. De opleiding gaat uit van de principes van blended learning. Een deel van de opleiding wordt via afstandsonderwijs gerealiseerd. De opleiding bevat daarnaast maximum 8 opleidingsdagen, 2 tutorials en 3 practica. Op deze manier wordt in de opleiding theorie gekoppeld aan de praktijk. De opleiding wordt afgesloten met het vormingsattest dat vereist is voor een aanstelling in één van deze ambten. De opleiding is fase 2 van het professioneel continuüm.

Opleiding internaatsbeheerder of hoofdopvoeder van een internaat met permanente openstelling

In oktober 2018 werd door de onderwijsinspectie het Referentiekader voor Internaatkwaliteit (RiK) voorgesteld. Het RiK stelt heel wat verwachtingen voor de internaten. Met deze opleiding willen we via het RIK de internaten hierin ondersteunen in kwaliteitszorg.

We starten daarom in de eerste module 'kwaliteitsvol werken' ook bij de basis. Aan de hand van theoretische kaders zoals de tempel van integrale organisatieontwikkeling, de principes van de PDCA-cirkel en het RiK-kader zelf, maken we de transfer naar het eigen internaat.

In de volgende module 'onderzoeksmatig werken' helpen we de internaten op weg in het verzamelen en analyseren van relevante data voor de internaatwerking. In een laatste module, 'doelgericht werken', bundelen we de verworven kennis van de vorige modules en zetten we de internaten op weg naar een doelgerichte werking.

4.4.13 Materialenbank en Helpdesk

Materialenbank

De materialenbank biedt handvatten voor beleidsteams om het schoolbeleid, met een focus op onderwijskundig leiderschap, verder uit te bouwen met effect tot op de klasvloer. De



materialenbank focust op de rubrieken kwaliteitsontwikkeling en beleid van het R-OK. Het spreekt voor zich dat hier de resultaten en effecten richtinggevend zijn.

Wanneer we spreken over beleid, spreken we dus ook over integrale organisatieontwikkeling. De opbouw van de 'tempel' van integrale organisatieontwikkeling (volgens Kommers en Dresen) gebruiken we eveneens om de materialenbank vorm te geven. Bij elk onderdeel horen fiches die het antwoord geven op een vraag die beleidsteams zich kunnen stellen.

Helpdesk

Via de live helpdesksessies behandelen we veel repetitief gestelde vragen en vragen die verdieping en extra interactie vragen op een thematische manier. We geven rond deze vragen telkens input en nadien gelegenheid tot het stellen van bijkomende vragen. Onze projectmanagers capteren vragen via de helpdesk en plannen op regelmatige basis een sessie in.

4.4.14 Schooloverstijgende professionele leergemeenschappen

Dagdelen: 12

3 Datageletterdheid 3 Brede basiszorg 3 Effectieve didactiek 3 Andere aspecten

De ondersteuning van scholengemeenschappen en -groepen bij de ontwikkeling tot een PLG, vormt een belangrijke focus binnen ons begeleidingsplan. Het inrichten van een PLG mag nooit een doel op zich zijn. Het is een middel om leraren te doen groeien in hun pedagogisch en didactisch meesterschap. Het is de motor van het onderwijskundig beleid. Dit maakt dat de ontwikkeling van een PLG steeds gekoppeld is aan een gekozen pedagogisch-didactische inhoud.

De kracht van een scholengemeenschap daarbij is de verbinding die er kan gelegd worden tussen de verschillende scholen om enerzijds samen in leren te gaan, maar anderzijds om van elkaar te leren. Het slim aanwenden en delen van de wijsheid die al in de scholengemeenschap aanwezig is, maakt dat de leraren en/of beleidsteams komen tot samen leren. Hoe zij de PLG vormgeven is ook contextgebonden. Geen enkele scholengemeenschap organiseert zich op dezelfde manier en de professionaliseringsnoden zijn ook verschillend. We stellen wel een duidelijk gefaseerd proces voorop.

De focus van een schooloverstijgend PLG wordt niet bepaald door PBD-GO!. Wanneer een scholengroep/scholengemeenschap een PLG aanvraagt, dan kan de focus bijzonder divers zijn. Het procesteam van de scholengroep zal in een beginsituatieanalyse de begeleidingsvraag zoveel mogelijk in kaart brengen door relevante informatie over het traject te verzamelen.

In een volgende stap wordt de focus van het PLG bepaald. De aanvankelijke vraag kan afhankelijk van de beginsituatieanalyse verfijnd of bijgestuurd zijn. Een stapsgewijze verduidelijking van een PLG is terug te vinden in de volgende figuren.





Naast de gedifferentieerde en procesmatige aanpak willen we dat scholengemeenschappen en scholengroepen ook eigenaarschap en verantwoordelijkheid opnemen in de professionalisering van hun personeelsleden. Dat sluit mooi aan op de GO! visie op gedeeld leiderschap. Het heeft een impact op de rol die we opnemen als begeleidingsdienst in dit proces.

In sommige SGR/SGE gaan we procesbegeleider zijn, in andere misschien eerder procesbewaker en soms ook enkel een kritische vriend. De keuze die we hierin maken hangt af van de ondersteuningsnoden van de SGR/SGE en omschrijven we samen in de begeleidingsovereenkomsten. Verder heeft PBD-GO! heel wat expertise in huis (of bij een partner in makelaarschap) die kan aangesproken worden binnen een PLG. Onze begeleiders en partners nemen dan de rol op van extern expert.

4.4.15 Opvolging van doorlichting

PBD-GO! bouwde een aanzienlijke expertise op in het begeleiden van scholen na een advies ongunstig 2A. We doen dat met een aangepast verandertraject waarin we een ondersteuning van 40 dagdelen voorzien. Het traject wordt steeds opgevolgd door een hoofdadviseur. We voorzien daarvoor binnen de clusters de nodige buffercapaciteit waardoor we het traject tijdens het lopende ondersteuningsjaar kunnen opstarten.

Een formele procedure, beschreven in het *Vademecum advies ongunstig*, zorgt voor duidelijke afspraken en een kwaliteitsvolle aanpak. De directeur stelt via de SPOC de formele vraag tot ondersteuning aan PBD-GO! en bezorgt een engagementsverklaring aan de Onderwijsinspectie. De SPOC en de betrokken school leggen de eerste afspraken vervolgens vast in de *Overeenkomst opvolging doorlichting*. De cluster stelt op basis van de noden een begeleidingsteam met coördinator samen. Samen met de school werken ze een schoolontwikkelingsplan uit en begeleiden de uitvoering ervan. Om de 6 maanden brengt de coördinator een tussentijds verslag uit van de uitvoering en tenslotte een eindverslag.

Gunstige adviezen met opmerkingen, brengen we in rekening bij het bepalen van prioriteiten in de begeleidingsovereenkomsten.



5 Doelen op organisatieniveau

De unieke positie die PBD-GO! inneemt binnen GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap plaatst ons met één been binnen de Vlaamse overheidsinstellingen en met het andere been binnen het onderwijsveld dat we ondersteunen. Voor het algemene beleid van de organisatie aligneren we ons met het oog op efficiëntie steeds sterker op de geplogenheden binnen die Vlaamse overheid. Op het vlak van financieel, materieel en personeelsbeleid levert ons dat transparante en werkbare procedures op. Ook voor informatiebeheer, communicatie en IKZ vinden we er houvast. We kunnen bij de implementering ervan ook rekenen op een steeds sterker wordende expertise bij de andere centrale diensten van het GO!.

Anderzijds, als onlosmakelijk deel van het onderwijsveld, gebruiken we vanuit een streven naar authenticiteit dezelfde kaders voor onze eigen organisatieontwikkeling als die we hanteren voor het ondersteunen van scholen, centra en academies. Het tempelmodel voor integrale organisatieontwikkeling (Kommers en Dreesen), het Canvas voor innovatie arbeidsorganisatie (Maenen), Veranderstrategieën (de Caluwé en Vermaak), Lerende Organisatie (Swieringa en Wierdsma) en Professionele leergemeenschappen (Verbiest), Gedeeld leiderschap (Marechal en Wauters)... We kennen en beheersen deze wetenschappelijk onderbouwde kaders en ze inzetten bij de eigen organisatieontwikkeling is een verdere verrijking waar wij als dienst, maar zeker ook de instellingen die we ondersteunen, de vruchten van plukken.

PBD-GO! zette de afgelopen begeleidingsperiodes al de nodige stappen om zich te ontwikkelen tot een efficiënte doch wendbare organisatie. Onder impuls van visitatiecommissies, besparingen maar zeker ook de eigen IKZ-werking zochten we doelbewust naar de optimale strategieën om onze begeleidingscapaciteit in direct contact met de GO! onderwijsprofessional te maximaliseren. We stroomlijnden onze kernprocessen tot de wetenschappelijk onderbouwde verandertrajecten en professionaliseringsinitiatieven en zorgden vervolgens met materiaalontwikkeling en professionele leergemeenschappen voor een gedifferentieerde begeleidingsaanpak. We bouwden performante ondersteunende diensten uit die samen met een doelgericht beleid op externe samenwerking en kennisdeling ervoor zorgen dat elke begeleider maximaal in het veld aanwezig kan zijn. Die aanwezigheid stemmen we bovendien in samenwerking met het mesoniveau nauwkeurig af op de ondersteuningsvragen uit het veld en leggen ons engagement vast in begeleidingsovereenkomsten met een bijbehorende effectmeting.

Daarmee hebben we de fundamenten gelegd om het voorliggend begeleidingsplan op een efficiënte en effectieve manier uit te voeren. Dat stelt ons in staat in de komende periode de focus van de organisatie eerder te verleggen naar de haalbaarheid van dit plan voor elk van de mensen die het in uitvoering moet brengen. Trouw aan de waarden waar het GO! voor staat, doen we dat met aandacht voor en ondersteuning van het functioneren en de ontwikkeling van elk van hen. We optimaliseren systemen en structuren die deze uitdaging werkbaar en zelfs aangenaam maakt en voeden een cultuur van openheid en vertrouwen waarbinnen deze processen maximaal tot ontwikkeling kunnen komen. Alleen zo kunnen we onze opdracht, van wie die ook uitgaat, op waardige wijze vervullen.



5.1 Missie, visie en strategie

Zoals omschreven in de korte beschrijving van onze organisatie willen we onze kerntaken kwaliteitsvol realiseren via een arbeidsorganisatie die rekening houdt met:

- het maximaal bereiken van de vooropgestelde effecten;
- het beschikbare potentieel aan pedagogisch adviseurs en begeleiders (onze begeleidingscapaciteit);
- het duurzaam inzetten van die begeleidingscapaciteit;
- de toenemende samenwerking met alle actoren binnen en buiten ons net;
- de context- en inputgebonden specificiteit van onze onderwijsinstellingen;
- onze begeleidingsvisie en -filosofie.

Onze gehele ontwikkeling is erop gericht om een betere pedagogische begeleidingsdienst te worden, onze instellingen optimaal te ondersteunen en onze doelen te realiseren. Zowel in onze begeleidingsstrategie als in onze eigen organisatieontwikkeling leggen we de nadruk op het bereiken van duurzame effecten. We willen duurzame samenwerkingsverbanden aangaan met de instellingen die we begeleiden en met onze partners zoals het mesoniveau van ons net, de kennisinstellingen waarmee we samenwerken en onze partners in makelaarschap. Daarenboven willen we ook onze mensen en middelen op een duurzame manier inzetten.

Onze grootste uitdaging daarbij is om de nodige randvoorwaarden en het kader te creëren waarbinnen we als organisatie flexibel en wendbaar het hoofd kunnen bieden aan een soms snel wijzigende context van bijsturingen, besparingen, externe omstandigheden en dringende noden in het onderwijsveld. We bouwen daartoe op een integrale manier aan een organisatie naar het beeld van een tempel (Kommers en Dreesen).



Als pedagogische begeleidingsdienst van het GO! delen we met alle instellingen die we ondersteunen een gemeenschappelijk streven naar actief burgerschap, gelijke onderwijskansen, welbevinden en leerwinst voor elke lerende. We delen met hen ook het PPGO!, de missie van het GO! en het strategisch plan GO!2030 waarmee we samen dat streven



vormgeven. PBD-GO! doet dat met de duidelijk omschreven en wetenschappelijk onderbouwde kernprocessen van professionaliseren en veranderen. We coördineren onze inspanningen vanuit de principes van gedeeld leiderschap. Samen vormen ze het duurzame fundament waarop we onze mensen, cultuur, structuur en systemen evenwichtig kunnen ontwikkelen tot een organisatie met de veerkracht om haar opdracht ook onder uitdagende omstandigheden kwaliteitsvol te volbrengen.

5.2 Kernprocessen

Als pedagogische begeleidingsdienst van het GO! is het onze maatschappelijke opdracht om elke lerende gelijke kansen te bieden op kwaliteitsvol onderwijs en zo het PPGO! te realiseren. Dat impliceert dat we als verbindende en ondersteunende dienst ten aanzien van alle actoren in het net die rol willen opnemen. Gegeven onze decretale opdrachten doen we dat zowel op niveau van de instellingen die we ondersteunen in hun ontwikkeling als professionele leergemeenschap en ten aanzien van de onderwijsprofessionals die we versterken in hun beroepsbekwaamheid met bijzondere aandacht voor GSL, brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid.

We zetten daar als kernprocessen op elkaar afgestemde verandertrajecten (de Caluwé en Vermaak) en professionaliseringsinitiatieven (Merchie) voor in. Die ondersteuningsstrategie diversifiëren we in dit bijgestuurde begeleidingsplan nog verder om een maximale efficiëntie en effectiviteit te rijmen aan een maximaal bereik. De totstandkoming van die begeleidingsstrategie en bijbehorende kernprocessen omschrijven we in het hoofdstuk *Visie op begeleiding*. We werken gedurende deze begeleidingsperiode verder aan het instrumentarium om het bereik en de effectiviteit ervan te monitoren en rapporteren daarover in onze jaarverslagen.

5.3 Leiderschap

Vanuit onze visie op de GO! onderwijsprofessional zetten we in op gedeeld leiderschap. We willen dat niet enkel helpen implementeren in onze instellingen, maar ook in de eigen organisatie. Zo groeien we steeds meer naar een vlakke organisatiestructuur ingevuld door zelforganiserende teams met een herkenbare gezamenlijke verantwoordelijkheid voor hun vooropgestelde resultaten. Voor dit begeleidingsplan hebben we, naast de clusters, ook per onderdeel van ons aanbod verantwoordelijke, zelforganiserende teams ontwikkeld.

Binnen deze context moet leiderschap¹³ begrepen worden als een proces van sociale beïnvloeding, uitgevoerd door één of meerdere organisatieleden, in casu de adviseur-coördinator bijgestaan door de PBD-GO! staf. Dat proces omvat activiteiten gericht op het bereiken van de wenselijk en noodzakelijk geachte organisatiedoelen, met name:

- Het creëren van een visie op wat wenselijk en noodzakelijk is om kwaliteitsvolle ondersteuning aan te bieden. Met andere woorden, bepalen welke organisatiedoelen nagestreefd zullen worden, welke activiteiten moeten ondernomen worden om deze doelen te bereiken, alsook de kernwaarden en visie van de pedagogische begeleidingsdienst als onderdeel van het GO!.

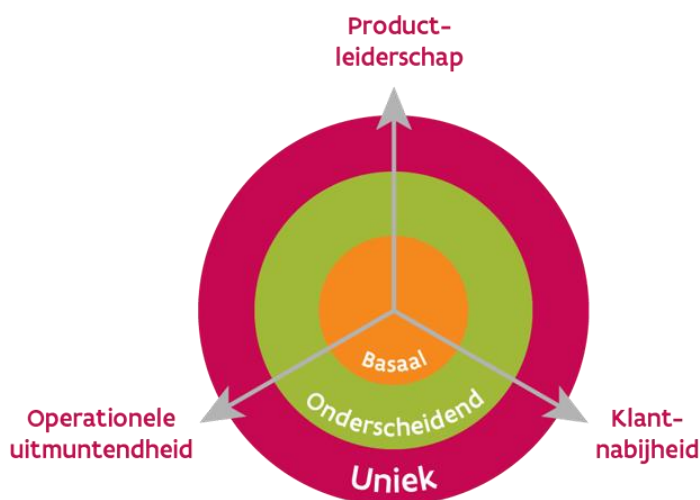
¹³ Schoolleiderschap aangekaart en in kaart gebracht. Praktijkgerichte literatuurstudies onderwijsonderzoek. Geert Kelchtermans en Liesbeth Piot, 2010. Acco



- Het verenigen van medewerkers rond deze visie, kernwaarden en organisatiedoelen en het beïnvloeden en motiveren van medewerkers om te doen wat noodzakelijk is om deze doelen te bereiken.
- Het managen of ‘bewaren’ van de bestaande structuren en activiteiten die nodig zijn om te vrijwaren dat de organisatie efficiënt blijft functioneren en haar doelen waarmaakt.
- Het initiëren van veranderingen om de organisatie te verbeteren. Dit houdt in: bepalen welke veranderingen wenselijk of noodzakelijk zijn, de activiteiten ondernemen die nodig zijn om deze te bereiken en het beïnvloeden en motiveren van anderen om hiertoe bij te dragen.

5.4 Structuur

Organisaties zijn open systemen, en ze ontwikkelen gebeurt altijd in een context, een omgeving. Wanneer we kiezen voor de tempelstructuur en gedeeld leiderschap, moet onze teamwerking optimaal afgestemd geraken op wat de omgeving van onze organisatie vergt. Die omgeving bevat, naast allerlei algemene externe factoren zoals technologie en arbeidsmarkt, ook de belanghebbenden die zich expliciet tot ons richten, zoals de overheid waaraan we rapporteren, de onderwijsinstellingen die we ondersteunen en het onderwijsnet waar we deel van uitmaken. Onze organisatieontwikkeling begint daarom met een goed begrip van die omgevingseisen en ook inzicht in hoe we daar al tegenover presteren. Onze teams vinden het daarbij belangrijk om hun werk te verrichten met duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden die ze ook als zinvol ervaren, los van alle ballast en afleiding.



Als organisatie bevindt PBD-GO! zich daarom in een spanningsveld, herkenbaar in de waardenstrategie van Treacy en Wiersema¹⁴, waarin we een dynamisch evenwicht opzoeken tussen drie na te streven doelen, niet toevallig ingegeven door onze drie voornaamste belanghebbenden, en zetten daar ook drie teams tegenover.

- Het streven naar **klantnabijheid** herkennen we in onze begeleiders die tijdens verandertrajecten maximaal inspelen op de context van de betrokken instellingen,

14

Michael Treacy, Fred Wiersema, De discipline van marktleiders, 2010



maatwerk leveren en bereid zijn om hun aanpak te differentiëren. Als belanghebbende zien we hier de onderwijsinstellingen die we ondersteunen.

- Het streven naar **productleiderschap** herkennen we in de Organisatieondersteunende dienst die mee schreef aan het strategisch plan GO!2030 en zich inzet om het meest kwaliteitsvolle en innovatieve onderwijs neer te zetten met ons net. Als voornaamste belanghebbende zien we hier de Raad van het GO!.
- Het streven naar **operationele uitmuntendheid** herkennen we in onze cel Interne kwaliteitszorg en de Managementondersteunende dienst die processen en systemen opzetten en bewaken om met de beschikbare middelen de meest effectieve dienstverlening te organiseren. Zij zien in de overheid hun belangrijkste belanghebbende.

Binnen deze context gaat PBD-GO! wendbaar op zoek naar wat haalbaar is, waarde oplevert, kwaliteit biedt, tevredenheid en welbevinden. We doen dat binnen de eigen organisatie, maar ook door partnerschappen aan te gaan binnen ons net en met externe organisaties uit het brede onderwijsveld.

5.4.1 Teamwerking

Functioneel kader

De vernieuwde begeleidingsfilosofie kende in 2019 een concrete vertaling in een strategisch personeelsplan. Rekening houdend met de intenties van de overheid ten aanzien van de PBD's verwoord in het regeerakkoord werd uitgegaan van een eerder voorzichtige begroting van het functioneel kader (pedagogisch begeleiders en pedagogisch adviseurs). De aanvullende middelen enerzijds, de groei van het net en strategische beleidskeuzes anderzijds maakten dat de toenmalige omkadering ondanks de doorgevoerde besparingen in zijn fundamenten stand houdt en tot op vandaag als richtsnoer voor het te voeren personeelsbeleid gehanteerd wordt.

Het strategisch personeelsplan concretiseert de inzet van het begeleidingscorps naar onderwijsniveau (BaO en SO/VWO/DKO) en specificeert daarbinnen inhoudelijke focussen. Eigen aan de geïntegreerde benadering van het basisonderwijs wordt uitgegaan van generieke profielen met een grote individuele wendbaarheid en inzetbaarheid en vertalen enkel de 'specialismen' methodeonderwijs, kleuteronderwijs en buitengewoon onderwijs zich in onderscheiden functies. In elk van de drie clusters zijn deze specialismen terug te vinden en wordt multidisciplinariteit gerealiseerd. Binnen het team SO beschouwt het GO! zijn verantwoordelijkheid ten aanzien van het garanderen van de vrije keuze principieel als prioritair en verzekeren we de ondersteuning van het volledige curriculum. We zorgen voor een evenwichtige spreiding over de verschillende sleutelcompetenties, vakkenclusters en domeinen maar moeten vaststellen dat de huidige omkadering tot quasi unieke, Vlaanderenbrede ondersteuningsfuncties leidt. Een uitdaging waar de dienst via interne netwerking en samenwerking met derden een antwoord op wil bieden.

Basisbouwsteen voor het personeelsplan in 2019 waren de functiebeschrijvingen voor pedagogisch begeleider en pedagogisch adviseur. Beiden vertrekken van een brede sokkel aan begeleidingsvaardigheden, aangevuld met de hierboven beschreven expertise en vervolledigd door het expliciteren van binnen de dienst gehanteerde rollen. Evaluatie van het BP 18-21 evenals de nood aan doorgedreven optimalisatie ten gevolge van de besparingen heeft



gemaakt dat de strikte opsplitsing van de rollen ondersteuner van PI dan wel ondersteuner van VT vandaag opgeheven wordt en in eerste instantie in het basisonderwijs begeleiders beide rollen moeten kunnen beginnen opnemen. Om deze transitie te maken wordt de volgende begeleidingsperiode in de nodige professionalisering en ondersteuning voorzien.

Verder heeft de evolutie naar gedeeld leiderschap ertoe geleid dat binnen de opdracht van de PA de rollen van procesbegeleider van een cluster, themabegeleider van inhoudelijke werkgroepen, mentor en single point of contact voor een scholengroep worden opgenomen. We maken aldus onder meer het verschil in verwachtingen en verantwoordelijkheid tussen de pedagogisch begeleider en de pedagogisch adviseur concreet. De realiteit leert ons echter dat de rol van SPOC onder de huidige besparingen ook door pedagogisch begeleiders opgenomen wordt. We vangen dit binnen de dienst op door in te zetten op intervisie en coaching door de hoofdadviseurs.

Het functioneel kader voorziet een voorafname voor de aansturing van de dienst. De adviseur-coördinator wordt daartoe bijgestaan door een team van hoofdadviseurs. Zij nemen zowel in het kader van de beleidsontwikkeling als de ondersteuning van collega's (individueel en als team) een belangrijke taak op. De intentie om als dienst nog nadrukkelijker het directe contact met de onderwijsprofessional te realiseren heeft er toe geleid dat het in het functioneel kader voorziene aantal hoofdadviseurs via natuurlijke afvloeiing door pensioen van 6 tot 4 wordt herleid. Daarenboven wordt door de hoofdadviseurs in toenemende mate de belangbehartiging opgenomen wat voor bijkomende ruimte en mogelijkheden tot aanwezigheid op de werkvloer zorgt voor pedagogisch begeleiders en adviseurs.

Taakverdeling

Voor het realiseren van de doelstellingen opgenomen in dit begeleidingsplan streven we in de taakverdeling naar het gedeeld eigenaarschap en de teamverantwoordelijkheid eigen aan de clusterwerking. De begeleidingsnoden die we als dienst capteren worden voor de zes betrokken clusters, in overleg met de inrichtende machten en de hoofdadviseur afgewogen en in planning opgenomen. In de clusterplanning worden de trajecten op basis van beschikbare begeleidingscapaciteit en competenties over de verschillende begeleiders verdeeld. In het basisonderwijs geldt hierbij naast de hoger vermelde specialismen ook de expertise per leergebied dat gedurende de begeleidingsperiode in de focus wordt genomen (i.c. Nederlands, wiskunde en STEM) als bepalend element voor de taakverdeling met betrekking tot het realiseren van de eerste decretale doelstelling. Voor het secundair en het volwassenen-onderwijs geldt Vlaanderenbreed een zelfde taakverdelingsmechanisme wat de ondersteuning van curriculumimplementatie betreft. Elk van de zes clusters kent bovendien ook begeleiders die zich in beleid en leiderschap specialiseren en de schouders zetten onder strategieën waarmee we de tweede decretale doelstelling realiseren.

Gezien we in dit begeleidingsplan voluit opteren voor het geïntegreerd realiseren van de derde en vierde decretale opdracht, impliceert dit dat op zo goed als elke pedagogisch begeleider en adviseur in het lopen van ondersteuningstrajecten appel gedaan wordt om werk te maken van brede basiszorg, effectieve didactiek en datageletterdheid/onderzoekende houding, enerzijds en GSL, PLG en digitalisering anderzijds. We omschrijven deze integratie in meer detail in het hoofdstuk Inhoudelijke doelen.

De geplande tijdsbesteding in direct contact met onderwijsinstellingen en -professionals brachten we voor dit begeleidingsplan op 60% van de totale tijdsbesteding. Behalve in de



kernprocessen van veranderen en professionaliseren, vinden we dat contact ook terug in onze helpdesk-, SPOC- of projectwerking en in de ondersteuning van professionele leergemeenschappen, leerplancommissies en andere ontwikkelwerk in samenwerking met het onderwijsveld. We voorzien daarbinnen een capaciteitsreserve van 10% voor onvoorziene omstandigheden zoals de begeleiding na een ongunstige doorlichting en crisisondersteuning. De overige 40% gebruiken de begeleiders/adviseurs voor ontwikkeling van materialen, intern overleg en interne vorming.

Bij het herbekijken van de kerntaken van de pedagogische begeleidingsdiensten in het najaar 2021 werd door de overheid de keuze gemaakt om veel minder in te zetten op curriculumontwikkeling, waardoor dit ook een weerslag krijgt op ingediende en te evalueren begeleidingsplannen. Gezien de begeleidingsdiensten opnieuw sterk moeten inzetten op curriculumontwikkeling na de vernietiging van de eindtermen, werd de afspraak gemaakt dat dit geen impact heeft op de beoordeling van de begeleidingsplannen.

Ondersteunende diensten

In het strategisch personeelsplan ontwikkelt de dienst ook een toekomstvisie op die functies binnen het organogram van de dienst die buiten het functioneel kader en de middelen het kwaliteitsdecreet voorziene omkadering vallen. Deze functies worden gefinancierd vanuit de werkingsmiddelen (ongeveer 20%), aangevuld met personele middelen vanuit het CODO-contingent dat aan de centrale diensten van het GO! wordt toegekend, met eigen middelen verworven uit het betalende nascholingsaanbod en met tijdelijke projectsubsidies. Enkel het inzetten van dit geheel aan middelen, hoofdzakelijk extern aan de financiering vanuit het Kwaliteitsdecreet maakt dat het voor de begeleiders en adviseurs die het functioneel kader uitmaken haalbaar is om 60% van de werktijd in direct contact met de onderwijsprofessionals te realiseren.

Dit centraal opererend team dat net geen 40% van het personeelsbestand van de dienst uitmaakt, neemt door het opnemen van een diversiteit aan secundaire processen de overige collega's aardig wat taken inzake kennisopbouw, ontwikkelwerk, kwaliteitszorg en projectmanagement uit handen.

De organisatie ondersteunende dienst telt vier zelforganiserende cellen die respectievelijk conceptueel en voorbereidend werk verrichten inzake curriculum en didactiek, projectmanagement en professionalisering, innovatie en digitalisering en de ondersteuning van het niche aanbod internaten, CLB en ondersteuningsteams in nauwe samenwerking met de administratieve diensten van het GO!. De organisatie ondersteunende dienst is gegeven de aard van de job en de beschikbare statuten een erg dynamische team dat overwegend young potentials telt die een intense periode van groei doormaken. Het stelt de dienst voor de uitdaging om continuïteit in kennisopbouw te garanderen en projectopbrengsten structureel te verankeren en te borgen.

Het is onder meer deze uitdaging die ertoe geleid heeft om binnen de management-ondersteunende dienst competenties inzake kwaliteitszorg, kennis- en informatiebeheer, IT, communicatie en audiovisuele ondersteuning te poolen en in de voorbije periode een materialenbank te ontsluiten. Het is deze materialenbank die de kiem vormde voor de huidige bijgestuurde begeleidingsstrategie. Het dagelijks beheer van personele en financiële middelen wordt binnen PBD-GO! met een minimale bezetting gegarandeerd. Dit is enkel mogelijk door



intense samenwerking met en het gebruik maken van systemen van de centrale administratie van het GO!.

Tot slot telt de dienst een onmisbaar team van administratieve en logistieke krachten wiens inzet om de organisatie van het opleidings- en vormingsaanbod tot in de puntjes te verzorgen niet genoeg geroemd kan worden. Het zijn deze collega's die voor vele onderwijsprofessionals het eerste persoonlijke contact met de begeleidingsdienst uitmaken en zij zijn ware ambassadeurs.

5.4.2 Samenwerking en participatie binnen het eigen net

De PBD-GO! zetelt in verschillende overleg- en participatiestructuren binnen het GO! om zo via participatie en overleg tot gedragen besluiten en adviezen te komen met de verschillende bestuursniveaus. Ook informatie-uitwisseling is een van de belangrijkste onderdelen van deze overlegmomenten. Op deze manier kunnen we komen tot een versterking van de relatie tussen de bestuursniveaus en creëren we een wisselwerking tussen gedachtegangen en maken we ruimte voor dialoog.

STAP/MaRa en PTC-werking

Als gedeeld coördinatieorgaan bereidt STAP/MaRa de implementatie van het strategisch plan GO!2030 voor en volgt ze ook op. Het is daarnaast bevoegd voor de opvolging van de netbrede gedeelde dienstverlening en de bijbehorende financiering. Als coördinatieorgaan adviseert STAP/MaRa de Co-Ra en de Di-Ra over de bestuurlijke optimalisatie van de netbrede samenwerking. In functie van deze drie rollen bereidt STAP/MaRa dan ook het Co-Ra-Di-Ra-overleg voor. STAP/MaRa kan dossiers toewijzen aan de zeven PTC's en, indien nodig, ook ad-hoccommissies samenroepen of advies vragen aan andere participatieve organen.

Eén van de overleg- en participatiestructuren waar we als PBD-GO! in zetelen zijn de permanente technische commissies (PTC), adviescommissies van waaruit de centrale diensten in het kader van de beleidsvoorbereiding visies, standpunten en andere concretisering en afstemming bij vertegenwoordigers uit het mesoniveau (algemeen directeurs, coördinerend directeurs SO en directeur coördinatoren BaO) en het lokale niveau (directies en coördinatoren). Als PBD-GO! zetelen wij middels een afvaardiging van stafleden, hoofdadvisers of de AC in de PTC personeel, waar we voornamelijk input leveren over professionalisering en loopbaanbegeleiding, in de PTC Niet-Leerplicht Onderwijs, in de PTC Basisonderwijs en Secundair Onderwijs en in de nieuw opgerichte PTC Digitaal beleid.

Cocodi/codico

Met het oog op het versterken van het onderwijskundig leiderschap op het mesoniveau bouwde PBD-GO! aan een structureel overleg met de verenigingen van CODI's en DICO's. Elk trimester overleggen we met het bestuur van beide verenigingen. Aanvullend overleggen we, samen met de afdeling NeO, om de zes weken digitaal met alle CODI's en DICO's. Het overleg geeft ons een vinger aan de pols voor te ontwikkelen materialen en zorgt voor een korte cyclus in de kwaliteitsbewaking over onze geboden ondersteuning.

Naast dit structureel overleg, vragen we ook steeds een DICO of CODI, afhankelijk van het niveau, om te zetelen als extra jurylid bij de screeningprocedure voor een nieuwe pedagogisch begeleider. Op die manier hebben we enige zekerheid dat onze nieuwe medewerker ook in het



veld goed onthaald zal worden en dat de wederzijdse verwachtingen van bij de start helder zijn. Daarnaast nemen we binnen de door de verenigingen georganiseerde vormingsmomenten een faciliterende en inhoudelijke rol op.

POC+

PBD-GO! en de Permanente Ondersteuningscel Centra voor Leerlingenbegeleiding (POC-GO!) besteden bijzondere aandacht aan hun onderlinge samenwerking. Dit gebeurt vanuit de gedeelde missie om professionals en hun instellingen te ondersteunen bij hun ontwikkeling. Gaandeweg kreeg deze samenwerking een meer geïntegreerd en structureel karakter en momenteel situeert ze zich zowel op het beleidsniveau als op de werkvloer.

Deze samenwerking wil vooral inzetten op een éénduidig verhaal van begeleiden, dit om kwalitatieve leerlingenbegeleiding voor elke leerling mogelijk te maken vanuit dezelfde visie en kaders en vanuit een goede samenwerkingsrelatie in de driehoek school-CLB-PBD. Dit eenduidige verhaal zit in een gedeelde visie op leerlingenbegeleiding, die PBD-GO! en POC-GO! operationeel maken in hun begeleiding van scholengroepen, scholen, leraren, de centra voor leerlingenbegeleiding, ondersteuningsnetwerken (of leersteuncentra) en internaten (permanente openstelling). Hierbij gaan we samen op zoek naar een optimale samenwerking waarbij PBD en POC elkaar wederzijds versterken. Deze samenwerking wil als resultaat een maximaal effect van leerlingenbegeleiding zien, dit voor de 4 domeinen van leerlingenbegeleiding.

Beide organisaties ondergaan sinds enkele jaren ook samen een proces van structurele optimalisering. Hierdoor wordt de samenwerking nog verder geïntensifieerd en bijgestuurd. De context vraagt aanpassing en het verhaal van leerlingenbegeleiding zit zeker nog met een aantal beleidsmatige vraagtekens waar we graag samen op willen anticiperen. Zo denken we aan het decreet leersteun of de Vlaamse toetsen.

De directeur van de POC-GO! participeert structureel en als volwaardige beleidsbepaler aan de stafvergaderingen en meerdaagse seminars van het beleidsteam van PBD-GO!, met als doel zowel structureel-organisatorisch als inhoudelijk een efficiënt en coherent beleid te voeren. Hierdoor krijgen beide organisaties steeds meer zicht op elkaars expertise, competenties en denkkaders.

Door de inzet van door PBD-GO! gegenereerde omkadering voor de ondersteuning van CLB's, intensifiëren en versterken we onze samenwerking doorheen de verschillende begeleidingsstrategieën. Op die wijze realiseren we een samen verhaal in ondersteuning en begeleiding van onderwijsinstellingen, CLB's, LSC en internaten.

Samen brengen we ook de aanwezige expertise in kaart, bekijken gericht waar samenwerking tussen school en CLB een hefboom kan zijn voor kwaliteitsvol onderwijs en integreren die inzichten in alle ondersteuningsvormen die we bieden. Het is onze ambitie als PBD-GO! en POC-GO! om steeds meer gericht en complementair onze expertise en competenties in te zetten voor:

- de implementatie van het decreet leersteun en andere uitdagingen die de toekomst brengt (bv. Vlaamse toetsen);
- de gedeelde verantwoordelijkheid voor de uitrol van 'leerlingenbegeleiding en inclusie' in het gehele net.



De effecten hiervan willen we meten op het niveau van de samenwerking. Zo denken we aan gemeenschappelijke taal, complementaire aanpak én het hebben van een GO! samen-verhaal: Iedereen leerlingenbegeleider!

5.4.3 Externe samenwerking

PBD-GO! streeft naar een kwalitatieve begeleiding van haar onderwijsinstellingen. Om dat waar te maken, en vanuit een geloof in de GO! visie 'samen leren samenleven', maken we bewust deel uit van een breder maatschappelijk ecosysteem bestaande uit verschillende partners met een hart voor onderwijs. Door het aangaan van samenwerkingsverbanden, versterken en verrijken we onze eigen interne werking, met als natuurlijk gevolg een meer professionele en onderbouwde dienstverlening naar onze eigen instellingen. De verscheidenheid aan samenwerkingen die we aangaan, laat ons toe om nieuwe ontwikkelingen en inzichten nauw op te volgen en waar nodig aan te vullen met onze eigen expertise. Naast maatschappelijke partners, bestaat ons ecosysteem nog uit kenniscentra en instellingen voor hoger onderwijs.

De voorbije jaren heeft PBD-GO! werk gemaakt van een procedure om deze samenwerkingen te monitoren. We hanteren een vaste maatstaf om nieuwe aanvragen tot samenwerking te bespreken. Zo kijken we voornamelijk naar de relevantie, kwaliteit en haalbaarheid van de aanvraag. Op deze manier blijven we interessante uitwisselingen aangaan, met daarbij aandacht voor de taakbelasting van onze medewerkers. Het zo gecreëerde overzicht laat ons toe om blinde vlekken te identificeren. Met welke instellingen werken we nog te weinig samen? Over welke thema's gaan we graag nog nieuwe samenwerkingen aan?

Het behandelen van aanvragen tot samenwerkingen heeft nu een vlotte structuur kunnen vinden, waar we blijvend kritisch naar kijken. Vanuit die blik ontdekten we een nood aan een meer proactieve houding ten aanzien van onze partners, vooral inzake kennisverwerving en -deling. We bouwden ook daarrond een efficiënte en gedragen strategie in de vorm van een onderzoeksvragenportfolio. Dit instrument zal de interne prioriteiten en noden capteren van waaruit proactief samenwerkingen kunnen worden aangegaan. De werking van dit instrument zal verder worden geoptimaliseerd om een goede balans te bewerkstelligen tussen een reactieve en proactieve aanpak van de externe samenwerkingen.

Samenwerking met andere begeleidingsdiensten

Tot september 2015 werkte PBD-GO! vanuit een decretale opdracht samen met de begeleidingsdiensten van het toenmalige VSKO, OVSG en POV in een netoverschrijdend samenwerkingsverband. Met het programmadecreet van 2015 werden de overeenkomstige opdrachten gereduceerd en de middelen verbonden aan de resterende opdrachten ingekanteld in de respectievelijke begeleidingsdiensten. De diensten continueerden echter hun samenwerking en overleg.

Het GO! zet zich binnen de onderscheiden samenwerkingsprojecten loyaal in tot het collegiaal realiseren van de gezamenlijk geformuleerde doelstellingen, conform de visie zoals deze door de deelnemende begeleidingsdiensten in de intentieverklaring werd uitgewerkt. De klemtoon lag de voorbije jaren op taalbeleid en geletterdheid, inclusie en geletterdheid, jeugd- en gehandicaptenzorg en een historisch decretaal verankerde samenwerking inzake volwassenen-onderwijs.



In de voorbije periode kwam het netoverschrijdend samenwerkingsverband onder druk te staan door de inkrimping van de middelen van de PBD's. Vooral voor het volwassenenonderwijs kwam de vraag naar boven of alle initiatieven wel konden gecontinueerd worden wanneer er geen middelen tegenover staan. Netoverschrijdend werd een oefening gelopen waarin noodzaak en effectiviteit van initiatieven werden afgewogen tegen de inzet van de steeds schaarsere middelen. Thematisch ad hoc overleg tussen de begeleiders volwassenenonderwijs van de verschillende PBD's werd vanuit deze oefening sterk teruggeschroefd om voldoende begeleiding op de werkvloer te garanderen. De grote tijdsinvestering in curriculumontwikkeling (netoverschrijdende leerplannen VWO zetten we wel verder omwille van het cruciale belang voor onze CVO's. GO! en KOV hebben daartoe een samenwerkingsovereenkomst gesloten om vanuit eigen middelen de nodige ondersteuning te bieden. OVSG en POV werken ad hoc mee in functie van wat rest aan beschikbare expertise.

Naast de netoverschrijdende initiatieven neemt PBD-GO! een actieve rol op in de initiatieven van het 'overleg officieel onderwijs'. De gezamenlijke leerplanontwikkeling van de officiële onderwijsverstrekkers vormt hierin een belangrijk element. Sinds het schooljaar 2017-2018 worden de leerplannen secundair onderwijs samen ontwikkeld. In het schooljaar 2020-2021 kregen de nieuwe leerplannen tweede graad, op basis van het nieuwe curriculum, vorm en werden ook de ondersteunende didactische fiches voor GO! Navigator uitgewerkt. OVSG besliste om niet langer leerplannen aan te bieden voor SO en liet haar scholen de keuze om ofwel de leerplannen van het GO! ofwel die van KOV te gebruiken waarbij het merendeel van de OVSG-scholen voor de GO!-leerplannen koos. Er werd tegelijk een overeenkomst met OVSG gesloten om voor hun scholen ook toegang mogelijk te maken tot het ondersteunend materiaal in GO! Navigator. POV anderzijds besloot, wegens een groot visieverschil over de finaliteit arbeidsmarkt, eigen leerplannen te ontwikkelen voor het specifiek gedeelte. Hierdoor kwam de gezamenlijke leerplanontwikkeling de facto tot een einde maar er werd wel afgesproken om de samenwerking tussen de begeleiders bij de ontwikkeling van ondersteunende materialen verder te zetten. Ook een beperkt aantal niet-confessionele vrije scholen maakt gebruik van de didactische ondersteuning die de GO! Navigator biedt.

Ook binnen de andere onderwijsniveaus kennen de begeleidingsdiensten van GO! en OVSG een samenwerking. Voor het basisonderwijs maken GO!-scholen intensief gebruik van de OVSG-toetsen, die in samenwerking met PBD-GO! ook op de leerplandoelen van het GO! afgestemd worden. De analyse van de OVSG-toetsen wordt door GO! begeleiders meegenomen in het ondersteunen van trajecten onderzoekend leiding geven en datageletterdheid. Voor het DKO exploreerden GO! en OVSG in opvolging van de visitatiecommissies diverse mogelijkheden tot synergie. Een overeenkomst waarbinnen GO! academies voor de ondersteuning van de eerste decretale doelstelling (waaronder de implementatie van GO! leerplannen) een beroep kunnen doen op de begeleidingsdienst van OVSG en voor de ontwikkeling op organisatieniveau of het uitbouwen van een artistiek pedagogisch project op de pedagogisch begeleiders van het GO! wordt voorbereid. Het is evident dat dit een nauwe afstemming tussen betrokken begeleiders vergt die aldus hun eigen professionaliteit verdiepen en een eventuele toekomstige samenwerking op vlak van curriculumontwikkeling ondersteunen. Op initiatief van POV wordt dan weer voor de ondersteuning van het buitengewoon onderwijs samengewerkt. Via collegiale visitatie wordt netoverstijgend zowel gezamenlijke ondersteuning van de instelling als eigen professionalisering vorm gegeven.



Naast de samenwerking in het realiseren van het ondersteuningsaanbod ontwikkelen de verschillende pedagogische begeleidingsdiensten zich in toenemende mate ook als partners en kritische vriend op het vlak van hun integrale kwaliteitszorg en organisatieontwikkeling. Zo werd de voorbije jaren een intens traject afgelegd met het oog op stroomlijning van begrippen als bereik en effectiviteit. De outcomes van elke dienst in dit traject zijn zichtbaar in de aansluiting op het OBPWO-onderzoek betreffende het in kaart brengen van de effectiviteit van begeleidingsinterventies. Er is een groot enthousiasme om hier in verdere wederzijdse versterking mee aan de slag te gaan. Ook op het vlak van interne professionalisering zetten de begeleidingsdiensten een verder traject uit waarbij de diverse beleidsimpulsen een thematisch aanknopingspunt vormen.

Als pedagogische begeleidingsdiensten zijn we voortdurend actief op zoek naar hoe we nog beter en effectiever de scholen kunnen professionaliseren. Daarom richtten we een netoverstijgende wetenschappelijke adviesgroep op rond de thema's effectief professionaliseren, begeleidingsdidactiek en lerende organisaties. In die adviesgroep brengen we academici in contact met alle pedagogische begeleidingsdiensten en het departement Onderwijs en vorming. Zo willen we samen werken aan onze wetenschappelijke onderbouwing, op de hoogte blijven van de meest recente wetenschappelijke inzichten over effectieve professionalisering en een gesprekspartner vinden bij wie we ideeën, acties en materialen kunnen aftoetsen.

De groep is samengesteld met onderzoekers van verschillende universiteiten en hogescholen. Bij het ter perse gaan van dit begeleidingsplan hebben volgende academici hun deelname bevestigd:

- Geert Devos (Universiteit Gent)
- Geert Kelchtermans (Katholieke Universiteit Leuven)
- Virginie März (University Colleges Leuven – Limburg)
- Mieke Meirsschaut (Arteveldehogeschool)
- Wouter Schelfhout (Universiteit Antwerpen)
- Elke Struyf (Universiteit Antwerpen)
- Melissa Tuytens (Universiteit Gent)
- Kris Van den Branden (Katholieke Universiteit Leuven)
- Jan Vanhoof (Universiteit Antwerpen)
- Ruben Vanderlinde (Universiteit Gent)
- Eva Vekeman (Universiteit Gent)
- Vicky Willegems (Vrije Universiteit Brussel).

De groep komt ongeveer driemaal per jaar samen. De pedagogische begeleidingsdiensten staan in voor de voorbereiding van de samenkomsten. Elke begeleidingsdienst zorgt respectievelijk voor een verdere interne verspreiding van de nieuwe inzichten en kennis en een inbedding in de begeleidingspraktijk van elke begeleider.

In eenzelfde lijn en ambitie tot evidence-based werken zien de gezamenlijke begeleidingsdiensten zich als partner voor het op te richten Kenniscentrum Onderwijs. Ook PBD-GO! is de piste genegen om de vierde beleidsimpuls in die zin invulling te geven. In relatie tot projectoproepen vanuit de overheid treden de vier grote begeleidingsdiensten immers steeds vaker als (virtueel) consortium op, denken we hierbij aan de samenwerking bij de



implementatie van iLearn of de lopende projectoproep naar 'Hoge doelen' in het buitengewoon onderwijs. We hopen ook in volgende dossiers voor elkaar en voor de overheid een gewaardeerd partner te kunnen zijn.

Samenwerking met partners buiten het onderwijs

Onze samenwerking met externen kan grosso modo in twee categorieën opgedeeld worden. Ten eerste zijn er de samenwerkingsvoorstellen op initiatief van externe organisaties. Ten tweede zijn er de projecten die we zelf (pro)actief vormgeven in samenwerking met externe partners. Voor beide categorieën hanteren we dezelfde criteria om zo een gelijkgericht beslissingsproces te waarborgen. Elk (eigen en extern) voorstel wordt bestudeerd op basis van relevantie, kwaliteit, en haalbaarheid. Wat betreft de eigen projectvoorstellen, weegt het criterium 'GO!2030', 'Begeleidingsplan' en 'Interne werking' sterker door. Het al dan niet investeren van tijd en middelen in het aanvragen van projecten wordt aldus steeds ingegeven door strategische keuzes, geheel in lijn met het beleid 'externe samenwerking' dat werd uitgetekend. Naast deze set van interne criteria beïnvloeden vanzelfsprekend ook de concrete projectoproepen van instanties als het Departement Onderwijs en Vorming, EPOS vzw, ESF, enz. de beslissing voor welke van onze strategische doelstellingen en thema's we externe projectfinanciering kunnen aanvragen.



Samenwerking met het hoger onderwijs en kennisinstellingen

Het is duidelijk dat in een snel evoluerende kennismaatschappij de inhoudelijke 'state of the art' niet op eigen houtje bereikt noch behouden kan worden. Netwerking met externen, in eerste instantie universiteiten en hogescholen, kan hier voor de nodige input en ondersteuning zorgen. Daarnaast zette PBD-GO! sterker in op wetenschappelijke onderbouwing bij de uitvoering van het begeleidingsplan, ondermeer op het vlak van effectiviteit. Deze ambitie is concreet gemaakt door het aanwerven van enkele nieuwe collega's op cruciale organisatieondersteunende posities en de ontwikkeling van een onderzoeksvragenportfolio.



PBD-GO! is ervan overtuigd dat wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek ertoe bijdraagt oplossingen te vinden voor een aantal fundamentele problemen waarvoor we onszelf, maar met ons ook het hele onderwijsveld, geplaagd voelen. We willen hier als intermediair dan ook graag onze verantwoordelijkheid in opnemen en zijn er ons in toenemende mate van bewust dat we hierin een strategisch partnerschap te vervullen hebben. Door verbindend, vertegenwoordigend, conceptualiserend en voorttrekkend op te treden, willen we de kloof overbruggen tussen onderzoek en de onderwijspraktijk.

Vanuit de wens om dat proactief aan te pakken is PBD-GO! gestart met het uitbouwen van een onderzoeksvragenportfolio en een daaraan gekoppelde samenwerking met het hoger onderwijs. We hebben al sterke systemen geïmplementeerd voor het capteren en triëren van onderzoeksvragen bij onze begeleiders en het ter beschikking stellen van de gevonden antwoorden. Waar mogelijk doen we dat zelf via literatuuronderzoek, maar waar nodig spreken we ons netwerk binnen universiteiten en hogescholen aan voor bijkomend onderzoek. De Organisatieondersteunende dienst neemt het gehele proces voor zijn rekening zodat we onze begeleidingscapaciteit maximaal in het veld kunnen blijven benutten.



Samenwerking met lerarenopleidingen

Als schoolnabije partner met een verantwoordelijkheid in het ondersteunen van onderwijskwaliteit koppelt PBD-GO! actuele noden terug naar het curriculum van de lerarenopleidingen en neemt daarbij een vertegenwoordigende rol op in de opleidingsraden, departementsraden, resonanscommissies en andere overlegplatforms. Omgekeerd betreft PBD-GO! tijdens leerplanontwikkeling experts uit de lerarenopleidingen en het onderwijsveld in de leerplancommissies en vakdidactische leergemeenschappen SO. Ook in het kader van andere ontwikkelingen zoals STEM, burgerschap, opleidingen en meertaligheid werd het ontwikkelde materiaal via herhaaldelijke feedbackrondes voorgelegd.

Van een veeleer ad hoc en reactieve samenwerking evolueerde PBD-GO! naar een samenwerking gericht op het versterken van de speerpunten die opgenomen zijn in het begeleidingsplan. Vanuit deze verdiepende werking wensen we de verbreding in te zetten en tot een meer systematische en structurele samenwerking te komen. PBD-GO! beoogt hierin de eerste plaats het uitbouwen van het partnerschap met de lerarenopleidingen van de



autonome hogescholen met wie zij een historische band heeft en met de educatieve masters van de universiteiten die vertegenwoordigd zijn in de Raad van het GO!.

Makelaarsrol

PBD-GO! streeft naar kwalitatieve begeleiding, want sterke onderwijsprofessionals en scholen bieden kwalitatief onderwijs. We willen kennisdeling bevorderen en een sterk ondersteuningsaanbod realiseren doorheen onze volledige werking en aanvullend ook vanuit onze makelaarsrol wanneer ondersteuningsnoden onze eigen expertise of capaciteit overstijgen.

Het is onze ambitie onze makelaarsrol op te nemen doorheen alle aspecten van onze begeleidingsstrategie.

- Materialenbank: ontwikkelde materialen, documenten, cahiers, kennisclips, filmpjes, wegwijzers, implementatiepaden ... worden digitaal ter beschikking gesteld van de schoolteams in de GO! Navigator en de GO! Virtuele ruimte in Smartschool. Ook materialen ontwikkeld door onze partners kunnen hier hun plaats vinden.
- Helpdesk: waar voor vragen uit de helpdesk bij ons de expertise ontbreekt, kunnen we een beroep doen op onze partners. Ook tijdens helpdesk-live sessies kunnen waar dat opportuun is externe experts een rol opnemen.
- Opleiding, vorming en projecten: hier neemt PBD-GO! bij uitstek zijn rol als makelaar op. Een deel van de titels en projecten realiseren we in samenwerking met externe experts, lesgevers en partnerorganisaties.
- PLG: in het kader van een PLG kan occasioneel een beroep gedaan worden op partners om specifieke expertise binnen te brengen.
- VT: ook in het kader van het kernproces verandertrajecten (VT) kan ervoor gekozen worden samen te werken met partners om specifieke expertise rond procesbegeleiding binnen te brengen (bijvoorbeeld bij een diep conflict binnen een team, bemiddeling).

We werken samen met verschillende partners zoals universiteiten en hogescholen, allerlei organisaties, bedrijven en mensen die ook actief zijn in het onderwijsveld. We doen dit in structurele samenwerkingen met bijvoorbeeld Gezond leven, Sensoa en VDAB of in wisselende samenwerkingen. We mikken hier steeds op de integratie van evidence-informed praktijken. Op deze manier realiseren we een divers en relevant begeleidingsaanbod voor onze instellingen. Voor het aangaan van partnerschappen hanteren we bovendien criteria die voor onze volledige begeleidingsstrategie gelden.

- We zoeken naar aansluiting bij de visie van het GO! zoals die aanwezig is in de kernwaarden van het GO!, het PPGO! en de GO!-mindset, de visie op gepersonaliseerd samen leren (GSL).
- Onze partnerschappen en de initiatieven die eruit voortvloeien beantwoorden aan kwaliteitscriteria, onder andere met focus op GSL en evidence-informed werken, en streven duurzame effecten na.

Binnen het onderdeel *Opleiding en vorming* van onze begeleidingsstrategie doen we vaak een beroep op externe lesgevers voor vormingen. Bij het aangaan van een dergelijke samenwerking hanteren we criteria voor kwaliteit, inhoud en kenmerken van de lesgever.



5.5 Systemen

Ons onderwijs weet zich vandaag op verschillende fronten uitgedaagd: de modernisering van het secundair onderwijs, een nieuwe doorlichtingsaanpak, de voorbereiding op de Vlaamse toetsen en binnenkort de implementering van het leersteunmodel. Externe factoren zoals de coronapandemie en het lerarentekort bemoeilijken bovendien een doortastende aanpak. Scholen ondervinden steeds meer moeite om de nodige zuurstof te vinden om tot veranderen te komen. In het kielzog van deze uitdagingen capteert PBD-GO! een stelselmatig toenemend aantal ondersteuningsvragen. Gecombineerd met de uitrol van besparingen tijdens deze legislatuur, weten we ons geconfronteerd met een capaciteitstekort om aan alle vragen tegemoet te komen.

De afgelopen begeleidingsperiodes verhoogden we de efficiëntie van onze ondersteuningspraktijk om het in dit begeleidingsplan tenslotte te maximaliseren. Een belangrijke factor daarin is hoe we met de participatieve totstandkoming van ons ondersteuningsaanbod de vraag- en aanboddiscussie weten te overstijgen. Met onderhandelde begeleidingsovereenkomsten maken we, in samenwerking met de inrichtende macht, een match tussen de concrete ondersteuningsvragen van scholen en ons aanbod. Dankzij een gedifferentieerde ondersteuningsstrategie kunnen we de vragen ook prioriteren en onze begeleidingscapaciteit inplannen daar waar die het meest noodzakelijk is.

Met materialen en professionalisering kunnen we heel efficiënt de nodige competenties overbrengen om veranderingen mogelijk te maken. Vaak is dat zelfs een voorwaarde om in een verandertraject te stappen. Met een helpdesk en in PLG's helpen we de aangeleerde competenties verder te contextualiseren. Tijdens verandertrajecten begeleiden we complexere veranderprocessen van diagnose over interventieplan tot effectmeting. Contextspecifieke vragen en drempels worden op die manier geïntegreerd in het traject. De SPOC's houden, in direct contact met de inrichtende macht, de vinger aan de pols in de uitvoering van de begeleidingsovereenkomsten. Indien nodig kan er tijdens een bijsturing op een intensievere ondersteuningsvorm overgeschakeld worden.

We beschikken over een goed uitgewerkt instrumentarium om capaciteit, bereik en effecten te plannen en te monitoren. We lichten dat verder toe in de volgende paragrafen. De



totstandkoming van het ondersteuningsaanbod en de ondersteuningsstrategie beschreven we in voorgaande hoofdstukken.

5.5.4 Van begeleidingsovereenkomst naar planning

Capaciteitsberekening

Voorafgaand aan de opstart van het proces om tot begeleidingsovereenkomsten te komen, schatten we onze begeleidingscapaciteit in. Dat doen we zowel op niveau van:

- De individuele begeleider:
 - aangevatte trajecten die verderlopen
 - de eventuele SPOC-rol
 - buffercapaciteit voor opvolging doorlichting en crisisondersteuning
 - specifieke opdrachten (opleiding en vorming, aanvangsbegeleiding, vertegenwoordiging, ...)
- ruimte die overblijft voor het opnemen van begeleidingstrajecten
- de cluster:
 - totale beschikbare capaciteit in aantal trajecten
 - de scholengroepen:
 - gegenereerde capaciteit op basis van lerarenaantallen
 - eventuele contextkenmerken

Begeleidingsovereenkomst

Het geheel van de door de PBD-GO! en het mesoniveau aangegane engagementen ter ondersteuning van de scholen, centra en internaten, leggen we vast in een begeleidingsovereenkomst. Dit is een werkinstrument om te komen tot een optimale ondersteuning en een billijke verdeling van de begeleidingscapaciteit.

De betrokken SPOC en hoofdadviseur analyseren samen met de algemeen directeur en coördinerend directeur of directeur-coördinator de ondersteuningsvragen van de instellingen. Vragen van instellingen en scholengroepen worden gebundeld, op elkaar afgestemd en waar relevant geclusterd op het niveau van een volledige scholengroep of scholengemeenschap. Daarnaast brengen we ook de afspraken met eventueel externe actoren in kaart. Het biedt een helikopterzicht op de initiatieven van de verschillende scholen binnen de scholengroep.

De begeleidingsovereenkomst is daarnaast ook een werkinstrument waarin afspraken herbekeken en aangepast worden. Aanpassingen die tijdens het lopende schooljaar gebeuren hebben een impact op de afgesproken effecten en op de begeleidingscapaciteit en worden steeds in het licht van alle andere ondersteuning en samen met de scholengroep bekeken.

Clusterplanning

De clusterplanning is een instrument waarin de afspraken die gemaakt worden over de scholengroepen van de cluster heen samengebracht worden. Zo krijgen we een totaalbeeld van de trajecten die binnen de cluster worden opgenomen, de tijdsinvestering die dit met zich mee brengt en het clusterlid of de clusterleden die deze taak op zich nemen.



Aan elk traject worden één of meerdere begeleiders gekoppeld die daar dagdelen voor reserveren. Per traject is het aantal dagdelen vooraf vastgelegd. Vanuit dat perspectief registreert de clusterplanning de tijdbesteding (in halve dagen) van clusterleden voor de realisatie van het begeleidingsplan binnen de clusterwerking.

Gedurende het werkjaar kan er op vaste tijdstippen een tussentijdse stand van zaken opgemaakt worden om te bekijken welke trajecten goed lopen, afgerond zijn of bijsturing verdienen. Hierdoor kunnen knelpunten tijdig gedetecteerd worden.

Individuele planning

Op basis van de clusterplanning wordt voor elk clusterlid een individuele planning opgemaakt. In deze planning gaan we ervan uit dat 60% van de tijd opgenomen wordt op het werkveld en 40% van de tijd gewaarborgd wordt voor overleg, administratie en eigen professionalisering.

De individuele planning wordt geformaliseerd in een planningsgesprek. Daarnaast beschikt elke begeleider over een werkversie om aanpassingen in door te voeren. Trajecten kunnen wegvallen op vraag van de scholengroep of de school. Extra trajecten kunnen wenselijk zijn bij adviezen ongunstig, in een crisissituatie of wanneer er door het wegvallen van trajecten begeleidingscapaciteit vrijkomt. Trajecten die extra worden opgenomen zijn onderwerp van overleg in de cluster.

Agenda

De outlook-agenda registreert de individuele tijdsbesteding van elke begeleider. Elke afspraak wordt gecategoriseerd naar de aard van de tijdsbesteding. We rapporteren over de tijdsbesteding in onze jaarverslagen.

5.5.5 Bereik

Verslagtool

De verslagtool is een instrument waarin alle interventies in een onderwijsinstelling in het kader van een VT, project of opvolging van doorlichting worden geregistreerd en voorzien van verslag en deelnemers. Het geeft een helder zicht op de historie van onze begeleiding in de betrokken instelling en vormt mee de basis van de bereikanalyse in onze jaarverslagen.

Inschrijvingsdatabank

In de inschrijvingsdatabank registreren we de deelname op individuele basis aan opleiding, vorming, leerplanimplementatie, vakspecifieke aanvangsbegeleiding of PLG's en de helpdesk. Omdat de structuur van deze activiteiten op voorhand bepaald is, is het niet noodzakelijk om opvolgingsverslaggeving te voorzien. Door de instelling en scholengroep van de deelnemer te registreren vult de inschrijvingsdatabank de bereikanalyse uit de verslagtool aan.



5.5.6 Effectiviteit

Historisch perspectief

Wanneer we als PBD-GO! effecten formuleren, dan doen we dat steeds met de verschillende niveaus van Guskey¹⁵ in ons achterhoofd. Deze conceptualisering bestaat uit vijf niveaus.

- In het eerste niveau kijken we naar de **reactie van de deelnemers**. Daaruit kunnen we meer informatie halen over de bruikbaarheid, het gelopen proces en de omliggende context.
- Het tweede niveau gaat dieper in op het **leren van de deelnemers**. Een onderscheid kan desgewenst gemaakt worden tussen cognitieve, psychomotorische en affectieve leerdoelen. Dit is het minimale niveau waarop we mikken voor kortdurende opleidingen (bv. een halve dag).
- De volgende trap is de **steun van de organisatie voor de verandering**. Wanneer bv. een nieuwe didactiek moet geïnstalleerd worden, is het belangrijk dat hiervoor de nodige ruimte beschikbaar is.
- Het volgende niveau vertelt ons meer over de **gedragsverandering van de deelnemer**. Hier bekijken we met andere woorden in welke mate de kennis en vaardigheden geïmplementeerd worden in de praktijk. Onze verandertrajecten en uitgebreidere opleidingen streven steeds naar dit niveau van implementatie. Dit is tevens het niveau waar we als PBD-GO! rechtstreeks impact hebben. De volgende stap is uiteraard een effect op leerlingenniveau.
- Dat is dan ook het vijfde niveau, de **leeruitkomsten van leerlingen**. We willen met onze ondersteuning uiteraard als ultieme doel steeds kunnen wegen op de leeruitkomsten van de leerlingen (niet louter cognitief). Er spelen echter dermate veel factoren mee, dat het voor ons als PBD-GO! moeilijk wordt om deze impact echt in kaart te brengen én dan vooral wat precies onze impact geweest is.

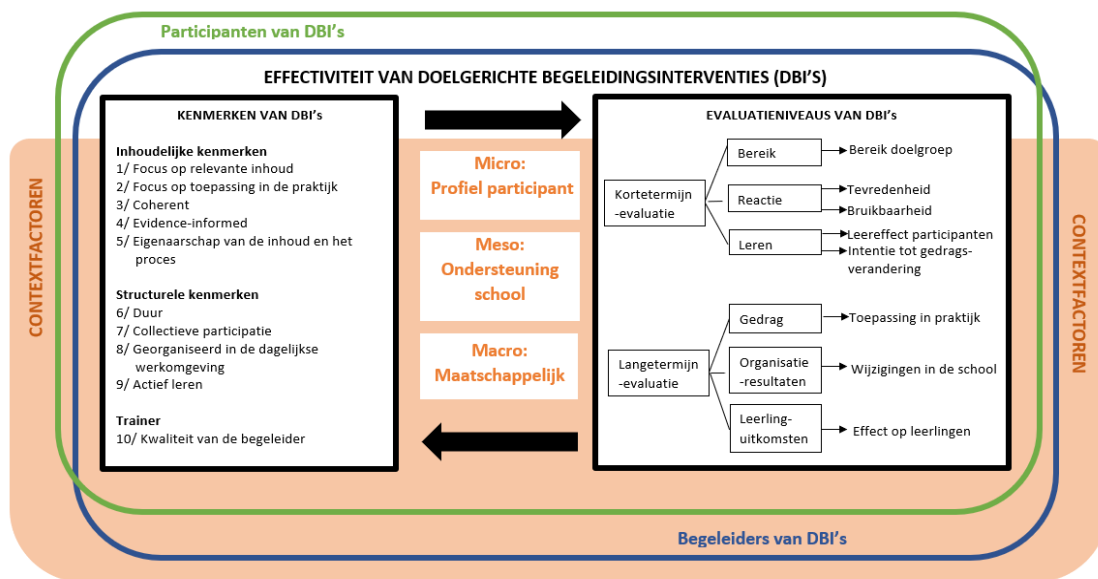
Effectmeting opleiding, vorming en helpdesk

Tijdens het schooljaar 2021-2022 hebben onderzoekers van de Universiteit Antwerpen en de KU Leuven het OBPWO 21.02 “Effectiviteit van begeleiding”¹⁶ uitgevoerd. Als PBD-GO! hebben we actief deelgenomen in de stuurgroep die dit onderzoek heeft begeleid. Daarnaast hebben we telkens participanten aangeleverd om het onderzoek te kunnen uitvoeren. Het conceptuele model dat als eerste fase werd uitgewerkt binnen dit onderzoek sluit nauw aan bij de kaders die binnen PBD-GO! reeds gehanteerd worden. Zo hanteren we bij het vormgeven van opleidingen en vormingen het raamwerk van Merchie et al¹⁷.

¹⁵ Guskey, T. (2002). Professional Development and Teacher Change. *Teacher and Teaching: theory and practice*, 8 (3,4), 381-391.

¹⁶ Struyf, E., Verschueren, K., Van Mieghem, A., OBPWO 21.02 – Begeleiding van leraren(teams): ontwikkeling van een model en instrument om effectiviteit in kaart te brengen, Onderzoeksrapport 2: De ontwikkeling van een instrument, Universiteit Antwerpen & KU Leuven, 2022!

¹⁷ Merchie, E., Vanderlinde, R., Tuytens, M., & Devos, G. (2015), *Indicatoren voor de effectiviteit van professionaliseringsinitiatieven*, Gent: Universiteit Gent.



We implementeren het model als instrument in de effectmeting van onze opleidingen en vormingen. Afhankelijk van de duur en aard van de opleiding kiezen we bepaalde modules. We engageren ons om minstens met de 4 gesloten kernvragen van module 1 aan de slag te gaan.

Effectmeting verandertrajecten en PLG's

We benaderen elk verandertraject gericht op het schoolbeleid vanuit de ontwikkeling als school tot een professionele leergemeenschap. Dergelijk PLG omvat drie capaciteiten¹⁸ die fundamenteel zijn en elkaar wederzijds beïnvloeden: de persoonlijke, de interpersoonlijke en organisatorische capaciteit.



Verbiest heeft hiervoor een vragenlijst ontwikkeld, bestaande uit 28 vragen vertrekkend vanuit de verschillende capaciteiten. Deze vragenlijst zetten we consequent in voor onze veranderingstrajecten binnen beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. We werken hiervoor volgens de principes van een pre- en een postmeting. Vanuit de antwoorden stellen

¹⁸ Capaciteit wordt gedefinieerd als de collectieve competentie van de school als geheel om effectieve verandering teweeg te brengen.



we vervolgens een feedbackrapport op voor de school om bij de premeting te gebruiken als instrument om verder de schoolspecifieke effecten te formuleren. Ditzelfde instrument wordt gebruikt om te bekijken hoe het staat aan het einde van een traject. Ook hier koppelen we een feedbackgesprek aan.

Binnen onze trajecten curriculum wordt er voor de verschillende foci (wiskunde, Nederlands, kleuteronderwijs en STEM) een effectenposter uitgewerkt. Deze vormen de basis om onze uitgebreide beginsituatieanalyses mee uit te voeren. Deze beginsituatieanalyse vertrekt steeds vanuit het hart van het R-OK (Ontwikkeling stimuleren). Daar waar relevant wordt deze aangevuld met R3 (De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst), K2 (De school evalueert haar werking), K3 (De school borgt en ontwikkelt de kwaliteit van haar onderwijsleerpraktijk) en BL7 (De school ontwikkelt een doeltreffend onderwijskundig beleid). Voor de trajecten Methodeonderwijs werkten we een specifieke kwaliteitsscan uit. Deze analyses vormen het vertrekpunt om het traject verder vorm te geven. In overleg met het beleidsteam van de school worden vervolgens de schoolspecifieke doelen bepaald.

Op het einde van het traject herhalen we de analyse vanuit de aspecten waarop onze ondersteuning was geënt. Afhankelijk van de vraag van de school kunnen ook andere aspecten terug worden opgenomen.

5.6 Mensen en cultuur

Uit dit begeleidingsplan blijken twee grote uitdagingen voor PBD-GO! als organisatie. Enerzijds maximaliseren we onze efficiëntie met een gedifferentieerde ondersteuningsstrategie en de verfijning van bijbehorende processen en systemen. Dat vergt een doorgedreven planmatigheid in onze aanpak en ook meer precisie in de administratieve opvolging ervan. Anderzijds ontwikkelden we in het kader van nieuwe beleidsprioriteiten en het strategisch plan GO!2030 een GO! visie op onderwijs, school en de rol van de onderwijsprofessional daarin. We organiseren ons daarop in teams met een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden in de organisatie.

Dit alles raakt direct de mensen in onze organisatie. De taken veranderen, de activiteiten veranderen en er worden ook bijkomende competenties verwacht. Het raakt ook aspecten van de cultuur binnen PBD-GO!. De manier waarop we gewend zijn, als vanzelfsprekend, met elkaar om te gaan evolueert mee met deze context. Er is een grotere onderlinge afhankelijkheid tussen mensen en teams, meer nood aan gelijkgerichtheid en informatiedeling. We zetten als organisatie daartoe de nodige stappen in onze competentieontwikkeling, communicatie, interne samenwerking en participatie. We ontwikkelen onszelf steeds meer tot een eigen professionele leergemeenschap.

5.6.7 Communicatie en kennisdeling

Intern overleg

Om de interne samenwerking en kennisdeling te faciliteren, hanteren we een vergaderagenda met maandelijks terugkerende vergadermomenten, afwisselend in teamverband en in gemengde groepen. De inhoud ligt daarbij grotendeels vast voor het hele begeleidingsperiode. Zo garanderen we voldoende vordering in de geagendeerde thema's zonder overmatige vergaderlast.



Elke eerste dinsdagvoormiddag van de maand organiseren we met het hele team een coördinatievergadering. We zetten tijdens een plenair gedeelte beleidslijnen uit of lichten de aanpak van actuele onderwijsthema's toe en staan stil bij de vordering van het begeleidingsplan. Aansluitend vindt niveaugebonden- en teamoverleg plaats. Na de middag is er ruimte voor clusteroverleg.

Elke derde donderdag van de maand houden we naast clusteroverleg ook casusbesprekingen. In gemengde groepen analyseren we complexere begeleidingstrajecten, ondersteund door een hoofdadviseur. Er kan daarbij een beroep gedaan worden op specialisten uit de organisatie-ondersteunende dienst.

Elke tweede maandag en vierde vrijdag van de maand trekken we tijd uit voor ontwikkeling en professionalisering in themagroepen. De daar behandelde thema's verdienen verdere toelichting.

Curriculumspecialisten basisonderwijs werken samen met de specialisten beleid en leiderschap in gemengde groepen samen aan hun groeipad tot schoolontwikkelaar curriculum. Ze vertrekken daarvoor vanuit de visie op Gepersonaliseerd samen leren en de ontwikkeling van schoolteams als PLG. De volgende doelen staan daarbij centraal:

- Collega's verdiepen zich samen in een zelfgekozen curriculuminhoud (focus binnen het leergebied), waardoor ze een gemeenschappelijke taal creëren rond beleid en rond curriculum.
- Collega's reflecteren op hoe een VT voor deze curriculuminhoud op schoolniveau/ klasniveau er zou kunnen uitzien. Daarbij is het schema van een VT richtinggevend en wordt bekeken wat er aan materialen in de toolkit moet zitten voor de gekozen focus. Ze bekijken samen de do's en don'ts tijdens het begeleidingstraject op schoolniveau en op klasniveau (didactiek voor de leraren).
- Collega's leren van elkaar en krijgen goesting om samen te groeien richting schoolontwikkelaar curriculum.

Daarnaast focussen we op de verdere ontwikkeling van de verandertrajecten, opleidingen en de voorbereiding op de eindtermencommissies.

Kwaliteitshandboek, vademecums en draaiboeken

Het PBD-GO! kwaliteitshandboek maakt medewerkers wegwijs doorheen belangrijke documenten en procedures binnen de organisatie. De cel kwaliteitszorg bewaakt de inhoud van het kwaliteitshandboek. Ze voegt documenten toe en controleert de actualiteit van de documenten. Het is opgebouwd volgens de indeling van het Common Assessment Framework (CAF) en bevat informatie over:



- **Leiderschap:** een beschrijving van de missie en visie van de organisatie en de plaats die PBD-GO! binnen het GO! en de onderwijskundige diensten inneemt. Het hoofdstuk biedt een overzicht van de visieteksten en de voornaamste decreten die de inhoudelijke werking van de PBD bepalen om ten slotte verdere duiding te geven aan de structuur van de organisatie en het gevoerde communicatie- en informatiebeheer.
- **Strategie en planning:** beschrijving van de strategieën die de werking van PBD-GO! richting geven. Naast het overkoepelend strategische plan GO! 2030 van het hele net, neemt het begeleidingsplan hier steeds een centrale plaats in. Deze strategische plannen geven op hun beurt vorm aan de operationele planningen en werkprocessen en de kwaliteitszorg.
- **Medewerkers:** beschrijving van personeelsgebonden procedures met ondermeer de generieke functiebeschrijvingen en procedures inzake de functionerings- en evaluatiecyclus.
- **Middelen:** beschrijving van de financiële procedures en de middelen die we ter beschikking stellen van de medewerkers in de uitvoering van hun opdracht.
- **Kernprocessen:** verduidelijkende documenten die de context van de kernprocessen schetsen, sjablonen en werkdocumenten gebruikt tijdens de dagelijkse werking van PBD-GO!.

Daarnaast beschikt de dienst over een aantal vademecums die de kernprocessen en bijbehorende methodieken duidelijk omschrijven. Ze vormen een belangrijke hoeksteen in de gelijkgerichtheid waarmee we onze ondersteuning aanpakken. In het Vademecum Ondersteunen beschrijven we de kwaliteitskernmerken van professionaliseringsinitiatieven en verandertrajecten. Het Vademecum voor Professionele leergemeenschappen biedt houvast in de begeleiding van scholen tot PLG's. Het Vademecum Begeleidingstrajecten na een advies ongunstig bij doorlichting beschrijft de procedure en ondersteuning voor de opvolging van doorlichtingen.

Eerder praktische informatie over de aanpak van de begeleidingsovereenkomsten, de clusterplanning, het agendabeheer of de verslagtool vind je terug in draaiboeken die regelmatig geactualiseerd worden.

Middels een interne nieuwsbrief en gedeelde netwerkopslag houden we medewerkers verder op de hoogte van onze dagelijkse werking, procedures en deadlines.

5.6.8 Competentieontwikkeling

Functiebeschrijvingen

De functiebeschrijvingen voor de begeleiders zijn gebaseerd op de functiebeschrijvingen van de Vlaamse overheid en dan vooral de functiefamilie klantenadviserende functies. De belangrijkste generieke competenties van onze begeleiders zijn, in alfabetische volgorde: analyseren, communiceren, flexibiliteit, inleving, innoveren, klantgerichtheid, netwerken, overtuigen, resultaatgerichtheid, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen, voortgangscontrole en zelfontwikkeling.

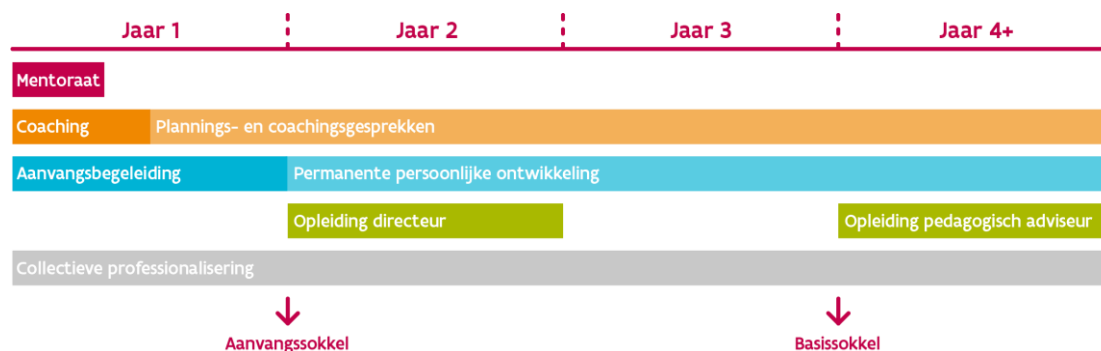
Voor pedagogisch begeleiders hebben we bovendien 'sokkels' uitgewerkt waarin we verduidelijken over welke basiscompetenties elke begeleider moet beschikken na 1 jaar dienst, de aanvangsokkel, en na 3 jaar dienst, de basissokkel. We verwachten dat elke begeleider op



termijn over de begeleidingsvaardigheden van een schoolontwikkelaar beschikt. Daarnaast heeft elk van hen een bepaald specialisme (curriculum of beleid) binnen een onderwijsniveau.

We voorzien de volgende sokkels:

- Visie op begeleiden/ondersteunen
- Begeleidingsvaardigheden
- Beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap
- Leerlingenbegeleiding
- Curriculum basisonderwijs
- Curriculum secundair onderwijs
- Buitengewoon onderwijs
- Kleuteronderwijs
- Methodeonderwijs



Aanvangsbegeleiding

We helpen nieuwe collega's met een traject aanvangsbegeleiding om zich geïndividualiseerd en snel in te werken en om via coaching en training de nodige begeleidingsvaardigheden en attitudes te ontwikkelen. Deze aanvangsbegeleiding bestaat uit:

- Onthaal binnen PBD-GO!
- Onthaaltraject van de centrale diensten van het GO!
- Mentoraat: gedurende de eerste 3 maanden koppelen we de nieuwe medewerker aan een ervaren mentor.
- Coachingtraject door een hoofdadviseur en/of collegiale coaching gedurende 6 maanden.
- Een relevante selectie uit volgend vormingsaanbod:
 - Het strategisch plan GO!2030
 - R-OK en R-OK-wijs
 - PDCA en integrale organisatieontwikkeling
 - Leiderschap
 - Visie op begeleiding: PI
 - Visie op begeleiding: VT en PLG
 - Integratie van de kaders beleid en kwaliteitsontwikkeling, veranderstrategieën en casusbespreking



- Leerlingenbegeleiding
 - Curriculum SO (gevalideerde doelenkaders)
 - Curriculum BaO: muzische vorming, media, lichamelijke opvoeding, Frans
 - Curriculum BaO: STEM, Lezen en wiskunde
 - Begeleidingsvaardigheden
 - Zelfzorg
 - Gepersonaliseerd samen leren
- Individuele professionaliseringsinitiatieven naar behoefte
 - Sokkels met bronnenmateriaal

Professionalisering

De professionalisering bevat een gezamenlijk en een individueel luik. Gezamenlijke professionalisering omvat onder andere de maandelijkse coördinatievergadering, jaarlijkse seminars en collectieve professionalisering in functie van het begeleidingsplan. Kennisdeling, -verwerving en peercoaching gebeurt ook binnen de teams, bijvoorbeeld tijdens de casusbesprekingen van complexere ondersteuningstrajecten. Daarnaast kan elke medewerker rekenen op individuele professionalisering op basis van zijn of haar eigen noden. Die noden zijn een focus tijdens plannings- en coachinggesprekken. In 2023 organiseren we in samenwerking met Quitessence ook een screening om de noden verder in kaart te brengen. We werken vervolgens een formeel persoonlijk ontwikkelingsplan voor elke medewerker uit.

Bij de start van dit geactualiseerde begeleidingsplan koppelen we de collectieve professionalisering aan ons aanbod curriculum, beleid, onderzoekend leidinggeven en datageletterdheid en aan begeleidingsvaardigheden. We concentreren de professionalisering in augustus en werken erop verder in de loop van het schooljaar op professionaliseringsdagen in de vergaderkalender.

Voor curriculum versterken we de kennis om Gepersonaliseerd Samen Leren te integreren in de begeleidingspraktijk. De focus ligt daarbij op differentiatie, zelfregulerende vaardigheden en sociaal gestuurd leren. Voor beleid verkennen we een leerpad over professionele leergemeenschappen als motor voor onderwijskundig beleid. We koppelen daar on-the-job training aan met mogelijkheden tot reflectie op casussen in de clusters. Voor onderzoekend leidinggeven focussen we op datageletterdheid in de aanloop naar de Vlaamse toetsen. Begeleidingsvaardigheden verdiepen we na de startopleiding met modules rond inclusieve besluitvorming en coachingsvaardigheden.

Akte pedagogisch adviseur

Volgens de bepalingen van het decreet rechtspositie (DRP) moet een personeelslid, om toegelaten te worden tot de proeftijd in een selectie- of bevorderingsambt, dus ook het ambt van pedagogisch adviseur, beschikken over de bekwaamheden vereist voor dit ambt. Deze bekwaamheden en het profiel op basis waarvan zij zijn bepaald, worden vastgelegd door de Raad van het GO!. Zij worden getest in een proef. De proef draagt niet alleen bij tot de opleiding van deelnemers maar geeft meteen ook invulling aan hun professionaliseringstraject.

De proef voor het ambt van pedagogisch adviseur bestaat concreet uit een professionaliseringsinitiatief en een aantal opdrachten op basis waarvan een kandidaat kan aantonen over de vereiste bekwaamheden te beschikken. De fasering van de opleiding wordt



gepubliceerd in de [Oproep tot deelname](#). De opleiding bevat een opdracht over de optimalisatie van de dienstverlening van PBD-GO! of met betrekking tot het formuleren van beleidsvoorstellen. De opleiding en proef organiseren we om de twee jaren.

Digitale transformatie

In het kader van de digitale transformatie nemen een aantal hiervoor specifiek aangeworven medewerkers het op zich de begeleiders de nodige digitale skills en kennis mee te geven. Zij maken deel uit van de cel 'ontwikkeling en innovatie' als onderdeel van de organisatie-ondersteunende dienst. We lijsten een aantal acties op:

- Alle begeleiders en pedagogisch medewerkers kunnen zich inschrijven in thematische boostersessies rond digitale transformatie. Deze sessies kunnen gaan over tools en hun didactische meerwaarde, maar evenzeer over de koppeling met onze visie op leren (GSL). Aan het einde van een reeks boostersessie wordt een volledige dag georganiseerd met samenvattende en nieuwe info alsook de mogelijkheid om dieper in te gaan op specifieke vragen.
- Begeleiders en pedagogisch medewerkers kunnen met gerichte vragen terecht bij de medewerkers van de cel 'ontwikkeling en innovatie'. Ze verspreiden ook proactief nieuwsberichten die voor alle begeleiders /medewerkers een meerwaarde zijn in het aanscherpen van hun digitale skills.
- Tijdens piloottrajecten ondersteunen deze medewerkers met het oog op ondersteuning van de begeleiders, onderzoek op werkbaarheid van de ontwikkelde oplossingen en mogelijkheid tot implementatie in het bredere aanbod van de PBD GO!.
- Samen met de begeleiders werd een [raamwerk digitale didactiek](#) uitgewerkt dat de koppeling maakt tussen de didactische basisprincipes en de mogelijke digitale uitbreiding.
- [Mijn toolbox 'De zes uitdagingen van digitale transformatie'](#) wordt zowel gebruikt door begeleiders als door leidinggevenden en ICT-coördinatoren die hier zelfstandig mee aan de slag willen.

5.6.9 Participatie

Participatieraad

De participatieraad is een intern overleg- en adviesorgaan dat zich buigt over personeelsgerelateerde thema's die leven binnen PBD-GO!. De participatieraad telde het voorbije schooljaar acht medewerkers uit de verschillende cellen en/of clusters: drie collega's uit de clusters BaO, drie collega's uit de clusters SO en twee collega's uit de ondersteunende diensten. De adviseur-coördinator voert het overleg met de participatieraad. De impact van Corona op het welbevinden van collega's en het functioneren van de dienst was de afgelopen periode bepalend voor de agenda.

Naast het breed gedragen en sterk onderbouwde advies over de invulling van de op afstemming en coördinatie gerichte 'Brusseldagen' gaf de participatieraad de impuls tot een gezamenlijk traject met de staf ter bevordering van verbondenheid en welbevinden binnen de dienst. Dit resulteerde onder meer in een PBD-code die de waarden van het GO! in het handelen van elke PBD-collega concretiseert.



6 Bijlagen

6.1 Bijlage 1: Overzicht van de gebruikte afkortingen

GO!: GO! Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap

PBD(-GO!): Pedagogische begeleidingsdienst (van het GO!)

BDGO: het Bijzonder decreet betreffende het gemeenschapsonderwijs

PPGO!: het pedagogisch project van het GO!

POC(-GO!): Permanente ondersteuningscel voor de centra voor leerlingenbegeleiding (van het GO!)

3BP: driejaarlijks begeleidingsplan

SPOC: single point of contact

GOK: gelijke onderwijskansen

SNPB: vzw Samenwerkingsverband netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten

ICT: informatie- en communicatietechnologie

CODO: contractueel departement onderwijs

COWE: contractueel op werkingsmiddelen

Dbso: deeltijds beroepssecundair onderwijs

CLB: centrum voor leerlingenbegeleiding

R-OK: referentiekader voor onderwijskwaliteit

PLG: professionele leergemeenschap

VT: verandertraject

GSL: gepersonaliseerd samen leren

PIRLS: Progress in International Reading Literacy Study

STEP: Steunpunt voor Toetsontwikkeling en Peilingen

TIMMS: Trends in International Mathematics and Science Study

PI: professionaliseringsinitiatief

DO: decretale opdracht

SO: secundair onderwijs

BaO: basisonderwijs



BSA: beginsituatieanalyse

OBPWO: onderwijskundig beleids- en praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek

STEM: science, technology, engineering, mathematics

LPI: leerplanimplementatie

BuSO: buitengewoon secundair onderwijs

BuBaO: buitengewoon basisonderwijs

DKO: deeltijds kunstonderwijs

BO: begeleidingsovereenkomst

OKI: onderwijs kansarmoede-indicator

BuO: buitengewoon onderwijs

APP: artistiek-pedagogisch project

VWO: volwassenenonderwijs

ZOCO: zorgcoördinator

LLB: leerlingenbegeleiding

TIC: technisch adviseur, technisch adviseur-coördinator, internaatbeheerder, coördinator van een centrum voor deeltijds beroepssecundair onderwijs

RiK: referentiekader voor internaatskwaliteit

PDCA(-cirkel): plan, do, check, act

OT: ondersteuningsteam?

RO: referentiekader voor ondersteuningsteams



6.2 Bijlage 2: Vragenlijst professionele leergemeenschappen

De schoolwerking

In dit deel van deze vragenlijst vindt u een aantal uitspraken over uw school, gevolgd door een **vierpuntenschaal**. Op deze schaal kunt u aangeven **in hoeverre u het met de volgende uitspraken eens bent**. U heeft de volgende antwoordmogelijkheden (van links naar rechts).

		sterk mee oneens	oneens	eens	sterk mee eens
Kruis het vakje van uw keuze aan. Per uitspraak mag u slechts één vakje aankruisen.					
Bij ons op school...					
1.	zoeken de leerkrachten steeds naar betere aanpakken voor hun werk.				
2.	reflecteren de leerkrachten over hun eigen opvattingen over goed onderwijs.				
3.	denken de leerkrachten na over wat werkt en wat niet werkt in hun onderwijs.				
4.	gaan de leerkrachten na hoe hun aanpak de leerlingen beïnvloedt				
5.	maken de leerkrachten gebruik van recent onderwijskundig onderzoek.				
6.	stellen de leerkrachten zich op de hoogte van goede praktijkvoorbeelden uit andere scholen.				
7.	stellen de leerkrachten zich op de hoogte van goede praktijkvoorbeelden van collega's uit de eigen school.				
8.	werkt het team samen bij het ontwikkelen van een visie over leren en onderwijs.				
9.	worden beslissingen genomen in lijn met de visie van de school op leren en onderwijs.				
10.	voelen de leerkrachten zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het leren van alle leerlingen op school.				
11.	delen de leerkrachten dezelfde opvattingen over hoe het leerproces van leerlingen dient te worden ondersteund.				
12.	werken de leerkrachten samen om nieuwe kennis, vaardigheden en aanpakken te verwerven en toe te passen in het onderwijs.				



13.	<i>drukken de collegiale relaties tussen de leerkrachten betrokkenheid bij schoolvernieuwing uit.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<i>werken de leerkrachten samen om de leerlingen te helpen en om problemen op te lossen.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<i>voeren de leerkrachten een respectvolle dialoog met elkaar waarin verschillende ideeën worden onderzocht.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<i>observeren de leerkrachten elkaar in de les en geven elkaar feedback over hun manier van lesgeven.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	<i>delen de leerkrachten op informele wijze ideeën en suggesties, gericht op het verbeteren van het leren van de leerlingen.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	<i>bespreken de leerkrachten samen de leerlingresultaten om hun eigen aanpak te verbeteren.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	<i>participeren de leerkrachten in intervisiegroepen of gelijksoortige leergroepen.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	<i>maakt de planning het mogelijk dat leerkrachten en team samen werken en leren.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	<i>zijn er voldoende mogelijkheden voor professionele ontwikkeling van de leerkrachten.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	<i>zijn voldoende instructiematerialen beschikbaar.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	<i>hebben de leerkrachten gemakkelijk toegang tot vakliteratuur.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	<i>bevordert het communicatiesysteem in de school een goede doorstroming van de informatie naar de leerkrachten.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	<i>getuigen de relaties tussen de teamleden van vertrouwen en respect.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	<i>durven de leerkrachten elkaar aan te spreken op het professioneel functioneren.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	<i>worden initiatieven om het onderwijs hier te verbeteren door de collega's gewaardeerd</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	<i>is het vanzelfsprekend dat je je als leerkracht en als team blijft ontwikkelen.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



De schoolleider

In dit deel van deze vragenlijst vindt u een aantal uitspraken over uw schoolleider, gevolgd door een **vierpuntenschaal**. Op deze schaal kunt u aangeven **in hoeverre u het met de volgende uitspraken eens bent**. U heeft de volgende antwoordmogelijkheden (van links naar rechts).

		sterk mee oneens	oneens	eens	sterk mee eens
Kruis het vakje van uw keuze aan. Per uitspraak mag u slechts één vakje aankruisen.					
Bij ons op school...					
1.	<i>houdt de schoolleider bij zijn beslissingen rekening met opvattingen van individuele leerkrachten.</i>				
2.	<i>weet de schoolleider wat leerkrachten kunnen en waar hun specifieke expertise ligt.</i>				
3.	<i>zorgt de schoolleider dat leerkrachten zich thuis voelen op school.</i>				
4.	<i>heeft de schoolleider aandacht voor de persoonlijke behoeften van de leerkrachten.</i>				
5.	<i>is de schoolleider toegankelijk voor alle medewerkers.</i>				
6.	<i>stimuleert de schoolleider de leerkrachten om na te denken over wat zij voor de leerlingen doen.</i>				
7.	<i>moedigt de schoolleider de leerkrachten aan eigen doelen voor professionele ontwikkeling te bereiken.</i>				
8.	<i>moedigt de schoolleider de leerkrachten aan hun handelen te evalueren, en indien nodig, bij te stellen.</i>				
9.	<i>is de schoolleider een bron van nieuwe ideeën voor het professioneel handelen van leerkrachten.</i>				
10.	<i>moedigt de schoolleider leerkrachten aan ideeën die zij belangrijk vinden, uit te proberen.</i>				
11.	<i>delegeert de schoolleider belangrijke verantwoordelijkheden aan leerkrachten.</i>				
12.	<i>betrekt de schoolleider het hele team bij het realiseren van vernieuwingen.</i>				



13.	<i>zorgt de schoolleider voor een effectieve communicatie tussen de leerkrachten.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<i>geeft de schoolleider de leerkrachten de kans om vernieuwingen door te voeren.</i>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6.3 Bijlage 3: Bronnen en samenwerkingsverbanden curriculum

GO!ED KLEUTERONDERWIJS

Samenwerkingsverbanden

- Hogeschool Odisee: afstemming van visie en didactiek executieve functies, taal- en denkstimulerende interacties, fonemisch en fonologisch bewustzijn; plaats in GO! opleidingsaanbod (Sanne Feryn, Marlies Algoet)
- Hogeschool UCLL: afstemming van visie en didactiek 'agency' en spelbegeleiding
- Hogeschool PXL: actieve deelname in het project '[Kleine kinderen, grote kansen](#)' (ontwikkelen visie, materiaal)
- Onderwijscentrum Brussel (tot 2020): overleg met de begeleidingsdienst in functie van schoolbegeleidingen in Nederlandstalig onderwijs
Onderwijsinspectie: feedbackgroep 'Kwalitatieve kleuterparticipatie' (2019) + wissel-leren (1 inspecteur + 1 begeleider op school) (2020) + overleg over KOALA-begeleiding (2021)
- Centrum voor Taal en Onderwijs: feedback bij de ontwikkeling van KOALA-taalscreening (2020-2021)
- VLOR: actieve deelname in denkgroep 'onderwijs aan het jonge kind' (2021-2022)

Externe bronnen

- PBD GO! (2021). Kansen voor kleuters. Basisboek voor GO!ed kleuteronderwijs. Brussel: Politeia
- Algoet, M. (2016). Maximaal megataal. Een boek vol tips voor meer taal, meer denken en meer onderwijstijd. Garant uitgevers
- Alvarez, C. (2017). De natuurwetten van het kind: Een revolutionaire visie op opvoeding. Amsterdam: Horizon.
- Boland, A. e.a. (2021) De kracht van spel: waar leerkrachten en jonge kinderen elkaar ontmoeten. SWP
- Bouwman, A. e.a. (2021). Van thematisch werken naar thematiseren. Interactie en spel met kinderen van 3 tot 7 jaar.
Brouwers, H. (2019). Kiezen voor het jonge kind. Coutinho.
- Castelyn, J. e.a. (2022). Taal in de klas. Zes bouwstenen voor effectieve taaltrajecten. Lannoo Campus
- Dierickx, E., Koelman, A. (2021). Kleuterleerkracht. Het naslagwerk voor kwaliteitsvol kleuteronderwijs. Academia Press
- Feryn, S. (2021). Kleuters laten groeien in executieve functies. Hoe? Zo! Zet je EF-bril op. Praktijkboek. LannooCampus: Tielt
- Gielen, S., & Isçi, A. (2015). Meertaligheid: een troef!. Abimo.
- [Kleutergewijs](#)
- Koning Boudewijnstichting (2014). Kleine kinderen, grote kansen. Hoe kleuterleren omgaan met armoede en ongelijkheid. Vlaamse overheid.
- Menu, E. (2021). Een rijke leeromgeving in het basisonderwijs met kleuters. Lannoo Campus
- Slaets, A., Stroobants, H. (2022). KleuterKracht. Een praktijkboek voor meer stem, keuze en eigenaarschap bij peuters en kleuters. Garant
- VBJK. (2018). Warm, welkom en wederkerig. Naar een goede ouderschoolsamenwerking. Inspiratieboek voor het kleuteronderwijs



- Vlaamse onderwijsinspectie (2019). Kwaliteitsvolle kleuterparticipatie. Een onderzoek en een bron van inspiratie.
- Verhallen, M., & Walst, R. (2011). Taalontwikkeling op school. Handboek voor interactief taalonderwijs. Coutinho.
- VVB-OCB (2012). Minimaal Maxitaal. Een boek vol talige tips bij routines in de onthaalklas en de eerste kleuterklas. Garant Uitgevers

WISKUNDE

Samenwerkingsverbanden

- Vlaamse Toetsen Wiskunde-denktank (2021-2022), Steunpunt Centrale Toetsen in onderwijs: actieve deelname
Peilingstoets Wiskunde 2021, Steunpunt Toetsontwikkeling en Peilingen: feedback ontwikkeling, cesuurbepaling, analyse resultaten
- Karel De Grote Hogeschool (2021), PWO 'referentiematen en herleidingen': afstemming van visie en didactiek
- [Leerstudio vzw](#): afstemming visie en didactiek; plaats in GO! opleidingsaanbod
- GEWU (Groep Educatieve en Wetenschappelijke Uitgevers): tijdens ontwikkeling didactische cahiers wiskunde regelmatige terugkoppeling
- [Fluxusacademie](#), afstemming van visie en didactiek; plaats in GO! opleidingsaanbod
AHOVOKS eindtermencommissies BaO: actieve deelname aan 'Ontwikkelcommissie 4: competenties inzake wiskunde, exacte wetenschappen en technologie; competenties inzake duurzaamheid' (2020)
- In functie van de ontwikkeling van de didactische cahiers wiskunde (tot en met 2021):
 - Pilootscholen in scholengroep Fluxus
 - Study Visit Estland
 - Feedback van docenten van HoWest en HoGent.
 - Feedback van professor Lieven Verschaffel (KULeuven)

Externe bronnen

- Ale, P., van Schalk, M. (2018). Rekenen + wiskunde uitgelegd. Bussum: Coutinho.
- Boswinkel, N., Moerlands, F. (2003). Het topje van de ijsberg. Utrecht: Freudenthal Instituut
- De Gendt, J., e.a. (2019). Wiskunde = wijs! inhoud & didactiek voor de lagere school. Gent: Owl Press.
- De Paepe, F., e.a. (2014). Breuken, kommagetallen en procenten. Een didactiek voor het basisonderwijs. Leuven: Acco
- Dienes, Z.P. (1967). Building up mathematics (Revised ed.). London: Hutchinson Education Ltd
- Hiebert, J., e.a. (1996). Problem solving as a basis for reform in curriculum and instruction: The case of mathematics. Educational researcher, 25(4), 12-21
- Hutten, O., e.a. (2014). Meten en meetkunde. Reken-wiskundendidactiek. Thiememeulenhoff.
- Ministry of Education (2018). Mathematics syllabus: Primary. Singapore: Ministry of Education, Curriculum Planning and Development Division.
- Noteboom, A. (2017). Tussendoelen rekenen-wiskunde voor het primair onderwijs. Enschede: SLO.



- Oonk, W., Keijzer, R. (2011). Rekenen-wiskunde in de praktijk. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Scheier, M. (2018). Effectief rekenonderwijs op de basisschool. Antwerpen: Pelckmans Pro
- Skemp, R. (2002). Mathematics in the Primary School. London: Routledge
- Struyven, K. e.a. (2019). Binnenklasdifferentiatie in de praktijk. Ieders leer-kracht realiseren. Acco learn
- Tal-team (2004). Jonge kinderen leren meten en meetkunde. Grondingen: Noordhoff Uitgevers.
- Tal-team (2007). Meten en meetkunde in de bovenbouw. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Verschaffel, L., Greer, B., De Corte, E. (1996). Mathematics teaching and learning. Prentice Hall international
- Verschaffel, L., Greer, B., De Corte, E. (1996). Whole numbers concepts and operations. Information Age Publishing

NEDERLANDS

Samenwerkingsverbanden

- [De Taalraad Begrijpend Lezen](#), initiatief van de Taalunie (Vlaanderen-Nederland): actieve deelname
- [Hogeschool Utrecht](#): nauwe samenwerking bij de uitrol en opvolging van de Vlaamse versie van LIST in GO!-scholen
- Hilde Van Keer en Emmelien Merchie, onderzoeksgroep 'Taal, leren, innoveren', Onderwijskunde, UGent: feedback en input voor PNP 'Escape room begrijpend lezen' (2020-2022)
- Ann Brussee (Erasmus Hogeschool Brussel) en Rik Van de Walle (UGent): nauwe samenwerking bij ontwikkeling en begeleiding van het prioritair nascholingsstraject PNP 'Escape Room begrijpend lezen' (2020-2022)
- Vlaamse Toetsen Nederlands-denktank (2021-2022), Steunpunt Centrale Toetsen in onderwijs: actieve deelname
- Hogeschool Odisee, APHogeschool en UGent: actieve deelname aan expertpanel [Leesscan 2.0](#)
- AHOVOKS eindtermencommissies BaO: actieve deelname aan 'Ontwikkelcommissie 5: competenties in het Nederlands; competenties in andere talen' (2020)

Externe bronnen

- Algemeen secretariaat van de Taalunie (2019). [Effectief onderwijs in begrijpend lezen](#). Acties voor een beter leesbegrip en meer leesmotivatie.
- Eskes, M. (2020). Technisch lezen in een doorlopende lijn: Een praktisch handboek voor de basisschool. Huizen: Pica.
- Förrer, M., Huijbregts, S., de Wit, M. (2015) Werkmap fonemisch bewustzijn: Aan de slag met klanken en letters in groep 1 en 2. Amersfoort: CPS
- Houtveen, A.A.M., Brokamp, S.K., Smits, A. (2013). Lezen, lezen, lezen! Achtergrond en evaluatie van het Leesinterventie-project voor scholen met een totaalaanpak (LIST).



- Kunst, J., Koudijs, M., Houtveen, T. (2018). Doelgericht werken aan opbrengsten. Handreiking van doelgericht werken aan opbrengsten bij het leesonderwijs. Hoge School Utrecht
- Lapp, D., e.a. (2018) Close Reading. Werken aan dieper tekstbegrip in het basisonderwijs. Pica
- OVSG (2021). De beste lezers zitten in mijn klas! – 12 kenmerken van begrijpend lezen. Politeia
- Schiepers, M. e.a. (2020). Volop taal. Didactiek Nederlands voor de lagere school. Gent, OWL Press.
- Smits, A. (2000) Risicokleuters helpen lezen en spellen. Tijdschrift voor Remedial Teaching. 2000/3, 24-28.
- Van den Branden, K (2010) Handboek taalbeleid basisonderwijs. Acco
- Van den Nulft, D., Verhallen, M. (2014) Met woorden in de weer: Praktijkboek voor het basisonderwijs. Coutinho
- Van Koeven, E., Smits, A. (2020). Rijke taal: Taaldidactiek voor het basisonderwijs. Amsterdam: Boom.
- Verhallen, M., Walst, R. (2011) Taalontwikkeling op school: Handboek voor interactief taalonderwijs. Coutinho.
- Visch, L., van Norden, S. (2008). Ik wil nog wat zeggen. De wereld van het jonge kind, 242-244.
- VLOR (2019) [Sleutels voor effectief begrijpend lezen](#). Inspiratie voor een eigentijdse didactiek in het basisonderwijs
- www.ledereenleest.be
- www.rijketeksten.org
- www.rijketaal.org
- www.taalunie.org

STEM

Samenwerkingsverbanden

- internationale samenwerking via het Europees ATS STEM project (assessment, leeromgeving, curriculum,... binnen STEM): <https://www.atsstem.eu/>
- samenwerking met de Associatie Universiteit – Hogescholen Limburg (AUHL) (gemeenschappelijke visie op STEM, didactische kaders, ...) [STEMOOV](#)
- samenwerking met Howest MaM - Mind- and makerspace: didactische uitwerking van de SDG's
- samenwerking AP Hoge school - project 'netwerk stem-effect' - formatieve assessment voor onderzoekend en ontwerpend leren
- samenwerking met Provincie Limburg via het OTT-project ([Ontdektechniektalent.be](#)): materialen ontwikkeling, didactische kaders en leerkrachtenondersteuning
- samenwerking met Provincie West-Vlaanderen: ondersteuning van scholen bij de uitwerking van STEM-projecten
- samenwerking Tacclle 3: opleiding leerkrachten - computationeel denken
- actieve deelname in: Lerend netwerk [Stem voor de Basis](#) (2014-2020): interENW-project op initiatief van Arteveldehogeschool, Hogeschool Gent, Howest i.s.m. alle onderwijsverstrekkers
- deelname aan stuurgroep [VALIES](#) (SBO-M project op initiatief van UAntwerpen)
- meewerken aan het verwezenlijken van de duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld



door de Verenigde Naties door deze doelstellingen samen met scholen uit te werken
<https://sdgs.un.org/goals>

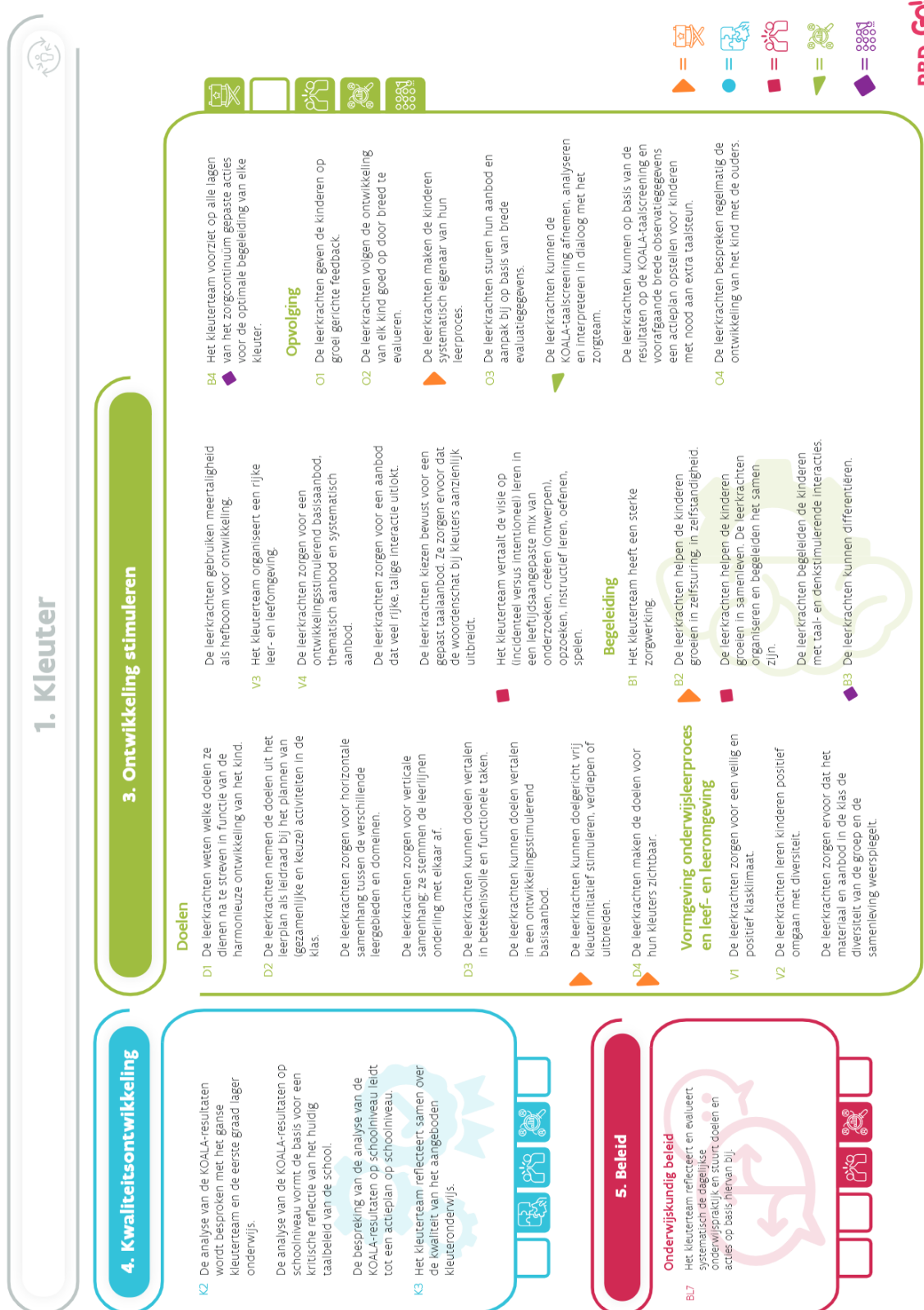
Externe bronnen

- Associatie Universiteit – Hogescholen Limburg (2019). [STEMOOV](#)
- [Bloom's taxonomie-Teacher Planning Kit](#) (2016)
- Butler., D., McLoughlin E., O'Leary, M., Kaya, S., Brown, M. & Costello, E. (2020). [Towards the ATS STEM Conceptual Framework. ATS STEM Report #5](#). Dublin: Dublin City University ATS-STEM rapport
- Erasmus Universiteit Rotterdam (2018). [Onderzoeksvaardigheden: Hoe begeleid ik leerlingen in het uitoefenen van onderzoeksvaardigheden tijdens het onderzoekend leren?](#)
- Drs. Jan van Baren-Nawrocka & dr. Sanne Dekker (2019). [Leidraad onderzoekend leren](#). Raboud Universiteit
- Eef Rombaut, Ingrid Molein & Tine Van Severen (2020). De herziene taxonomie van BLOOM in de klas. Een inspiratieboek voor de leraar. Pelckmans Pro
- Federaal instituut voor duurzame ontwikkeling (2016). [Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen: onze wereld transformeren](#)
- Flankerend Onderwijsbeleid provincie Limburg. [Ontdektechniektalent.be](#)
- Hilde Van Houte, Bea Merckx, Jan De Lange & Melissa De Bruyker (2012). Goesting in STEM. Artevelde Hogeschool
- Irina Veretennicoff en Joos Vandewalle (2015) De STEM-leerkracht. Koninklijke Vlaamse Academie van België voor Wetenschappen en Kunsten
- Katrien Degrie, Lies Hamal, Caroline Hammels en Melissa Thys (2019). Inspiratiegids STEMOOV. UHasselt en PXL Hogeschool
- Laevers, F., Wassink, D., Aerden, I. (2018). [Ondernemingszin herkennen en waarderen](#). KU Leuven.
- MOS – Duurzame scholen, straffe scholen (2021). [SDGs @ school - de SDG-ideeënbox](#)
- [National science teachers association](#) (2018)
- Onderwijs Vlaanderen (2017). [Bronnendocument referentiekader voor onderwijskwaliteit \(ROK\)](#)
- Perspective 2030 (2019). Teach for SDG's – Een inspiratiegids rond duurzame ontwikkelingsdoelen
- VLOR (2019). [Krijtlijnen voor STEM-actieplan 2020-2030](#)



6.4 Bijlage 4: Voorbeeld curriculumposter en vragenlijst

- [Voorbeeld vragenlijst premeting VT Kleuteronderwijs](#)
- [Voorbeeld rapport VT Kleuteronderwijs](#)
- Voorbeeld curriculumposter VT kleuteronderwijs:



PBD-GO!



6.5 Bijlage 5: Bronnen visie op Gepersonaliseerd samen leren

- Boderé, A., Sassenus, S., & Van Petegem, P. (2018). Het onderwijs in de 21ste eeuw. Maatschappelijke veranderingen en hun impact op het onderwijs van vandaag en morgen. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- Boderé, A., Van Gasse, R., Sassenus, S. & Van Petegem, P. (2018). De leraar van de 21ste eeuw: een begeleider van zelfstandige leerprocessen, een teamwerker en didactisch expert? Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- Bray, B. A., & McClaskey, K. A. (2017). How to personalize learning. California: Corwin.
- De Fraine, B. (2019). In het belang van de leerlingen. In: Vlaamse Onderwijsraad (red.), Spots op onderwijs: wetenschappers voor het voetlicht. Leuven: LannooCampus, 47-65.
- de Freitas, S., & Yapp, C. (Eds.). (2005). Personalizing learning in the 21st century. London: Continuum International Publishing Group.
- De Smul, M. (2019). It's not only about the teacher! Mapping and fostering the school-wide implementation of selfregulated learning in primary education. (Doctoraatsonderzoek). Universiteit Gent: Gent.
- Dignath, C., & Büttner, G. (2018). Teachers' direct and indirect promotion of self-regulated learning in primary and secondary school mathematics classes – insights from video-based classroom observations and teacher interviews. Metacognition Learning 13, 127–157. doi:10.1007/s11409-018-9181-x
- Education Endowment Foundation (2019). Metacognition and self-regulated learning: guidance report. London: EEF. Geraadpleegd op <https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence-summaries/teaching-learning-toolkit/meta-cognition-and-self-regulation/#effectiveness>
- Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press.
- Greller, W. (2018). Personalised evidence based practice framework. SLIDESHOW project. Vienna: Vienna University of Education. Geraadpleegd op <https://www.slideshowproject.eu/output3>
- Hattie, J. (2012). Visible learning for teachers: maximizing impact on learning. Londen; New York: Routledge.
- Jones, M., & McLean, K. (2018). Personalising learning in teacher education. Singapore: Springer.
- Keamy, K., Nicholas, H., Mahar, S. & Herrrick, C. (2007). Personalising education: from research to policy and practice. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Miliband, D. (2006) Choice and Voice in Personalised Learning. In OECD (Ed.), Personalising Education. (pp.21-30). Paris: OECD.
- Murawski, W.W., & Lochner, W.W. (2017). Beyond co-teaching basics: A data-driven, no-fail model for continuous improvement. Alexandria: ASCD.
- Panadero, E., & Järvelä, S. (2015). Socially shared regulation of learning: A review. European Psychologist, 20(3), 190-203. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000226>
- Panadero, E., Kirschner, P.A., Järvelä, S., Malmberg, J., & Järvenoja, H. (2015). How individual self-regulation affects group regulation of performance: a shared regulation intervention. Small Group Research, 46(4), 431-454, DOI: 10.1177/1046496415591219.



- Peeters, J. (2015). Teacher and school characteristics associated with self-regulated learning practices in primary education: a multidimensional approach. (Doctoraatsonderzoek). Vrije Universiteit Brussel: Brussel.
- Peeters, J., & Lombaerts, K. (2016). Laat mij zelf sturen! De essentie van zelfmotivatie. School- en Klaspraktijk, 57(230), 10-19.
- Peeters, J., De Backer, F., Romera Reina, V., Kindekens, A., Buffel, T., & Lombaerts, K. (2014). The role of teachers' selfregulatory capacities in the implementation of self-regulated learning practices. Procedia Social and Behavioral Sciences, 116, 1963-1970. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.01.504
- Prain, V., Cox, P., Deed, C., Edwards, D., Farrelly, C., Keeffe, M., Lovejoy, V., Mow, L., Sellings, P., Waldrip, B., & Yager, Z. (2014). Personalising learning: Theory and enactment. In: Adapting to Teaching and Learning in Open-Plan Schools. Rotterdam: Sense Publishers.
- Sassenus, S., Boderé, A., Van Gasse, R. & Van Petegem, P.(2018). De leraar van de 21ste eeuw: uitdagingen, verwachtingen en randvoorwaarden. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- Sebba, J., Brown, N., Steward, S., Galton, G., & James, M. (2007) An investigation of personalized learning approaches used by schools. Research Report RR843. Brighton: University of Sussex.
- Simons, M. & Masschelein, J. (2019). Fronten van een nieuwe schoolstrijd: schoolpedagogische overwegingen. In: Vlaamse Onderwijsraad (red.), Spots op onderwijs: wetenschappers voor het voetlicht. Leuven: LannooCampus, 171-197.
- Sluijsmans, D., & Kneyber, R. (2016). Toetsrevolutie: Naar een feedbackcultuur in het voortgezet onderwijs. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Smets, W., & Struyven, K. (2019). Doelgericht differentiëren vraagt om een ethisch kompas? In: Vlaamse Onderwijsraad (red.), Spots op onderwijs: wetenschappers voor het voetlicht. Leuven: LannooCampus, 261-274.
- Surma, T., Vanhoyweghen, K., Sluijsmans, D., Camp, G., Muijs, D., & Kirschner, P. (2019). Wijze lessen: Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek. Meppel: Ten Brink Uitgevers
- Thomas, V., Lombaerts, K, Koivuniemi, M., & Jarvenoja, H. (2018). Self-regulated learning practice framework. SLIDESHOWproject. Brussels: Vrije Universiteit Brussel. Geraadpleegd op <https://www.slideshowproject.eu/output2>
- Zimmerman, B. J. (2013). From cognitive modeling to self-regulation: A social cognitive career path. Educational Psychologist, 48(3), 135–147.



6.6 Bijlage 6: Bronnen visie op School als concept

- Arnou C., Cornelis G. et al. (2020) Hoe creëer je thuis een krachtige leeromgeving?, 1-2.
- De Groot, T. M. M. (2016). The IMC Weekendschool: perception of long-term effects among alumni. Brussels: Vrije Universiteit.
- De Maeyer et al. (2014) Outreachend werken. Praktijkkader in ontwikkeling. Departement Onderwijs en Vorming, Vlaamse Onderwijsraad, Koning Boudewijnstichting. (2014). De nieuwe school in 2030: hoe maken we leren en werken aantrekkelijk? Mogelijke toekomst van het onderwijs in Vlaanderen.
- Deunk, M., Doolaard, S., Smale-Jacobse, A. E., Bosker, R. J. (2015). Differentiation within and across classrooms: A systematic review of studies into the cognitive effects of differentiation practices. Rijksuniversiteit Groningen: GION.
- De Vroey A., Roelandts K., Struyf E., Petry K., Inclusive classroom practices in secondary schools. Towards a universal teaching approach, In: Professional learning in education. Challenges for teachers educators, teachers and student teachers, Academia Press 2016, 179 – 199.
- Faber, S.E., Timmerman, M.C., Kievitsbosch, A.F. (2014). De zomerschool: een effectieve interventie tegen zittenblijven. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- KlasCement. Hoe creëer je thuis een krachtige leeromgeving? KlasCement. <https://www.klascement.net/artikels/104851/hoe-creer-je-thuis-een-krachtige-leeromgeving>
- Martin, K., Sharp, C. & Mehta, P. (2013) The Impact of the Summer Schools Programme on Pupils Research Report. Manchester: NFER.
- Nomi, T. (2010). The effects of within-class ability grouping on academic achievement in early elementary years. Journal of Research on Educational Effectiveness, 3(1), 56-92.
- Quail, A., & Smyth, E. (2014). Multigrade teaching and age composition of the class: The influence on academic and social outcomes among students. Teaching and Teacher Education, 41, 80-90.
- Roose I., Vantieghem W., Vanderlinde R., Van Avermaet P. (2019). Beliefs as filters for comparing inclusive classroom situations. Connecting teachers' beliefs about teaching diverse learners to their noticing of inclusive classroom characteristics in videoclips. Contemporary Educational Psychology, 140 – 151.
- Siemens, G., Gasevic, D. & Dawson, S., (2015) Preparing for the digital university: a review of the history and current state of distance, blended, and online learning. <https://onlinelearningconsortium.org/read/preparing-for-digital-university>
- Synchroon of asynchroon leren: wat zegt de wetenschap? (2020). HRmagazine. <https://hrmagazine.be/nl/posts/synchroon-of-asynchroon-leren-wat-zegt-de-wetenschap>
- Vandecandelaere, M., Van den Branden, N., Juchtmans, G., Vandenbroeck, M., & De Fraine, B. (2016). Flexibele leerwegen. Inspiratiegids voor basisonderwijs en secundair onderwijs. Tiel: Lannoo Campus
- Van der Bij T. (2017), Inclusive education in the Netherlands: characteristics and effects. Amsterdam University.
- Verweire, E. (2017, 23 augustus). Laat pubers uitslapen. EOS Wetenschap. <https://www.eoswetenschap.eu/gezondheid/laat-pubers-uitslapen>



6.7 Bijlage 7: Bronnen visie op de GO! onderwijsprofessional

- Boderé, A., Sassenus, S., & Van Petegem, P. (2018). Het onderwijs in de 21ste eeuw. Maatschappelijke veranderingen en hun impact op het onderwijs van vandaag en morgen. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- Boderé, A., Van Gasse, R., Sassenus, S. & Van Petegem, P. (2018). De leraar van de 21ste eeuw: een begeleider van zelfstandige leerprocessen, een teamwerker en didactisch expert? Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.
- De Fraine, B. (2019). In het belang van de leerlingen. Vlaamse Onderwijsraad (red.), Spots op onderwijs: wetenschappers voor het voetlicht. Leuven: LannooCampus, 47-65.
- Dignath, C., & Büttner, G. (2018). Teachers' direct and indirect promotion of self-regulated learning in primary and secondary school mathematics classes – insights from video-based classroom observations and teacher interviews. *Metacognition Learning* 13, 127–157. doi:10.1007/s11409-018-9181-x
- Dijkstra, P. (2019). Zelfregulerend leren: effectiever leren met leerstrategieën. Amsterdam: Boom.
- Hattie, J. (2012). Visible learning for teachers: maximizing impact on learning. Londen; New York: Routledge.
- Jones, M., & McLean, K. (2018). Personalising learning in teacher education. Singapore: Springer.
- Keamy, K., Nicholas, H., Mahar, S. & Herrick, C. (2007). Personalising education: from research to policy and practice. Melbourne: Department of Education and Early Childhood Development.
- Miliband, D. (2006) Choice and Voice in Personalised Learning. In OECD (Ed.), *Personalising Education*. (pp.21-30). Paris: OECD.
- Panadero, E., & Järvelä, S. (2015). Socially shared regulation of learning: A review. *European Psychologist*, 20(3), 190-203. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000226>
- Panadero, E., Kirschner, P.A., Järvelä, S., Malmberg, J., & Järvenoja, H. (2015). How individual self-regulation affects group regulation of performance: a shared regulation intervention. *Small Group Research*, 46(4), 431-454, DOI:10.1177/1046496415591219.
- Peeters, J. (2015). Teacher and school characteristics associated with self-regulated learning practices in primary education: a multidimensional approach. (Doctoraatsonderzoek). Vrije Universiteit Brussel: Brussel.
- Peeters, J., & Lombaerts, K. (2016). Laat mij zelf sturen! De essentie van zelfmotivatie. *School- en Klaspraktijk*, 57(230), pp. 10-19.
- Peeters, J., De Backer, F., Romera Reina, V., Kindekens, A., Buffel, T., & Lombaerts, K. (2014). The role of teachers' selfregulatory capacities in the implementation of self-regulated learning practices. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 1963-1970. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.01.504.
- Prain, V., Cox, P., Deed, C., Edwards, D., Farrelly, C., Keeffe, M., Lovejoy, V., Mow, L., Sellings, P., Waldrip, B., & Yager, Z. (2014). *Personalising learning: Theory and enactment. Adapting to Teaching and Learning in Open-Plan Schools*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Sassenus, S., Boderé, A., Van Gasse, R. & Van Petegem, P.(2018). De leraar van de 21ste eeuw: uitdagingen, verwachtingen en randvoorwaarden. Gent: Steunpunt Onderwijsonderzoek.



- Smets, W., & Struyven, K. (2019). Doelgericht differentiëren vraagt om een ethisch kompas? In: Vlaamse Onderwijsraad (red.), Spots op onderwijs: wetenschappers voor het voetlicht. Leuven: LannooCampus, 261-274.
- Surma, T., Vanhoyweghen, K., Sluijsmans, D., Camp, G., Muijs, D., & Kirschner, P. (2019). Wijze lessen: Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek. Meppel: Ten Brink Uitgevers.
- Zimmerman, B. J. (2013). From cognitive modeling to self-regulation: A social cognitive career path. *Educational Psychologist*, 48(3), pp. 135–147.