

Begeleiding na een advies ongunstig bij doorlichting

Brochure voor onderwijsinstellingen



INHOUD

	Leeswijzer	3
1	Een ongunstig advies, wat nu?	4
	Wat moet je als onderwijsinstelling doen na een advies ongunstig met de mogelijkheid de erkenning niet in te trekken (2A)?	5
	Wat moet je als onderwijsinstelling doen na een advies ongunstig zonder de mogelijkheid te verzoeken de procedure tot intrekking van de erkenning niet op te starten (2B)?	8
	Wat doe je als onderwijsinstelling in het geval van crisis naar aanleiding van het ongunstig advies?	9
2	Ondersteuning na doorlichting, wat is dat?	10
	Effecten	11
	Evidence informed	12
	Leidende principes	13
	Initiatierecht - adviesplicht - meldingsplicht	14
	Intensiteit	15
	Begeleiding tot op de klasvloer	15
3	Verloop traject	16
	Verkenkend gesprek met de scholengroep	17
	Kennismaking en opbouw eerste inzichten	17
	Het schoolontwikkelingsplan	18
	Tussentijds overleg met de scholengroep	19
	Tussentijds bezoek van de inspectie	19
	Knipperlichtprocedure	20
	Overzicht globaal tijdspad	21
4	Ter inspiratie	23

Leeswijzer

Je kreeg als onderwijsinstelling een advies ongunstig van de onderwijsinspectie. Wat nu? Deze brochure geeft je zicht op de belangrijkste aspecten die hiermee verbonden zijn.

In **deel 1** ontdek je welke adviezen er zijn en welke stappen je als bestuur dient te zetten.

In **deel 2** krijg je niet alleen inzicht in de effecten die de begeleiding beoogt, maar worden ook andere relevante aspecten van de begeleidingspraktijk toegelicht.

In **deel 3** vind je het globaal tijdsverloop van het traject.

In **deel 4** delen we ter inspiratie het boek 'Van planlast naar planlust' - Uitgeverij Politea uit de reeks 'Beleid voeren in het onderwijs'.

Binnen de brochure gebruiken we de term 'onderwijsinstelling'. Deze term omvat scholen gewoon en buitengewoon onderwijs, onderwijsinternaten, leersteuncentra, academies deeltijds kunstonderwijs en centra volwassenenonderwijs. Daarnaast verwijst de term 'scholengroep' zowel naar scholengroepen als scholengemeenschappen.

1. Een ongunstig advies, wat nu?

Ontdek welke adviezen er zijn en welke stappen je als bestuur dient te zetten.

Wat moet je als onderwijsinstelling doen na een advies ongunstig met de mogelijkheid de erkenning niet in te trekken (2A)?

1. Ten aanzien van de inspectie

De onderwijsinspectie formuleerde een ongunstig advies ten aanzien van de erkenning van de onderwijsinstelling met mogelijkheid om de erkenning niet in te trekken.

Dit betekent dat je als onderwijsinstelling je erkenning behoudt, op voorwaarde dat het bestuur zich engageert om zich extern te laten begeleiden bij het werken aan de tekorten.

ENGAGEMENTSVERKLARING

Wil je als bestuur van de onderwijsinstelling gebruik maken van deze mogelijkheid? Dan moet je binnen 30 kalenderdagen na ontvangst van het doorlichtingsverslag of [na de bespreking van het doorlichtingsverslag met de onderwijsinspectie](#) je engagementsverklaring versturen. Dit kan op twee manieren:

- Via e-mail: dlsec@onderwijsinspectie.be met als onderwerp “Aanvraag opschorting na advies 2a”
- Via de post: Onderwijsinspectie, t.a.v. het doorlichtingssecretariaat, Koning Albert II-laan 15, 1210 BRUSSEL.

Als bestuur geef je in de mail of de brief aan dat je het engagement van externe begeleiding opneemt, om zo de intrekking van de erkenning te vermijden.

Een voorbeeld van engagementsverklaring vind je [hier](#) via de onderwijsinspectie of op de [website van het GO!](#).

Heb je hulp nodig om deze aanvraag in te vullen? Neem dan zeker contact op met de [SPOC](#) (single point of contact) van je scholengroep.

NIEUWE DOORLICHTING

De onderwijsinspectie vermeldt in het doorlichtingsverslag binnen welke termijn een nieuwe doorlichting volgt. Deze termijn is afhankelijk van de ernst en de aard van de tekorten. De doorlichting vindt ten vroegste plaats 90 kalenderdagen nadat je het doorlichtingsverslag hebt ontvangen. Deze termijn geldt evenwel niet als de tekorten te maken hebben met de bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne. Dan kan een doorlichting sneller plaatsvinden.

**Meer informatie over de nieuwe doorlichting
(géén opvolgingsdoorlichting) na een advies ongunstig
vind je op de [website](#) van de onderwijsinspectie.**



2. Ten aanzien van de pedagogische begeleidingsdienst van het GO!

Het engagement tot externe begeleiding heeft als gevolg dat je een formele ondersteuningsaanvraag moet indienen bij de pedagogische begeleidingsdienst (PBD-GO!). Je vindt het te gebruiken sjabloon hier op de website van het GO!.

Zodra je de formele ondersteuningsaanvraag hebt ingevuld en ondertekend, bezorg je die via de SPOC van je scholengroep aan de adviseur-coördinator van PBD-GO!, Saskia Lieveyns.

**Heb je hulp nodig om deze aanvraag in te vullen?
Neem ook dan zeker contact op met de SPOC.**

3. Ten aanzien van je schoolteam (interne communicatie)

De directeur is verplicht om het doorlichtingsverslag van de onderwijsinstelling, binnen een termijn van 30 kalenderdagen, integraal te bespreken op een personeelsvergadering.

4. Ten aanzien van de schoolraad

Eens je als onderwijsinstelling het officieel verslag ontvangen hebt, moet dit geagendeerd worden op de schoolraad en daar worden besproken.

5. Ten aanzien van ouders, leerlingen en cursisten

Als onderwijsinstelling heb je ook een [decretale verplichting](#) om ouders, leerlingen en cursisten de mogelijkheid te bieden om het verslag in te kijken.

Besluit van de Vlaamse Regering tot uitvoering van het decreet van 8 mei 2009 betreffende de kwaliteit van onderwijs met betrekking tot de wijze waarop sommige bevoegdheden van de onderwijsinspectie worden uitgevoerd:

Artikel 8

§ 4. Binnen dertig kalenderdagen na de ontvangst van het doorlichtingsverslag of, indien er een bespreking werd aangevraagd als vermeld in § 2, eerste lid, na de bespreking van het verslag, informeert de directeur van de instelling de leerlingen, de ouders van de leerlingen en de cursisten over de mogelijkheid tot inzage. Het verslag wordt door de directeur van de instelling geagendeerd en integraal besproken op een personeelsvergadering en op de schoolraad of de centrumraad.

Wat moet je als onderwijsinstelling doen na een advies ongunstig zonder de mogelijkheid te verzoeken de procedure tot intrekking van de erkenning niet op te starten (2B)?

1. Ten aanzien van de inspectie

De onderwijsinspectie formuleerde een ongunstig advies zonder mogelijkheid te verzoeken de procedure tot intrekking van de erkenning niet op te starten.

Dit wil zeggen dat je als onderwijsinstelling je erkenning verliest. Het schoolbestuur kan echter nog in beroep gaan tegen dit advies door, binnen de 30 kalenderdagen na verzendingsdatum van het doorlichtingsverslag, een gemotiveerd bezwaarschrift te bezorgen aan de overheid.

Het gemotiveerde bezwaarschrift wordt opgesteld door de scholengroep, de directie en PBD-GOI!. Hierin moet de onderwijsinstelling aangeven waarom een mogelijke opschorting van de procedure tot intrekking van de erkenning gerechtvaardigd zou zijn. Binnen de 60 kalenderdagen na het indienen van het beroep, onderzoekt een nieuw en paritair samengesteld doorlichtingsteam de argumenten die het bestuur aangeeft om te rechtvaardigen dat er wél een mogelijkheid moet zijn om de erkenning niet in te trekken.

Onderstaande schrijfwijzer kan een leidraad zijn bij het opmaken van het bezwaarschrift:

- Geef aan dat er zo snel mogelijk aan de slag zal gegaan worden. Tijd is cruciaal.
- Vermeld de werkpunten uit het inspectieverslag en welke stappen ondernomen zullen worden om hieraan te werken.
- Beperk het bezwaarschrift en de begeleiding bij een 2B echter niet tot een lijst met actie- of werkpunten, maar onderbouw goed welke duurzame weg zal ingeslagen worden.
- Omschrijf welke rol het mesoniveau zal spelen.
- Beschrijf met welke intensiteit er vanuit PBD-GOI! zal ondersteund worden.

2. Ten aanzien van de pedagogische begeleidingsdienst van het GO!

Verwittig bij een advies 2B zo snel mogelijk de [SPOC](#) (single point of contact) en vraag bij het opmaken van het bezwaarschrift ondersteuning van PBD-GO!

3. Wat als het advies 2B een advies 2A wordt?

Wanneer het paritair doorlichtingsteam oordeelt dat de argumenten die in het bezwaarschrift beschreven zijn het rechtvaardigen dat de onderwijsinstelling toch de mogelijkheid krijgt om de erkenning niet in te trekken, wordt het advies 2B een advies 2A. Dan volg je als onderwijsinstelling de procedure beschreven in het voorgaande onderdeel 'Wat moet je als onderwijsinstelling doen na een advies ongunstig met de mogelijkheid de erkenning niet in te trekken (2A)'.

3

Wat doe je als onderwijsinstelling in het geval van crisis naar aanleiding van het ongunstig advies?

Doorlichtingsverslagen worden openbaar gepubliceerd. Dit kan voor ongerustheid zorgen bij personeel, ouders, cursisten en leerlingen. Bij een crisissituatie communiceer je maximaal, eerst intern en dan extern. Handvatten om bij crisis rond een ongunstig advies bij doorlichting te communiceren vind je [hier](#) op GO! pro. Let op: je moet aangemeld zijn op GO! pro om toegang te hebben tot deze pagina. Algemene tips rond crisiscommunicatie vind je [hier](#).

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a grid of overlapping diamonds in two shades of pink. The diamonds are arranged in a staggered pattern, creating a geometric, quilt-like effect.

2. Ondersteuning na doorlichting, wat is dat?

Krijg inzicht in de effecten die de ondersteuning beoogt en wat ‘decretaal verplichte begeleiding’ inhoudt.

1 Effecten

Het ultieme effect dat de begeleiding wil realiseren, is dat de onderwijsinstelling zich ontwikkelt tot een professionele leergemeenschap, waarin elke onderwijsprofessional zich verantwoordelijk voelt en samen verantwoordelijkheid opneemt voor het leren van zowel leerlingen als leerkrachten, én in staat is om de eigen (onderwijs) kwaliteit cyclisch te evalueren.

Het strategisch plan GO! 2030 is richtinggevend in de selectie van de te bereiken effecten. Het doel “Elke school een poolsterschool” geldt immers ook voor onderwijsinstellingen met een advies ongunstig. Meer over het strategisch plan en de concrete vertaalslag ervan vind je [hier](#).

De begeleiding richt zich dus niet alleen op curriculumondersteuning, maar legt vooral de nadruk op het aanleren van planmatig en integraal beleid, gericht op het realiseren van onderwijskwaliteit en de poolstervisie: “De favoriete leergemeenschap, gepersonaliseerd voor iedereen, spiegel en bouwsteen van de samenleving.

PBD-GO! hecht veel waarde aan een evidence-informed aanpak en baseert zich daarom op de volgende kaders en publicaties:

- [Kwaliteitszorg op school 2.0](#) (Politea, 2018) - In deze publicatie wordt uitgelegd wat kwaliteitszorg is, hoe het proces zich voltrekt en hoe je ermee omgaat aan de hand van de PDCA-cirkel. Het is een basisdocument dat een gemeenschappelijk referentiekader biedt.
- [Integrale organisatieontwikkeling](#) (Kommers en Dresen, 2010) - Ook wel bekend als het tempelmodel, is een model waarbij alle cruciale onderdelen van een organisatie in samenhang worden ontwikkeld. Het richt zich op het afstemmen van visie, kernprocessen, leiderschap, mensen, cultuur, structuur en systemen om duurzame en effectieve organisatieverandering mogelijk te maken.
- [Impactonderzoek](#) (Verdonschot en Stevens, 2021) – Deze publicatie biedt handvaten om de effectiviteit van leertrajecten in kaart te brengen. Het legt de nadruk op het evalueren van leertrajecten en het gezamenlijk verbeteren van de interventies en de werkomgeving.
- [Model voor professionele ontwikkeling van leraren met gebruik van formatieve evaluatie](#) (Helen Timperley, 2011) - Dit model is cyclisch en gebaseerd op doelgericht, lerend en responsief handelen, waarbij de behoeften van leerlingen het vertrekpunt vormen voor professionele ontwikkeling van leraren én voor schoolontwikkeling. De behoeften van leerlingen sturen wat leraren moeten leren; de behoeften van leraren bepalen welke ondersteuning nodig is; en die ondersteuning vereist dat de onderwijsinstelling zich professioneel, systematisch en collectief organiseert.

Op het einde van het begeleidingstraject is het de bedoeling dat je als onderwijsinstelling in staat bent deze kaders zelfstandig en blijvend toe te passen bij het voeren van beleid binnen de concrete schoolcontext.



3 Leidende principes

PBD-GO! hanteert zes leidende principes voor het vormgeven van begeleidingstrajecten. Leidende principes zijn concrete vuistregels die richting geven aan het handelen tijdens het begeleidingstraject. De lerende staat daarbij steeds centraal.

Deze gelden niet alleen voor begeleiding na adviezen ongunstig, maar zijn de basis voor alle verandertrajecten die op onderwijsinstellingen begeleid worden.

Eigenaarschap

Als onderwijsinstelling blijf je eigenaar van het traject. Eigenaarschap zorgt immers voor betrokkenheid en motivatie. De begeleiding focust zich op het actief leren betrekken van een volledig team en hen verantwoordelijkheid te leren nemen voor hun eigen onderwijskwaliteit. Binnen dit verhaal van eigenaarschap situeren zich ook de principes van 'initiatiefrecht' en 'adviesplicht' die verder in deze brochure aan bod komen.

Duurzaamheid

Verandering is pas echt waardevol als deze blijvend is. Duurzaamheid betekent dat verbeteringen worden verankerd in de cultuur, waardoor ze hun effect blijven behouden, zelfs op de lange termijn. Zo bouwt de begeleiding niet alleen aan vandaag, maar ook aan een toekomstbestendige organisatie.

Integraal en geïntegreerd

Een gefragmenteerde aanpak werkt niet. De begeleiding vertrekt daarom vanuit een integrale en geïntegreerde aanpak die leidt tot een samenhangend geheel. Hierin versterken alle verbeteringen elkaar, met als gevolg een groter effect op het leerklimaat en de schoolresultaten. De begeleiding focust daarnaast ook op hoe je als onderwijsinstelling zelf een integrale en geïntegreerde benadering kan toepassen, zo ben je in staat om in te staan voor de cyclische evaluatie van je eigen (onderwijs)kwaliteit.

Emancipatorisch

Een emancipatorische aanpak versterkt de kracht van elk individu, van elke onderwijsinstelling. Het begeleidingstraject focust zich dan ook op het samen vormgeven van het traject.

Flexibiliteit

Een schoolontwikkelingsplan dat aan de basis ligt van het begeleidingstraject, is niet in steen gebeiteld. Wanneer blijkt dat de context of het veranderende onderwijslandschap vraagt om aanpassingen, is er voldoende flexibiliteit mogelijk om een antwoord te bieden op eventueel bijkomende uitdagingen. In het onderdeel 'Verloop traject' lees je meer over het schoolontwikkelingsplan.

Dialogoog

Geen effectieve verandering zonder goede communicatie. Een open en gelijkwaardige dialoog zorgt voor wederzijds begrip en vertrouwen. Het begeleidingstraject zet dan ook maximaal in op het samen zoeken naar oplossingen en dit via een open professionele dialoog.

4

Initiatiefrecht - adviesplicht - meldingsplicht

Naast de vooropgestelde effecten en leidende principes zijn ook initiatiefrecht, adviesplicht en meldingsplicht essentiële onderdelen die meegenomen worden binnen de verplichte begeleiding.

Verplichte begeleiding wil zeggen dat je als onderwijsinstelling **initiatiefrecht** ten aanzien van het schoolontwikkelingsplan blijft behouden, maar dat je daarnaast ook **adviesplicht** hebt. Met andere woorden behoud je als onderwijsinstelling het **RECHT** initiatieven te nemen die aanvullend zijn op het schoolontwikkelingsplan, maar heb je de **PLICHT** deze te bespreken met het begeleidingsteam. Op die manier blijft de focus binnen het schoolontwikkelingsplan behouden.

Daarnaast heeft PBD-GO! een meldingsplicht om bepaalde zaken aan te kaarten en bespreekbaar te maken op mesoniveau of binnen de eigen organisatie, wanneer dat noodzakelijk blijkt.

Tijdens de periode van de begeleiding, vervult de pedagogische begeleidingsdienst niet alleen de rol van compagnon de route, maar ook de rol van kritische vriend, vriendelijke kuitbijter, spiegel en soms het steentje in de schoen.

5

Intensiteit

Begeleiding na een advies ongunstig kent een grote intensiteit, zeker in de beginfase. Vanuit de leidende principes die hiervoor werden opgesomd, vermindert de intensiteit van de begeleiding over de jaren heen. Na intensieve ondersteuning in het eerste jaar, wordt verwacht dat je als schoolbeleid in het tweede en derde jaar geleidelijk aan meer en meer zelf in handen neemt en het onderwijskundig leiderschap tot op de klasvloer vorm krijgt.

6

Begeleiding tot op de klasvloer

Het begrip 'tot op de klasvloer' zorgt soms voor enige verwarring. Om die reden volgt hieronder wat 'tot op de klasvloer' voor PBD-GOI! betekent.

Begeleiding tot op de klasvloer is...

- steeds ter ondersteuning van het onderwijskundig leiderschap;
- nooit ter compensatie van het onderwijskundig beleid;
- géén evaluatie van teamleden.

Begeleiding tot op de klasvloer kan verschillende vormen aannemen, zoals:

- Klasbezoeken met de directeur (voordoen – samen doen – alleen doen)
- Bijwonen klassenraden, multidisciplinair overleg... en feedback geven op gelopen processen
- Aan de slag samen met directeur, de trekker van een deelteam of met het volledige team

3. Verloop traject

Het globaal tijdsverloop van het begeleidingstraject.

Verkendend gesprek met de scholengroep

De begeleiding na een advies ongunstig start bij het ontvangen van het conceptverslag van de inspectie. Als onderwijsinstelling stuur je het conceptverslag door naar de [SPOC](#) van je scholengroep, die het deelt met de betrokken hoofdadviseur. De SPOC ondersteunt dan indien nodig bij de eerste administratieve stappen, zoals omschreven in het deel 'Een ongunstig advies, wat nu?'.

PBD-GO! bekijkt de beschikbare data, bijvoorbeeld vanuit de datawijzer, en verzamelt kwalitatieve input van de begeleiders. Op basis daarvan stelt PBD-GO! een begeleidingsteam samen.

Op het ogenblik dat het officiële verslag beschikbaar is, wordt een eerste gesprek met de scholengroep en de onderwijsinstelling georganiseerd waarbij de betrokken hoofdadviseur aanwezig is. Daar worden de eerste afspraken gemaakt rond de principes van de begeleiding, taken en rollen, communicatielijnen en terugkoppelingsmomenten.

2 Kennismaking met de onderwijsinstelling en opbouwen eerste inzichten

In een volgende fase maakt het begeleidingsteam kennis met de onderwijsinstelling, vertrekkend van het uitgangspunt dat een onderwijsinstelling meer is dan alleen het doorlichtingsverslag. In deze fase situeert zich het doornemen van deze brochure, maar ook het doorlezen van het doorlichtingsverslag met het (deel)team. In overleg met het schoolbeleid, gebeurt dit aan de hand van verschillende methodieken. Zo kunnen er bijvoorbeeld gesprekken gehouden worden met verschillende actoren en/of kan er een rondgang plaatsvinden.

Deze kennismaking heeft als doel zoveel mogelijk hefboomen te identificeren die als katalysator kunnen dienen voor het schoolontwikkelingsplan.

Dit is vaak ook de fase waarin ruimte wordt geboden voor emoties. Het ontvangen van een advies ongunstig roept immers vaak sterke gevoelens op bij de verschillende betrokkenen. De begeleiding zal dan ook in deze fase ondersteuning bieden bij het omgaan met deze emotionele periode.

Het schoolontwikkelingsplan

Na de fase van kennismaking en oriëntering zal het begeleidingsteam met de onderwijsinstelling aan de slag gaan om een schoolontwikkelingsplan op te stellen. In dit schoolontwikkelingsplan worden zowel de effecten, de manier waarop de onderwijsinstelling deze wil bereiken, als een tijdspad met vooraf bepaalde mijlpalen opgenomen.

Het uitwerken van een schoolontwikkelingsplan gebeurt in co-creatie. Aan de hand van verschillende methodieken neemt het begeleidingsteam jullie mee.

Het proces van co-creatie resulteert na drie- tot vier maanden in een schoolontwikkelingsplan dat gedurende de hele duur van het traject bijgewerkt en aangevuld wordt. Eens het schoolontwikkelingsplan klaar is, wordt dit aan de scholengroep voorgesteld. Op dit overleg zijn idealiter aanwezig: de algemeen directeur, de coördinerend directeur/directeur-coördinator, de directeur van de onderwijsinstelling, het begeleidingsteam en de coördinerend hoofdadviseur van PBD-GOI!. Indien relevant, kunnen ook andere actoren aansluiten.

Dit overleg heeft als doel de strategie uit het schoolontwikkelingsplan te duiden en uit te klaren wie binnen deze strategieën welke rol opneemt. Er wordt ook bekeken welke andere onderwijskundige inhoud of werkgroepen op het niveau van de scholengroep een hefboom kunnen zijn bij het realiseren van het schoolontwikkelingsplan.

4

Tussentijds overleg met de scholengroep

Eens het schoolontwikkelingsplan besproken is met de scholengroep, en helder is wie welke rol opneemt binnen de verschillende strategieën, kan de volgende fase starten. De onderwijsinstelling, het begeleidingsteam en de scholengroep beginnen dan aan de uitrol van het schoolontwikkelingsplan.

Vanaf dan kom je als onderwijsinstelling zesmaandelijks samen met de scholengroep en het begeleidingsteam om de tussentijdse stand van zaken te bespreken. Als onderwijsinstelling bereid je dit tussentijds overleg samen met het begeleidingsteam voor.

Er kan ook contextgericht besloten worden om sneller tussentijds te rapporteren aan de scholengroep, afhankelijk van de vorderingen en de extra noden binnen het traject.

In elke fase is het belangrijk dat de scholengroep een actieve rol opneemt binnen het begeleidingstraject. De rol van de scholengroep bij tussentijdse bezoeken van de inspectie en bij een nieuwe doorlichting is een belangrijk aspect dat wordt meegenomen bij het bepalen van de stand van zaken en het inschalen van de kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsbereidheid.

5

Tussentijds bezoek van de inspectie

Zoals hiervoor vermeld, komt de inspectie ook tussentijds langs om het ontwikkeltraject te monitoren. Meer informatie over tussentijds bezoek vind je [hier](#) op de website van de onderwijsinspectie.

Het begeleidingsteam zal je als onderwijsinstelling ondersteunen bij de voorbereiding van dit tussentijds bezoek. Indien mogelijk en wenselijk kan er ook een begeleider aanwezig zijn tijdens het tussentijds bezoek.



6

Knipperlichtprocedure

Wanneer het traject onvoldoende vordert en het begeleidingsteam vaststelt dat er bij een nieuwe doorlichting het gevaar wenkt van een opeenvolgend advies ongunstig, kan het een knipperlichtprocedure initiëren. De onderwijsinstelling en de scholengroep worden hiervan op de hoogte gebracht.

De knipperlichtprocedure houdt in dat er, op basis van een verslag van de stand van zaken, een gesprek komt tussen de scholengroep, de adviseur-coördinator van PBD-GO! en de afgevaardigd bestuurder van het GO!. Het doel van dit gesprek is om samen te bekijken wat er nodig is om het begeleidingstraject op de rails te houden.



Overzicht globaal tijdspad

Onderstaand tijdspad is richtinggevend en wordt toegepast volgens de context van je onderwijsinstelling.

Wat	Wie
Administratieve procedures	Directeur SPOC Scholengroep
Verkennd gesprek met de scholengroep en het schoolbeleid	Directeur Scholengroep Hoofdadviseur PBD-GO! Begeleidingsteam of coördinator van het begeleidingsteam
Kennismaking met de onderwijsinstelling en eerste inzichten	Beleid (deel)team Begeleidingsteam
Opstellen van een schoolontwikkelingsplan	Beleid (deel)team Begeleidingsteam
Voorstelling schoolontwikkelingsplan op de scholengroep Timing: 3 tot 4 maanden na opstart begeleidingstraject	Algemeen directeur Directeur-coördinator of coördinerend directeur Hoofdadviseur PBD-GO! Begeleidingsteam Andere actoren (indien relevant)



Wat

Wie

Tussentijdse overleg met de scholengroep

Timing: 6 maandelijks

Algemeen directeur
Directeur-coördinator of
coördinerend directeur
Hoofdadviseur PBD-GO!
Begeleidingsteam
Andere actoren (indien relevant)

Tussentijds bezoek onderwijsinspectie

Timing: zie procedure onderwijsinspectie

Algemeen directeur
Directeur-coördinator of
coördinerend directeur
Hoofdadviseur PBD-GO!
Begeleidingsteam
Andere actoren (indien relevant)

Knipperlichtprocedure (indien van toepassing)

Algemeen directeur
Adviseur-coördinator
PBD-GO!
Afgevaardigd bestuurder GO!

Nieuwe brede doorlichting

Timing: afhankelijk van de 'vanaf-datum' in het
doorlichtingsverslag

Onderwijsinspectie

4. Ter inspiratie

Schooldoorlichting: van spanning naar planning

Uit het boek ['Van planlast naar planlust'](#) uitgegeven bij Politeia.

**“Je kiest niet altijd het
pad maar wel de richting
die je neemt”**

PBD-GO!

Stel je voor... gisteren leek je job je duidelijkheid te bieden en hadden jullie als team het gevoel dat je 'goed bezig' was. Vandaag valt er een aankondiging van schooldoorlichting in de bus en begin je alles in vraag te stellen... Onzekerheid en twijfel groeien.

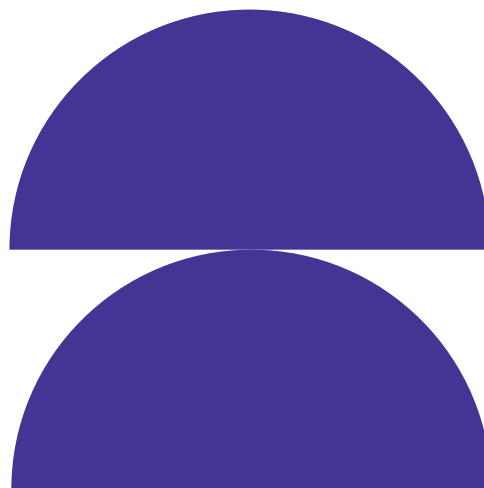
Met dat gevoel worden directies en teams vaak overspoeld wanneer dat ene mailtje in de mailbox verschijnt. Het bericht met als titel 'aankondiging van een doorlichting' valt binnen zoals een druppel water op een rimpelloos wateroppervlak.

Het meest verbazende is dat deze twijfel niet noodzakelijk verdwijnt nadat de inspecteurs hun feedback tijdens het synthesesgesprek hebben achtergelaten en de doorlichtingsperiode voorbij is. Wanneer die feedback immers aan de dwingende kant is, of soms het duidelijk dwingend karakter van een negatief advies heeft, begint een onzekere periode van planningsstress.

Voeg daarbij het inzicht dat mensenwerk bijzonder moeilijk vatbaar is in standaard aanpakken en antwoorden, wat het komen tot een voorspelbare uitkomst nog moeilijker maakt.

In de volgende hoofdstukken nemen we jullie graag mee in het verhaal van een traject na een ongunstig advies, een verhaal over het verbinden van theorie en praktijk en over het samenspel tussen het

mensenwerk en een plan van aanpak. Een verhaal van teams en hun beleid die met de voeten in het veld hun onderwijs opnieuw moeten leren vormgeven. Een verhaal over het ontdekken van noden en kansen en het zoeken naar hands on oplossingen en de uitdaging om dit alles te verbinden tot die ene "magische mix".





**“How can I begin
anything new with all of
yesterday in me”**

Leonard Cohen

De begeleider: van ongenode gast tot welkome compagnon de route

Bij een advies met een dwingend karakter krijgt de school boven op de verplichte werkpunten ook een verplichte begeleiding toebedeeld. Het hoeft weinig verbeelding om in te schatten hoe delicaat de rol van de begeleider is wanneer hij of zij de school binnenstapt.

Ondanks alle coachende vaardigheden, inhoudelijke expertise en goede bedoelingen in zijn of haar rugzak, blijft de begeleider in eerste instantie een onbekende of ongevraagde gast die op een moment van crisis het team binnen stapt. We kunnen dit misschien de “diepvries fase” noemen... Alle mogelijks aanwezige ingrediënten voor verandering zijn nog vervroren en breekbaar, van gerichte planning is nog geen sprake. Voorzichtig ontdooien en tegelijk doordacht het ijs breken zijn de eerste belangrijke stappen.

Een essentiële basisvaardigheid voor de begeleider is om zich zeer neutraal op te stellen. Het team moet voelen dat de begeleider niet de intentie heeft om een oordeel te vellen. Als het beleid, het team en de begeleider er durven op vertrouwen dat ze samen een weg uit de impasse zullen vinden, is er een eerste belangrijke stap in het planningsproces gezet.

De school is meer dan haar doorlichtingsverslag

De eerste periode na het doorlichtingsverslag is er één van grote emoties. Het team heeft klappen gekregen. Elk teamlid likt zijn wonden en doorloopt zijn of haar rouwproces – want dat is het soms echt – op een heel eigen manier. De emoties die initieel naar boven komen gaan van opluchting – “Eindelijk heeft er iemand gezien wat ik hier al jaren probeer aan te kaarten!”, tot verslagenheid – “En nu? We werken al zo hard en het is nog niet genoeg.”, tot zware weerstand en een kramp van verdediging tegenover het verslag – “De inspectie heeft het niet goed gezien want wij doen dat wel.”. Kortom al wat menselijk is passeert de revue.

In deze fase is het belangrijk om rustig en op een doordachte wijze ruimte te creëren voor deze gevoelens. Vergelijk de oppoppende emoties met ballen in een zwembad...wanneer we ze onder water trachten te houden, floepen ze op de meest onverwachte momenten in alle kracht naar boven. Wanneer we ze rustig laten drijven om ze te bekijken, vinden ze hun plaatsje op het wateroppervlak als deel van het geheel.

Door de aanwezige gevoelens zonder oordeel te benoemen en te laten zijn, bieden we houvast aan het team en geven we de ruimte om elkaars beleving van de doorlichting te verkennen. We gaan er immers vanuit dat elk teamlid vertrekt vanuit zijn eigen referentiekader en overtuiging over goed onderwijs. Deze fase is dus nodig om samen te

kunnen groeien in het gelijkgericht kijken naar de gezamenlijk ontwikkelde referentiekaders (R-OK - organisatieontwikkeling- HGW ...)

We doen dit door in de eerste gesprekken met de directeur, beleidsteam en het team de volgende vragen te stellen “Wat waren jouw verwachtingen ten aanzien van de doorlichting?” - “Hoe heb je de doorlichting ervaren?”, “Wat heeft jou tijdens de doorlichtingsperiode het meest geraakt”, “Wat is het meeste bijgebleven uit het verslag?”. Op deze manier krijgen we als begeleiders zicht op hetgeen er binnen het team leeft.

Wanneer we gesprekken voeren met meerdere teamleden is het belangrijk om te onderzoeken in welke mate uitspraken al dan niet gedeeld worden. “Wie herkent (een beetje) wat hier gezegd wordt?“, “Wie denkt er helemaal anders over?”, “Wie wil hier nog iets aan toevoegen?” zijn aanvullende vragen die zorgen voor verdiepende inzichten.

Uiteraard zijn alle vragen richtinggevend en worden bovenstaande niet gehanteerd als “lijstje”. Teamleden zijn meestal mondig en de interactie tijdens dergelijke gesprekken verloopt vaak zeer dynamisch. Als begeleider blijft het dan de uitdaging om zonder oordeel de essentie van de boodschappen vanuit de antwoorden op de ondersteunende vragen te capteren.

In elk geval en in elke vorm van gespreksdynamiek is het essentieel dat de begeleider in zijn/haar neutraliteit blijft staan, zonder oordeel samenvat of parafraseert en de boodschap “teruggeeft” aan de gesprekspartners. Op deze manier creëert de

begeleider ruimte voor de beleving en interpretatie van teamleden en geeft de nodige ondersteuning aan het team om tot inzichten te komen waarmee ze verder kunnen. Dat kan gaan over zeer praktische en concrete zaken maar ook over inzichten in het eigen aandeel in een teamdynamiek of in factoren die het kwaliteitsproces van de school ondersteunen of net afremmen.

De blik verruimen we nog meer door ook aandacht te hebben voor “de goesting”. Bij een eerste kennismaking na een ongunstig verslag staat het woord “goesting” gegarandeerd in de top 10 van aangehaalde termen. De lading van deze uitspraak varieert van de angst dat de goesting in het team ver zoek is tot de vaststelling dat de goesting van de directeur zelf onder druk staat. Dit is uiteraard een emotioneel gegeven, maar wel eentje dat tegelijk ook de poort is naar de start van het noodzakelijke proces dat dient te volgen...

Om op zoek te gaan naar “goesting” brainstormen we rond vragen als:

“Wat is volgens jou prioriteit?”, “Welke ideeën heb jij over de dingen die moeten aangepakt worden”, “Hoe zou jij dit doen?” Hieruit volgt informatie die doorgaans NIET in het doorlichtingsverslag terug te vinden is en die vaak een eerste essentiële stap vormt naar een gedragen plan waarin iedereen zich herkent.

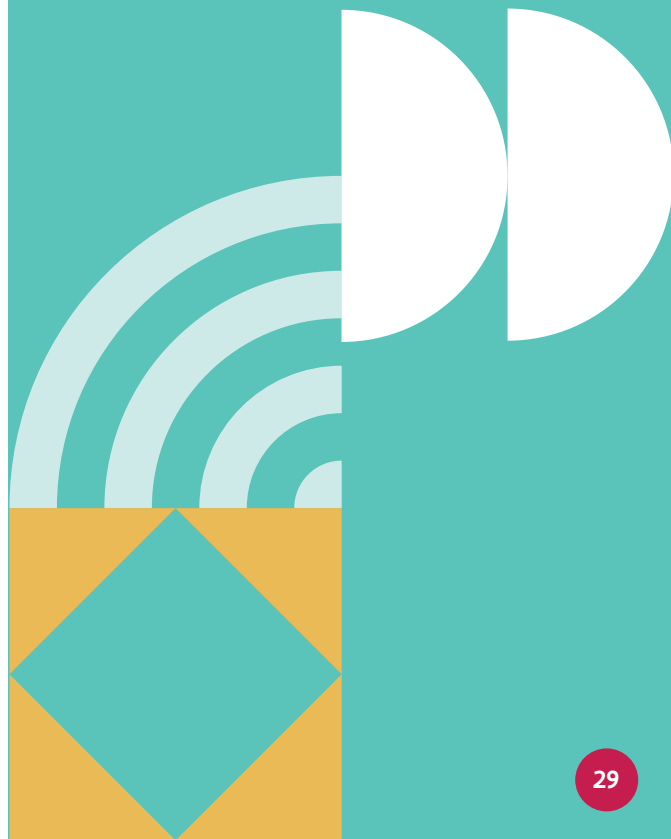
De rol van de begeleider in dergelijke (team) gesprekken is die van coach en moderator, waarbij de focus ligt op het bewaken van een gelijkwaardige en evenwaardige inbreng van alle teamleden. Daarnaast

vat de begeleider ook alle inbreng samen en gaat na of alle aspecten en nuances voor iedereen duidelijk zijn én of iedereen die dat wenst zijn insteek heeft kunnen toelichten, zijn bijdrage heeft kunnen leveren.

De begeleider dient dus tijdens dergelijke gesprekken de essentie van de hele boodschap samen te vatten en de kern van de boodschap gedurende het hele proces in de focus te houden. Dit laatste is belangrijk zodat doorheen het traject op regelmatige basis terug gekeken van worden naar wat er al dan niet al gerealiseerd werd maar ook om te kunnen vooruitkijken naar de impact van het proces op de vooropgestelde effecten (en op de weg te werken verbeterpunten)

Wanneer de begeleiding en het team er samen in slagen om deze fase, in een mengeling van kwaadheid, moed, stunteligheid en elegantie, door te komen, kan het werk met opgeheven hoofd beginnen. Deze periode vraagt tijd en is essentieel om het vertrouwen en de verbinding tussen de school en de begeleider op te bouwen.

De kracht van het plan start dus al een tijd VOOR het plannen en in kaart brengen van het verandertraject en heeft bij voorkeur wortels die niet op papier te zetten zijn of die in geen verslag te vatten zijn.



“Without leaps of imagination or dreaming, we lose the excitement of possibilities. Dreaming, after all is a form of planning”

Gloria Steinem

De leerling centraal

We bouwen ons verhaal niet alleen op vanuit het doorlichtingsverslag, vanuit de organisatie en de mensen die er werken maar in de eerste plaats ook vanuit de noden van de leerling. Dat lijkt evident maar in adviezen ongunstig stellen we helaas maar al te vaak vast dat de leerling niet meer centraal staat. We zien uiteengeslagen teams waarbij individuele leerkrachten zich (soms) nog verbonden voelen met de leerlingen maar waar beleidsmatig “de leerling centraal” vaak volledig op het achterplan is verdwenen.

“Prendre un enfant par la main pour l’emmener vers demain” wordt nochtans door de overgrote meerderheid van leerkrachten als grote drijfveer benoemd in hun job.

Om teams niet alleen terug te brengen naar de grote “WHY” van de verandering maar ook naar hun maatschappelijke opdracht, werkt volgende insteek het beste om het schoolontwikkelingsplan richting te geven:

Als we weten WAT we willen/moeten bereiken met de leerlingen en we weten wat zij nodig hebben om hun doelen te bereiken:

WAT hebben de leerkrachten dan nodig?

WAT moeten de leerkrachten dan weten, inzien, toepassen, integreren?

En als we weten wat de leerkrachten moeten weten, inzien, toepassen, integreren:

WAT hebben zij dan nodig?

WELKE ondersteuning, nabijheid, professionalisering moet er dan voorzien worden?

En als we weten welke ondersteuning, nabijheid, professionalisering leerkrachten nodig hebben:

HOE moet de school zich dan gaan organiseren?

WAT moet de school dan doen?

En WAT heeft de school daarvoor dan nodig?

Samen met het team over bovenstaande nadenken zorgt ervoor dat men opnieuw “door het bos de bomen” ziet. De opgebouwde inzichten geven handvatten voor een gegronde onderwijsreorganisatie in functie van de noden van de leerlingen. Taken en rollen worden helder, er vormt zich een basis voor het groeien in ondersteuningsdenken en een gedifferentieerd professionaliseringsplan kan vorm krijgen.

Daarnaast zorgt deze methodiek er ook voor dat het meso-niveau (algemeen directeur en/of coördinerend directeur), vertrekkend vanuit hetgeen leerlingen nodig hebben om hun doelen te bereiken, gericht en onderbouwd betrokken kan worden bij het volledige verandertraject en een rol kan opnemen in de ondersteuning van de school.

Binnen deze fase stellen we ook samen met de school effecten uit het R-OK voorop en verfijnen deze vanuit de specifieke context. Hier wordt uiteraard opnieuw de link gemaakt met de vaststellingen uit het doorlichtingsverslag.

Alle resultaten en effecten zoals ze geformuleerd zijn in het R-OK, zijn vanzelfsprekend belangrijk en onderwerp van voortdurende aandacht richting kwaliteitsverbetering maar uitgaande van de vaststellingen en aanbevelingen van de onderwijsinspectie en de verkregen informatie vanuit de eerste fase van de begeleiding, zetten we bewust slechts enkele resultaten en effecten in de focus.

Een voorbeeld:

De school streeft naar welbevinden en betrokkenheid bij alle lerenden en bij het schoolteam.

Welbevinden staat voor de mate waarin iemand zich lichamelijk, mentaal en sociaal goed voelt. Betrokkenheid uit zich onder andere in de mate waarin iemand geconcentreerd en geïnteresseerd is en actief deelneemt. Welbevinden en betrokkenheid beïnvloeden het leren, de ontwikkeling en de vorming van de lerenden. Ze spelen eveneens een cruciale rol bij de teamleden in het realiseren van gewenste resultaten en effecten. De mate waarin ouders en andere relevante partners tevreden zijn over de school is eveneens een belangrijk output element. Welbevinden, betrokkenheid en tevredenheid vormen hefboomen voor kwaliteitsontwikkeling.

Gezien de context van de school, leggen we binnen dit effect verdiepend de focus op het installeren

van “de school als professionele leergemeenschap” en de realisatie van de inclusieve besluitvorming en gedeeld(er) leiderschap

De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst

Het is belangrijk dat de school alles in het werk stelt om elke lerende zoveel mogelijk ontwikkelingskansen te bieden. Ze ambieert een ruime ontwikkeling en streeft naar zoveel mogelijk leerwinst bij elke lerende. Dit duidt op de toename van kennis en vaardigheden en op de ontwikkeling van attitudes, competenties en talenten van lerenden gedurende een bepaalde periode.

Gezien de context van de school, leggen we hier een extra focus op Nederlands om de effecten van het schoolontwikkelingsplan op af te toetsen.

De school stimuleert de studievoortgang van elke lerende

Studievoortgang is het bereiken van de minimaal gewenste output binnen een vooropgesteld tijdspad. De school volgt de deelname aan het onderwijsgebeuren van de lerende op en ondersteunt de studievoortgang. De school streeft ernaar dat zoveel mogelijk lerenden gekwalificeerd uitstromen, waarbij ze minimaal voldoen aan de vereisten van het gevalideerd doelenkader.

Gezien de context van de school, leggen we hier sterk de nadruk op de onderzoekende houding en het gebruik van relevante data om studievoortgang te monitoren.

Hier maken we ook de link naar kwaliteitsontwikkeling en bepalen samen met de school welk instrumentarium er zal gebruikt worden om de vooraf bepaalde effecten te meten. Het kiezen van de instrumenten, het uitvoeren van de nulmeting, het analyseren en het interpreteren van de data, het kwantificeren van de effecten en het SMART formuleren van de desbetreffende doelen gebeurt bewust samen met het team in functie van kwaliteitszorg.

Voorbeelden:

- Doorstroom vervolgonderwijs in vergelijking met Vlaanderen of eigen gemiddelde
- Kwantitatieve gegevens getuigschriften
- Studieresultaten vervolgonderwijs
- Data zittenblijven
- Data genormeerde testings – tendensen laatste jaren
- Tevredenheid ouders
- ...

De kern van het vraagstuk

Om tot de essentie van het traject te komen, gaan we ook zoeken naar de zogenaamde 'kern' van het vraagstuk en proberen we zo tot de kiem voor de verandering te komen. Hieronder sommen we enkele mogelijke strategieën op om tot de kern van het vraagstuk te komen. Uiteraard kunnen deze strategieën even goed door elkaar lopen en elkaar aanvullen in een zelfgekozen volgorde.

Voorbeelden

- We maken een analyse op basis van het R-OK en plaatsen de aspecten, kansen, knelpunten, zorgen ... bij de rubrieken en kwaliteitsverwachtingen van het R-OK. Accenten, overlap en hiaten worden mogelijks zichtbaar.
- We gebruiken een kader voor organisatieontwikkeling als analyse-instrument om de kansen, knelpunten, zorgen ... in kaart te brengen. Ook zo brengen we de (on)evenwichten in beeld.
- We starten intuïtief met het oplijsten van aspecten, knelpunten, zorgen, ... bouwen het verhaal van de organisatie op en leggen causale verbanden bloot

De keuze van de methodiek ligt vooral bij de school zelf. Het inschattingsvermogen en de expertise van de begeleider is hierbij belangrijk omdat zij moet inschatten welke methodiek het beste bij het team past om samen tot de essentie van het vraagstuk te kunnen doordringen.

De kracht van het verhaal

Wanneer we op deze manier met een team op weg gaan naar de gewenste toekomst, proberen we teamleden opnieuw te helpen dromen van wat de toekomst zou kunnen worden. Zo ontdekken we samen waar de goesting zit en wat de school voor de leerlingen zou willen, zou moeten betekenen in de 21ste eeuw.

Eens de informatie uit de aanloophase verwerkt, de effecten gesteld en de focus helder, bouwen we samen met het beleid een verhaallijn op. De input uit de aanloophase vormt hiervoor de bodem:

“Welke school waren jullie?” - “Welke elementen van toen willen jullie behouden?” - “Met welke elementen willen we stoppen?” - “Wat willen we versterken?” - “Wat willen we afzwakken?”

Dit overzicht helpt om de bestaande en gewenste context scherp te krijgen en om bij het hele team na te gaan of ze het beeld (h)erkennen - of er nog iets aan toegevoegd moet worden - of ze nog iets missen. Zo blijft iedereen betrokken bij het verhaal en kan er ook op ieders engagement beroep gedaan worden.

Wanneer we vanuit de vele gesprekken en samen met het beleidsteam opnieuw de missie van de school hebben gemaakt en de kern van het vraagstuk hebben vastgepakt, koppelen we dit ook altijd terug naar het voltallige team met als boodschap: “Dit is hetgeen we uit alle gesprekken hebben gedistilleerd en die de essentie van jullie school lijkt. Klopt dit? Wat klopt er een beetje? Wat klopt er helemaal niet?”. Wat vinden jullie sterk? Wat missen jullie nog?”

De info uit deze terugkoppeling wordt meegenomen in de het optimaliseren van de gewenste toekomst. Door zo te werk te gaan schrijven we mee een verhaal waarin iedereen zich herkent en zijn engagement wil en kan voor uitspreken.

Hiernaast vind je een uitgewerkt voorbeeld.

Zo kwamen we in een advies ongunstig in het gewoon basisonderwijs tot volgende synthese:

De school ziet in dat een sterke leerlingenbegeleiding de kiem tot verandering inhoudt wanneer het gaat over realiseren van maximale leerwinst voor elke leerling. Ze wil daarbij uitgaan van talenten van leerlingen én leerkrachten en ziet diversiteit als de ultieme uitdaging en kans in het verwezenlijken van gelijke onderwijskansen voor al haar leerlingen.

In eerste instantie, wil de school leerlingen bewust maken van de impact die ze zelf hebben en kunnen hebben op de wereld. Ook wil ze leerlingen veerkrachtig maken om te kunnen omgaan met de impact die de wereld op hen heeft. De school wil daarvoor zowel de wereld intrekken (en sterke verbindingen aangaan met relevante partners) als de wereld in de school binnen brengen. De school wil fungeren als een mini-maatschappij waarbinnen er doelgericht kan gewerkt worden aan kennis, vaardigheden en attitudes die nodig zijn binnen de 21ste eeuw. Inhoudelijk wil de school inzetten op taal als middel om, binnen een meertalige en diverse context, duurzaamheidsdoelstellingen waar te maken. Samen levensecht en duurzaam vormgeven aan kwalitatief onderwijs voor alle leerlingen is de droom.

Tijdens de terugkoppeling hiervan naar het volledige team vroegen we naar reacties. Het werd heel stil – ongemakkelijk stil eigenlijk – tot we vroegen: “Is dit wie jullie zijn/willen zijn? Herkennen jullie zich hierin? Wat herken je een beetje? Wat herken je helemaal niet?”. En plots kwam het gesprek op gang.

Het kunnen duiden van hetgeen herkenbaar of minder herkenbaar was, vormt dus de opstap tot het uitspreken van een diepgaand engagement ten aanzien van de geponeerde gewenste toekomst.

Hierop verder bouwend wordt een tijdlijn gevisualiseerd waarop het verloop van het verandertraject uitgezet wordt over de beschikbare tijd. Deze visualisatie laat ook toe om effectief momenten vast te leggen waarop de stand van zaken wordt besproken, waarop effecten worden nagegaan, waarop stoppen, bijsturen en borgen een plaats krijgen.

Andere methodieken om samen met teams een verhaallijn te schetsen of samen met hen hun verhaal in één oogopslag weer te geven vinden we bij Wijzer Werkbare Scholen

Ongeacht de gekozen methodiek kunnen we ook hier het belang benadrukken van de neutraliteit van de begeleider. Hier is ook “super luisteren” een belangrijke meta vaardigheid, wat wil zeggen dat de begeleider oog heeft voor zowel verbale als non-verbale signalen, zonder oordeel luistert naar de boodschap achter de boodschap en aandacht heeft voor hetgeen gezegd maar niet uitgesproken wordt.



**“A good plan is like a
road map: it shows the
final destination and the
best way to get there”**

H. Stanley Judd

Strategische lijnen als grote routepaden richting toekomst

Wanneer we bovenstaande stappen hebben doorlopen nl. het verhaal samen hebben geschreven en aldus de gewenste toekomst hebben bepaald, resultaten en effecten hebben vastgelegd en dit alles vanuit de essentie (nl. de leerling), zien we vaak grote lijnen ontstaan waaraan gewerkt moet worden. Deze zogenaamde strategische lijnen zijn de grote routepaden langs waar we onze gewenste toekomst willen bereiken.

Meestal proberen we de strategische lijnen te beperken tot een 6-tal. We doen dit om het bevattelijk te houden voor de school.

Onderstaand een voorbeeld van een strategische lijn. De school koos er in deze voor om de strategische lijn volledig uit te schrijven. Andere scholen kiezen voor een beeld met daar rond kernwoorden.

Voorbeeld uitgeschreven strategische lijn

Strategische lijn: Van systematiek naar geïntegreerd werken

Algemeen

De valkuil in het doorlichtingsverslag zou voor het lager onderwijs kunnen zijn om enkel en alleen in te zetten op de remediëring van het leergebied Nederlands en L.O., des te meer ook omdat de inspectie vaststelde dat geen enkele van de andere

leerplannen als referentiekader werd gebruikt.

Het is dus essentieel het verhaal van leerplanimplementatie in zijn breedste zin binnen te trekken. Daarvoor is het noodzakelijk het thema “Van systematiek naar geïntegreerd werken” de rode draad te maken vanaf kleuter en dit t.e.m. het zesde leerjaar. Wanneer de school op termijn een geïntegreerde aanpak wil realiseren is het essentieel eerst een stevig systematisch fundament op te bouwen. Leerkrachten bewust maken van de systematiek die er bestaat tussen de verschillende doelen, hen daar inzicht in geven en vaardig rond maken zal ervoor zorgen dat leerkrachten op termijn in staat zijn doelen geïntegreerd aan te bieden in het kader van levensecht en duurzaam onderwijs waarvan de school droomt.

Operationalisering

Algemeen zal er ingezet worden op “Goed kleuteronderwijs” en de daarbij behorende principes. Voor de lagere afdeling zal er in het eerste schooljaar al aan de slag gegaan worden met het leerplan Nederlands en het leerplan L.O. De school bekijkt samen met de pedagogische begeleidingsdienst welke eerste stappen er ten aanzien van het leerplan Nederlands, het leerplan L.O. en goed kleuteronderwijs moeten gezet worden. Binnen dit alles zullen ook de duurzaamheidsdoelstellingen indien relevant geïntegreerd worden.

Ook het algemeen klasbeeld van zowel het kleuteronderwijs als het lager onderwijs wil de school in het eerste schooljaar onder de loep nemen om van daar uit noodzakelijke stappen te bepalen.

Eens de vaardigheid in de school zit om vanuit een systematiek naar een geïntegreerde aanpak te gaan, kan de transfer naar de implementatie van andere leerplannen duurzaam gemaakt worden. De inhoudelijke focus “Meertaligheid” zal pas vanaf het tweede schooljaar aan bod komen, ook volgens de principes van “systematiek naar geïntegreerd werken”.

Binnen deze strategische lijn zullen er een verschillende deelplannen ontwikkeld worden.

Onder de meeste strategische lijnen worden er, zoals er hierboven beschreven staat, verschillende deelplannen ontwikkeld. In het geval van bovenstaande strategische lijn ging het over een deelplan “Leerplanimplementatie Nederlands”, “Leerplanimplementatie Lichamelijke Opvoeding” en “Meertaligheid”. Deze deelplannen worden opgebouwd volgens de principes van kwaliteitszorg zoals beschreven in het boek “Kwaliteitszorg 2.0” van Politeia. Het sjabloon dat gebruikt wordt in deze publicatie is de basis.

Werken met timing en tijdspad

Eens de strategische lijnen bepaald, zetten we deze ook ten opzichte van elkaar uit. We denken na over welke routes er eerst moeten bewandeld worden, welke er tegelijk geactiveerd moeten worden, welke

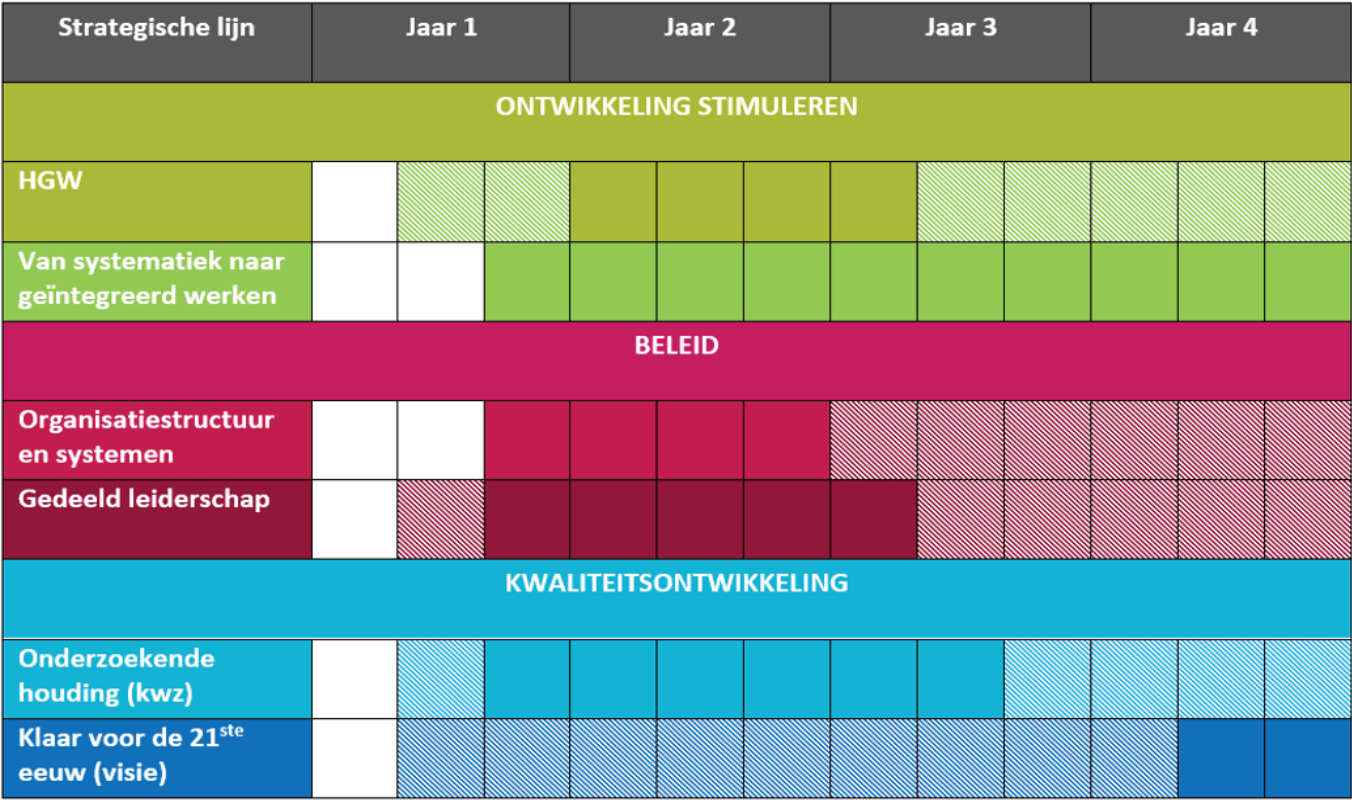
er vooruit moeten geschoven worden in de tijd.

We denken ook na over wie de noodzakelijke “compagnons de route” moeten zijn. “Wie moet er op welk moment met ons mee op weg gaan? Wie moet ons op welk moment bevoorraden?” zijn de metaforen die we hiervoor vaak gebruiken. Op deze manier krijgt de rol van de pedagogische begeleidingsdienst, van de scholengroep, van externen, enz.... een concretere invulling én plaats binnen de strategische lijnen.

Samengevat geven we dus op basis van de strategische lijnen, via een tijdspad aan hoe we de vooropgestelde resultaten en effecten en de gewenste toekomst willen bereiken.

Het tijdspad geeft een algemeen overzicht voor de gehele periode. Het schoolontwikkelingsplan is een groeidocument dat uit verschillende deelplannen bestaat en die gelinkt zijn aan de strategische lijnen. De deelplannen worden doorheen het volledige proces voortdurend aangevuld, aangepast en bijgestuurd.

Voorbeeld



De mate van kleurintensiteit (leeg/gearceerd/egaal ingekleurd) geeft de mate van intensiteit van aanpak weer. Zo zien we in bovenstaand voorbeeld dat de strategische lijn “Klaar voor de 21ste eeuw”(visie) pas op het einde formeel wordt geactiveerd. Dit komt omdat de school net een heel intensief visie-proces had doorlopen en er nog amper “goesting” zat op dat onderdeel. In tegenstelling tot wat vaak wordt aangenomen, is visie, binnen de opvolging van een advies ongunstig niet altijd de eerste stap.

De start is immers de verkenning van de context en de noden die van daaruit oppoppen. Soms vloeit de visie verder uit een leerproces, soms volgt het leerproces op het uitdiepen van de visie. De kracht van het traject zit erin om op maat van het team volgens de juiste richting te werken. Hiermee benadrukken we alweer het belang van het contextgericht werken, om dicht bij degenen te blijven die de verandering moeten realiseren en zo de kans op slagen te verhogen. Per strategische lijn worden de grote stappen per schooljaar verder uitgediept.

Voorbeeld van een strategische lijn
 “Organisatiestructuur en systemen”

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
Organisatiestructuur en systemen	Organigram Taken en rollen verhelderen Communicatie met het team: Verdieping voor directeur en beleidsteam + effectmeting Inclusieve besluitvorming: Verdieping voor de directeur en beleidsteam en effectenmeting Dynamische organisatie: PDCA dynamiek in alle lagen installeren en effecten nagaan	Organigram Uitrollen Communicatie met het team: Uitrollen implementeren en effectmeting Inclusieve besluitvorming: Uitrollen en implementeren in het team en effectenmeting Dynamische organisatie: PDCA opvolgen en effecten in kaart brengen	Organigram Opvolgen/ borgen en bijsturen Communicatie met het team: Effecten opvolgen, borgen en bijsturen Inclusieve besluitvorming: Effecten verankeren en verdiepen Dynamische organisatie: PDCA als drager van onderwijskwaliteit

“Moeder, waarom leven wij?”

Hugo Claus

Flexibiliteit als grote troef

De vroegere “verbeterplannen” die zeer detaillistisch beschreven wie wat moest doen binnen een bepaalde tijd, bleken vooral papieren tijgers te zijn die in het bureau van de directeur geschreven werden en op het team werden gedropt. Het kon ook weinig anders aangezien scholen het plan verplicht binnen de 60 dagen moesten voorleggen aan de inspectie. Deze manier van werken belemmerde het gevoel van eigenaarschap in het team en bood weinig kans tot dynamisch en flexibel werken.

Het huidige schoolontwikkelingsplan daagt directie en team uit om samen na te denken over wat echt telt. Hoewel het ontwerp van dit concept ook grotendeels in handen ligt van de directie en het kernteam, is er terugkoppeling naar en samenwerking met het team nodig om de vertaalslag naar het klasgebeuren te kunnen maken.

Het werken met strategische lijnen verhoogt transparantie en faciliteert de nodige flexibiliteit. Wanneer we vaststellen dat we vastlopen met een strategische lijn, wordt er samen gezocht naar mogelijke oorzaken - bijvoorbeeld ontbrekende randvoorwaarden -. Wanneer we ontdekt hebben waar het schoentje knelt kunnen we enerzijds de focus leggen op (in dit geval) het realiseren van de randvoorwaarden en anderzijds kijken welke andere strategische lijn we ondertussen kunnen/moeten vooruitschuiven. Een verhaal van voortdurend inzoomen, uitzoomen en schakelen dus.

Eigenaarschap en betrokkenheid

Een team dat van meet af aan wordt meegenomen in het bepalen van de gewenste toekomst, gehoord wordt en steeds weer gericht wordt op de leerling, heeft niet alleen zicht op het grote waarom, maar voelt ze zich ook mee verantwoordelijk voor het resultaat. Het transparant communiceren en het terugkoppelen over elke stap in het proces en van de strategische keuzes, het tijdspad, enz. versterkt het noodzakelijke engagement.

Deelplannen bieden aanleiding tot eigenaarschap van de teamleden. Dit prille eigenaarschap, is ook een eerste stap in het groeien naar zelforganiserende teams en biedt kansen in het groeien van het team als professionele leergemeenschap. De professionele leergemeenschap is één van de verfijnde effecten uit het R-OK die we in elke opvolgingsdoorlichting (en in de reguliere begeleidingen) willen bereiken.



**“Don’t worry about
planning every step of
your life.”**

Rick Wagoner

We maken een plan om in orde te zijn

Een eerste valkuil is om het plan na een advies ongunstig te herleiden tot het remediëren van werkpunten uit het doorlichtingsverslag. Vaak stellen we immers in de eerste gesprekken vast dat op zeer korte termijn het verslag binnenste buiten werd gekeerd, geanalyseerd, geïnterpreteerd, gekatapulteerd naar mogelijke oorzaken én omgezet in ellenlange TO DO-lijstjes. Wanneer deze TO DO-lijstjes dan ook nog eens vermengd worden met de vrijgekomen emoties dan rijzen er immense vraagtekens over haalbaarheid, draagkracht, draaglast en (ver)draagbaarheid en wordt het wazig in de ogen van de teams.

Deze werkwijze vertrekt vanuit een deficit denkpatroon en is nefast voor het creëren van betrokkenheid, gedragenheid en eigenaarschap. Het mist de creatieve energie die noodzakelijk is om uit de impasse te raken. Het zet vooral in op “damage control” en het “enkel en alleen herstellen van hetgeen kapot is”, wat niet goed werkt zonder oog te hebben voor de gewenste toekomst en het geheel.

Het is ook zeer de vraag in welke mate deze werkwijze van krampachtig benaderen van de verandering, effect heeft op de onderwijskwaliteit van de leerling.

Sjablonitis

Maar al te vaak gaan teams en beleid er van uit dat alles in orde is zodra het “op papier” staat.

Ondertussen zijn we er al over uit dat dat niet het geval is. Toch hebben heel veel scholen nog last van “sjablonitis”. Geef ons een sjabloontje, we vullen het uitgebreid in en we zijn in orde. We vinden dan in de kast van de directeur papieren tijgers waarvan geen mens het bestaan kent.

We hebben niks tegen een goed sjabloon maar we willen teams vooral ook laten nadenken wat er minimaal op papier moet staan. Het deelplan moet een bruikbaar werkinstrument worden dat aanleiding geeft tot dialoog en besluitvorming en dat teams ondersteunt in het zelfregulerend en levenslang in leren te gaan.

Hier kan de metafoor van een kookboek misschien helpen: we hebben de recepten nodig als houvast, maar het boek in huis hebben, biedt op zich helaas te weinig garantie op een geslaagde avond met je favoriete gasten.

Streven naar perfectie

Terwijl het ene team te snel in de doemodus terecht komt, blijven andere teams dan weer te lang in de denkmodus hangen. Ze bedenken, bespreken, herdenken alles iedere keer opnieuw uit angst iets te vergeten en niet het perfecte plaatje, het perfecte plan af te leveren.

Dit zijn de teams die de papieren tijgers creëren. In hun drang naar perfectie en volledigheid schrijven ze een plan dat zo uitgebreid en gedetailleerd is dat

niemand zich er nog in herkent. Het plan wordt een doel op zich en kansen om duurzaam in verandering te gaan worden op deze manier de kop ingedrukt.

De rol van de begeleider als kritische vriend is hierin cruciaal om het tijt te doen keren.

Niet achter het plan blijven staan – meewaaien met de wind

Een andere valkuil is niet bij de besluiten blijven. Binnen bovenstaand proces worden er op bepaalde momenten besluiten genomen. Op een bepaald moment gaan we immers voor een gewenste toekomst, bepalen we strategische lijnen en zetten we deze uit in de tijd.

Soms zien we schoolleiders, ondanks het participatief verlopen proces (of al tijdens het proces), wankelen in hun besluiten. De minste weerstand uit een bepaalde hoek is al voldoende om besluiten die (ogenschijnlijk) met het hele team genomen werden, impulsief (of vanuit angst) aan te passen, bij te sturen. Dit zegt ons als begeleiders vooral veel over de cultuur die in de organisatie heerst en geeft ons knipperlicht om de processen richting besluitvorming zorgvuldig en intensief te ondersteunen.

De cirkel niet rond

Een andere valkuil is dat teams op actieniveau blijven hangen, dat ze enkel acties evalueren en deze niet evalueren in relatie tot de vooropgestelde doelen.

Zo kan een leescarrousel succesvol als actie op zich geëvalueerd worden maar wanneer deze niet leidt

tot betere leesresultaten dan draagt deze niet bij tot de vooropgestelde leerwinst. De leescarrousel zal als actie ofwel bijgestuurd moeten worden in functie van de vooropgestelde doelen ofwel afgevoerd.

Inzien dat een succesvolle actie niet altijd leidt naar meer leerwinst is voor vele teams een moeilijke kaap om te nemen. Het kost de begeleider vaak bloed, zweet en tranen om de teams toe te leiden naar een kwalitatieve evaluatie van hun doelen.



**“If you want to go fast,
go alone. If you want to
go far, go together”**

Afrikaans gezegde

Visualiseren en vieren

Het plan dat ons na een advies ongunstig uit de impasse helpt, is vaak uitgebreid, complex en brengt vele actoren samen. Het is voor teams heel belangrijk zicht te hebben op deze complexiteit, om zichtbare handvatten te krijgen en te weten, te zien waar in het proces men zich bevindt.

Visualiseren helpt om zowel duidelijkheid en helderheid te scheppen als transparantie te geven, niet alleen over de fase waarin het proces zich bevindt maar ook over de focus. Het tijdspad met de strategische lijnen zichtbaar uithangen in de leraarszaal helpt om zicht te krijgen op de lopende sporen.

Een oogopslag kan aan een team in één beeld duidelijk maken hoe de stand van zaken is binnen een strategische lijn, waar de angel zich bevindt, waar de kiem tot verandering zit.

Het visualiseren geeft ook aanleiding tot het zien van de zogenaamde TA-DA lijst. Terwijl TO DO-lijstjes zeggen wat er nog moet gebeuren zijn TA DA-lijstjes het tegenovergestelde: ze geven ons zicht op hetgeen er wel allemaal al verwezenlijkt werd en zijn aanleiding om grote mijlpalen samen te vieren. Een gedragen plan creëren en levend houden doe je immers ook door samen de verwezenlijkingen te vieren.

Gebruik van metaforen

Niet alleen beelden en visualisaties zorgen voor orde in de chaos maar ook metaforen zijn van essentieel belang binnen een verandertraject. Metaforen zijn eigenlijk zachte manieren om een harde boodschappen te verpakken. Het zijn ankers die je uitgooit en die ankers worden symbolen voor een nieuwe toekomst. Metaforen kunnen geruststellen en relativeren.

Zo is het ook met de metafoor van de strategische lijnen als grote routepaden die we moeten bewandelen en de begeleider als compagnon de route: het team ziet en voelt dadelijk wat er bedoeld wordt en welke rol de begeleider heeft.

Metaforen benaderen de werkelijkheid dus beter omdat ze vooral ook een sfeerbeeld scheppen. Zeg nu zelf: wie wil er niet op weg gaan langs prachtige paden en vergezeld worden door een compagnon de route die zorgt dat er op tijd en stond rust gepakt wordt, gegeten wordt, gevierd wordt? Een compagnon de route die daarnaast ook het terrein goed kent, kan kaartlezen en zorgt dat de reis behouden kan verlopen? Dit beeld brengt stante pede helderheid, duidelijkheid en rust.

Neen-stem meenemen

Het “perfecte” plan uitschrijven kan bij wijze van spreken iedereen. We kruipen met een paar “experten” in het bureau van de directeur en voor je het weet, ligt er een plan klaar. Op deze manier werken, is een verarming want het gaat voorbij aan het feit dat er ook heel veel wijsheid in de groep zit. Vaak vertelt ook de inspectie dit verhaal tijdens het synthesesgesprek. Ook zij ontdekken vaak heel veel goeie ideeën bij individuele teamleden.

Niet alleen de ontwikkelingsgerichte ideeën zijn essentieel om meegenomen te worden maar ook de ideeën die we niet zo graag horen: de neen-stemmen. Ook deze zijn van onschatbare waarde. De neen-stem houdt immers heel veel wijsheid in zich, wijsheid die weliswaar wat verborgen zit. Wanneer een leerling bijvoorbeeld tijdens de speeltijd over de draad kruipt en wegloopt, dan kunnen we twee dingen doen met deze uitgesproken neen-stem. We kunnen het wegschuiven op de leerling zelf, op zijn ouders, op zijn opvoeding. Of we kunnen gaan onderzoeken welke wijsheid er in die (soms heel extreme) neen-stem zit en ons de vraag stellen wat de leerling ons eigenlijk wil vertellen over hetgeen we zelf nog niet gezien hebben. Misschien vertelt het wegloupedrag ons wel iets over de infrastructuur (kapotte afsluiting, te lage en onveilige afsluiting)? Misschien vertelt het ons wel iets over de kwaliteit van het toezicht? Of misschien vertelt het ons iets over het feit dat we als school misschien nog onvoldoende rekening houden met de behoeften van de desbetreffend leerling?

Zo is het ook met de neen-stemmen in de teams:

ook zij dragen wijsheid in zich, ook zij vertellen ons het verhaal van een misschien on vervulde behoefte. Naar deze neen-stemmen luisteren, ze onderzoeken vanwaar ze komen en ze meenemen in het volledige plan, maakt het plan niet alleen gedragen maar ook veel sterker.

De schat van de neen-stem ligt immers voor het grijpen voor wie ze wil zien, horen en er wil naar luisteren.

Het vier stappen gesprek model van inclusieve besluitvorming is een vaak gebruikte methodiek die de neen-stem meeneemt zodat deze zijn volle potentieel kan bijdragen.

Helderheid en duidelijkheid

Een gedragen plan krijgt bij voorkeur vorm na het doorlopen van een participatief proces. Participatie wil echter niet zeggen dat elk teamlid op elk moment beslissingsrecht heeft. Om een plan gedragen te krijgen is het ook heel belangrijk dat iedereen weet wanneer hij/zij mee kan beslissen en ook wanneer niet. Teamleden moeten weten welk mandaat ze hebben binnen de lopende processen. Gaat het om het verzamelen van informatie (brainstorm), dan mogen de wildste ideeën door en met iedereen gedeeld worden. Wanneer het beleidsteam op basis van de brainstorm voorstellen formuleert dan moeten de teamleden de ruimte krijgen om pro's en contra's te formuleren. Maar wanneer het gaat om besluiten doen we dit niet. Wanneer een beleidsteam bepaalde besluiten terugkoppelt naar het team wordt de vraag niet gesteld “Wat vinden jullie ervan?” maar wordt er

enkel gevraagd “Wat hebben jullie nodig om mee te gaan met dit besluit”. We doen dit om te vermijden dat besluiten opnieuw tot het niveau van de brainstorm worden herleid en daardoor daadkracht verliezen.

Het is van essentieel belang dat het beleid hierover helder en duidelijk communiceert. Er is immers niks zo contraproductief dan een team te laten brainstormen terwijl er eigenlijk al een beslissing is genomen. Daarnaast is niks mis met een beleid dat in eer en geweten beslissingen neemt en vraagt wat er nodig is om de beslissing te realiseren.

Adviesplicht en initiatiefrecht

Om een gedragen lange termijn plan maximaal kans op slagen te geven, is het daarnaast ook belangrijk dat de teamleden zicht bewust worden van “initiatiefrecht” en “adviesplicht”.

Vaak zien we immers binnen adviezen ongunstig dat iedereen, vanuit zijn eigen referentiekader, gewoon is zijn eigen koers te bepalen en zich niet geroepen voelt deze af te toetsten bij elkaar en al zeker niet bij het beleid. Willen we ons plan doen slagen, dan moeten alle neuzen in dezelfde richting en dit kan alleen maar als ieder teamlid zich bewust is van het feit dat hij/zij het recht heeft om initiatief te nemen maar daarnaast ook de plicht heeft om dit initiatief te bespreken met het beleid. Door op deze manier te werken kan men een wildgroei aan goedbedoelde maar niet altijd effectieve initiatieven inperken zonder de creativiteit van een team te fnuiken. Het heeft ook het voordeel dat grenzen van het groter plan steeds bewaakt kunnen worden.

Vooraf het verhaal van de adviesplicht is een lastige om binnen adviezen ongunstig te realiseren omdat net vaak het voeren van een professionele dialoog ondergesneeuwd is.





**“To plant a garden, is to
believe in tomorrow”**

Audrey Hepburn

Laat ons besluiten met het inzicht dat we graag met jullie wilden delen: een plan is maar een strak plan...

Als er voldoende tijd en ruimte genomen is om het plan te laten groeien, rekening houdend met emotionele en rationele aspecten en randvoorwaarden.

Als het plan tot stand komt vanuit betrokkenheid van al degenen die mee verantwoordelijk zijn voor het uitrollen van het plan.

Als het plan ruimte biedt om op vooraf bepaalde tijdstippen te evalueren, te borgen, bij te sturen omwille van zorgvuldig verzameld voortschrijdend inzicht op weg naar het effect.

Als er voldoende veerkracht is om samen aan het plan te werken.

Als er voldoende vertrouwen is om zowel elementen uit de ja als uit de nee stemmen in te zetten richting effect.

Als er voldoende ankerpunten voorzien zijn, waar ook (kleine) successen kunnen gevierd worden.

Als de grote lijnen van het plan, liefst zo gevisualiseerd mogelijk, als een rode draad doorheen alle processen lopen.

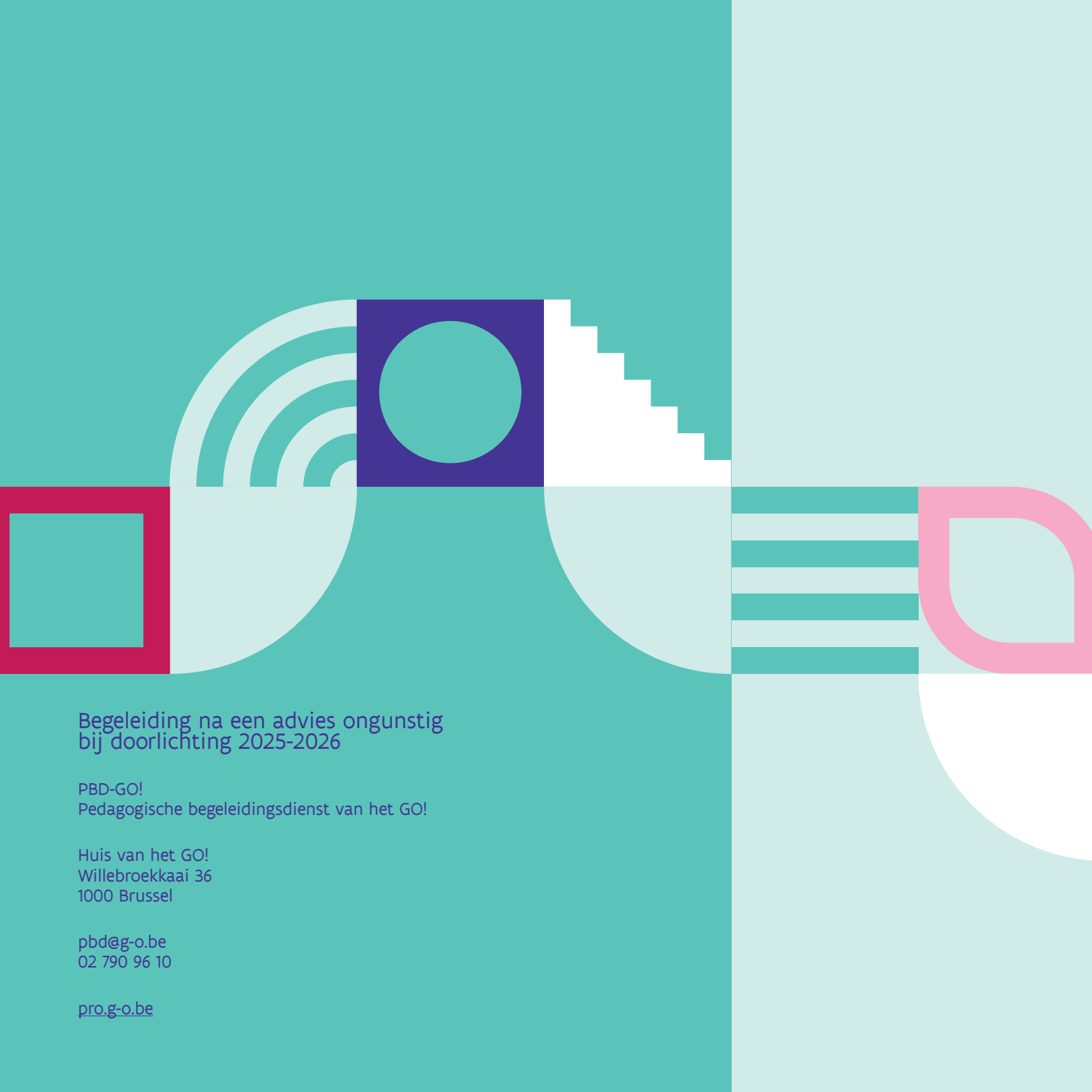
Als teamleden het plan als houvast ervaren om hun eigen praktijk aan af te toetsen.

Als de vooropgestelde effecten voldoende specifiek en meetbaar zijn om ook tussentijds succesjes te vieren.

Als het plan ten dienste staat van de onderwijsprocessen (en niet omgekeerd).

**“Het geheim van
verandering is om al
je energie te richten,
niet op het bestrijden
van het oude, maar op
het bouwen van het
nieuwe.”**

Socrates



Begeleiding na een advies ongunstig bij doorlichting 2025-2026

PBD-GO!
Pedagogische begeleidingsdienst van het GO!

Huis van het GO!
Willebroekkaai 36
1000 Brussel

pbd@g-o.be
02 790 96 10

pro.g-o.be