

Begeleidingsplan 2025–2030

Inhoud

1.	Spiegel van de organisatie	6
1.1.	Over Katholiek Onderwijs Vlaanderen	6
1.2.	Missie en visie	6
1.3.	Over de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen	7
1.4.	Uitgangspunten van het <i>Begeleidingsplan 2025-2030</i>	8
1.5.	De verschillende doelgroepen van onze pedagogische begeleiding	9
1.6.	Aantal begeleiders en ander personeel pedagogische begeleiding	10
1.7.	Financiële middelen pedagogische begeleiding	11
2.	Totstandkoming <i>Begeleidingsplan 2025-2030</i>	13
2.1.	Geanalyseerde bronnen	13
3.	Inhoudelijke doelen	25
3.1.	Inleiding	25
3.2.	Decretale doelstelling 1	34
3.3.	Decretale doelstelling 2	58
3.4.	Decretale doelstelling 3	69
3.5.	Decretale doelstelling 4	76
4.	Onze visie op begeleiding	79

4.1.	Een basisscenario als gids voor onze begeleidingspraktijk	79
4.2.	Het basisscenario in een notendop	79
4.3.	Het basisscenario in de praktijk	81
4.4.	Ons professionaliseringsaanbod	83
4.5.	Overzicht van de door ons gehanteerde methodieken voor begeleidingswerk	86
5.	Doelen organisatieontwikkeling	92
5.1.	Personeels- en professionaliseringsbeleid	93
5.2.	Kwaliteitsontwikkeling	101
5.3.	Financieel beleid	108
5.4.	Doelgerichte samenwerking	108
6.	Bijlagen	117
6.1.	Bijlage 1: Het volledige doelenkader van het <i>Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen</i>	117
6.2.	Bijlage 2: Samenwerkingsovereenkomst (ped)agogische begeleiding volwassenenonderwijs	121
6.3.	Bijlage 3: Operationele doelen bij de beleidsimpulsen schooljaar 2025-2026	127
6.4.	Bijlage 4: Doelen van het 'starttraject begeleiden en ondersteunen' (SBO)	129

Als netwerkorganisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen bundelen we meer dan ooit tevoren de krachten met alle spelers in ons netwerk om vanuit onze christelijke inspiratie kwaliteitsvol onderwijs te realiseren voor iedereen. Het hoeft geen betoog dat de context waarbinnen de scholen in ons netwerk dat vandaag de dag willen realiseren, enorm uitdagend is. Er is nog nooit zoveel nood geweest aan samenwerking, verbinding en concrete ondersteuning, begeleiding en advies.

Als pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen leggen we met het *Begeleidingsplan 2025-2030* onze ambities voor de komende vijf schooljaren op tafel. Een school realiseert pas impact, wanneer ze de processen in haar schoolorganisatie op elkaar afstemt. We realiseren bijgevolg als pedagogische begeleiding pas impact, wanneer we in onze ondersteuning ook geïntegreerd op die processen inzetten. We hebben met dat uitgangspunt in ons achterhoofd dit begeleidingsplan dan ook vanuit de krachtige leeromgeving harmonisch opgebouwd tot op het niveau van beleid en pedagogisch project. We kiezen nadrukkelijk voor inhoudelijke speerpunten die inherent zijn aan de realisatie van onze doelstellingen. Zo zijn kennisrijk curriculum, brede vorming, gelijke onderwijskansen, onderwijskundig leiderschap, doelgerichte schoolorganisatie en professionaliseringsbeleid enkele van de inhoudelijke prioriteiten in ons plan van aanpak.

In haar rapport *Prioriteiten voor professionaliteit*¹ stelt de Commissie van Wijzen terecht dat de professionaliteit van de leraar de belangrijkste voorwaarde vormt voor de kwaliteit van het onderwijs. Professionalisering met impact vraagt onder andere tijd, permanente ondersteuning, collectiviteit, onderzoek in de eigen praktijk en een aanpak op maat. Bijna 2500 onderwijsinstellingen uit onze netwerkorganisatie rekenen daarbij op onze ondersteuning. We stropen onze mouwen op en zullen nog intensiever naast de onderwijsprofessional in zijn praktijk staan. Er zijn scholen waar een intensieve, langdurige ondersteuning nodig is. Bijgevolg moeten we differentiëren in onze aanpak, moedige keuzes maken en onze krachten eerst en vooral inzetten op die plaatsen waar het leren van de leerlingen het meest onder druk staat.

Om onze opdracht waar te maken, rekenen we op het vertrouwen van de overheid en moeten we kunnen uitgaan van een constante personeelsinzet. Alleen zo kunnen we de duurzame, kwaliteitsvolle begeleidings- en professionaliseringspartner blijven voor onze scholen en enkel zo kunnen we samen trots zijn op Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

1. Commissie van Wijzen. (2024). *Prioriteiten voor professionaliteit. Competente leraren, sterke scholen, hoge onderwijskwaliteit*. In opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming.

In de aanloop naar het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029* hebben het directieteam en de raad van bestuur zorgvuldig de uitdagingen en kansen binnen ons onderwijs in kaart gebracht. Stap voor stap vertaalden we die analyse in strategische keuzes en concrete doelstellingen. Dat deden we niet alleen: directies, bestuurders, medewerkers van onze organisatie en belangrijke partners speelden daarbij een actieve rol. En dat maakt het verschil. Het illustreert niet alleen de kracht van samenwerking, maar ook onze ambitie: Katholiek Onderwijs Vlaanderen uitbouwen tot een echte netwerkorganisatie. Binnen onze scholen, internaten, centra voor deeltijds kunstonderwijs, centra voor volwassenenonderwijs, leersteuncentra, hogescholen en universiteit zit een schat aan expertise. Als we de grote uitdagingen van vandaag willen aanpakken, moeten we onze krachten bundelen. Verbinding is de sleutel tot succes: tussen scholen, tussen onderwijsniveaus, tussen pedagogische begeleiding en leersteuncentra, tussen lerarenopleidingen en de klas. Samen kunnen we meer dan alleen.

Onze samenwerking dient een dubbel doel. In de eerste plaats willen we écht werk maken van scholen voor iedereen. Vandaag zijn er nog te veel leerlingen die niet tot hun recht komen. Het aantal kinderen dat zonder getuigschrift de basisschool verlaat, is in enkele jaren verdubbeld. Te veel jongeren verlaten het secundair onderwijs zonder diploma. Kinderen en jongeren in armoede zijn oververtegenwoordigd in het buitengewoon onderwijs. Inclusie blijft een uitdaging. Dat kunnen en mogen we niet aanvaarden. In de tweede plaats willen we leraren opnieuw ademruimte geven. Te veel leraren en directies geven aan dat ze zich alleen voelen in hun job. Dat mogen we niet laten gebeuren. Onderwijs is teamwork. Leren van en met elkaar geeft zuurstof en nieuwe energie. Overal zien we inspirerende praktijkvoorbeelden, van kleuteronderwijs tot hoger onderwijs. Ze tonen aan: samen kunnen we ongelooflijk veel bereiken. Daarom stellen we in onze nieuwe visie vertrouwen in elkaars expertise centraal.

Ons plan wil meer dan alleen verbinden binnen het onderwijs. We zetten in op samenwerking met partners uit werk en welzijn, en zoeken actief de dialoog op met diverse religies en cultuurgemeenschappen. Goed onderwijs voor iedereen is een gedeelde verantwoordelijkheid. Schouders eronder, samen. Voor een sterke toekomst van alle kinderen, jongeren en lerenden in Vlaanderen en Brussel. Dit is het moment. Laten we het samen waarmaken.

Machteld Verhelst, pedagogisch directeur
Bruno Vanobbergen, directeur-generaal



1. Spiegel van de organisatie

1.1. Over Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Wie zijn we en wat kunnen we voor jou betekenen? Katholiek Onderwijs Vlaanderen is de netwerkorganisatie van de besturen en hun katholieke (hoge)scholen, universiteit, internaten, academies, centra voor volwassenenonderwijs in Vlaanderen en Brussel. We vertegenwoordigen ons netwerk op diverse fora, komen op voor hun belangen en ondersteunen hen bij tal van vragen, gaande van pedagogisch-didactische vragen tot bestuurlijke vragen.

Verder begeleiden we onze bijna 2500 onderwijsinstellingen bij de verdere uitbouw van kwaliteitsvol onderwijs. Dat doen we vanuit ons christelijk geïnspireerd pedagogisch project. Onze onderwijsinstellingen zijn immers een oefenplaats voor een (samen)leven in een wereld die gekenmerkt is door diversiteit. Samen werken we zo aan kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil zich uitdrukkelijk profileren als netwerkorganisatie van, voor en door alle onderwijsinstellingen die ervoor kiezen om onder dezelfde vlag te varen. Een deel van de netwerkorganisatie is verantwoordelijk voor de coördinatie en de samenwerking in ons netwerk. In die zin is Katholiek Onderwijs Vlaanderen enerzijds te lezen als 'het gezicht van een netwerk van onderwijsinstellingen'. Anderzijds is Katholiek Onderwijs Vlaanderen bovenal het geheel van onderwijsinstellingen en groepen mensen die – verspreid over heel Vlaanderen en Brussel – hun schouders zetten onder de gemeenschappelijke belangen van de netwerkorganisatie.

1.2. Missie en visie

Missie

Als netwerk verbinden we onze expertise om vanuit onze christelijke inspiratie voor iedereen in Vlaanderen en Brussel kwaliteitsvol onderwijs te realiseren.

Visie

- ▶ *We vertrekken vanuit de emancipatorische kracht van onderwijs. Met onze inclusieve aanpak maken we met ons netwerk het verschil. Onze christelijke inspiratie is het fundament en de drijvende kracht achter de doelen van kwaliteitsvol onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.*
- ▶ *We vertrouwen op de deskundigheid van iedereen binnen ons netwerk. We delen, ondersteunen en versterken deze expertise, telkens inspeland op nieuwe uitdagingen die de samenleving aan ons onderwijs stelt.*
- ▶ *Verbinding staat centraal. We organiseren ons zodanig dat samenwerking zowel elk lid als het collectief beter maakt. We bouwen partnerschappen uit om vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid antwoorden te bieden op maatschappelijke ontwikkelingen.*
- ▶ *We zijn overtuigd van het belang van de vrijheid van onderwijs. Vanuit die overtuiging behartigen we onze belangen op alle maatschappelijke en politieke niveaus.*

1.3. Over de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen

De pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft als opdracht de professionalisering van de onderwijsprofessionals te bevorderen en het beleid van de katholieke onderwijsinstellingen te versterken. Ons team van pedagogisch begeleiders staat dagelijks klaar om samen met onderwijsprofessionals in onze scholen(gemeenschappen), leersteuncentra, centra voor volwassenenonderwijs, academies en internaten te bouwen aan het onderwijs van morgen². We vertrekken daarvoor – zoals omschreven in de decretale doelstellingen voor de pedagogische begeleidingsdiensten – vanuit de eigenheid van het pedagogisch project van elke school en zoeken samen naar de beste aanpak. Ons doel is om alle katholieke scholen optimaal te ondersteunen op pedagogisch-didactisch vlak. In al onze begeleidingsactiviteiten staan de ontwikkeling en het leren van elke lerende centraal.

De onderwijskwaliteit ligt ons na aan het hart en we vertrekken daarbij vanuit de sterktes van iedere onderwijsprofessional. Met de pedagogische begeleiding streven we naar maximale kwaliteitsontwikkeling in alle katholieke scholen door te focussen op professionalisering. We bieden, in overeenstemming met onze operationele doelen, een specifiek aanbod voor de verschillende doelgroepen en gaan eveneens met concrete vragen van leraren, directeurs en bestuurders ... aan de slag. Onze kernopdracht is het ondersteunen bij de ontwikkeling en uitbouw van een krachtig pedagogisch beleid.

De belangrijkste doelstelling van de pedagogische begeleiding is altijd de realisatie van goed onderwijs voor alle leerlingen vandaag en morgen. De wereld om ons heen staat niet stil en dat heeft ook zijn impact op ons onderwijs. Als pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen willen we rekening houden met de veranderende context en snel inspelen op inzichten uit recent (inter)nationaal onderzoek. In de concrete aanpak leggen we daarbij de nadruk op 'schoolnabijheid' en een 'efficiënte inzet van de expertise' van onze pedagogisch begeleiders. Afhankelijk van de concrete ondersteuningsvraag nemen we in een begeleidingstraject een of meerdere taken op ons, zoals die van expert, innovator, coach of inspirator.

² De vrije centra voor leerlingenbegeleiding maken geen deel uit van onze organisatie. Zij werken samen binnen Vrij CLB Netwerk. De (pedagogische) begeleiding en ondersteuning van de vrije centra voor leerlingenbegeleiding wordt verzorgd door de ondersteunende dienst van Vrij CLB Netwerk. Zij dienen apart één geïntegreerd begeleidingsplan in.

1.4. Uitgangspunten van het Begeleidingsplan 2025-2030

Het *Begeleidingsplan 2021-2024* gaven we vorm voor een driejarige cyclus en was in belangrijke mate een voortzetting van eerder gemaakte keuzes. Uit de evaluatie van dat begeleidingsplan bleek dat er wat het concept betreft enkele werkpunten waren. We prioriteerden als pedagogische begeleiding onvoldoende en we moesten ook vaststellen dat sommige doelen de juiste indicatoren misten, waardoor de monitoring van de realisatie van de operationele doelen af en toe moeilijk verliep. We grepen de gelegenheid van het *Begeleidingsplan 2025-2030* te baat om ook de richtingen die we met de organisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen de komende schooljaren willen uitgaan als vertrekpunt te nemen voor een nieuwe benadering van de opdrachten van de pedagogische begeleiding.

Met onze organisatie zetten we vanaf het najaar van 2024 op basis van een grondige analyse van de uitdagingen in het Vlaamse onderwijs de bakens uit voor een nieuw beleids- en begeleidingsplan. Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft de ambitie om zich de komende schooljaren verder te profileren als een netwerkorganisatie. Om de krijtlijnen van onze vernieuwde werking te bepalen, gingen we zowel in gesprek met medewerkers en pedagogisch begeleiders met een diversiteit aan expertise en ervaringen, met onze leden als met diverse stakeholders. Dat leverde boeiende gesprekken tijdens zogenaamde kompas- en feedbacksessies op en zorgde voor de input van verfrissende ideeën om processen in onze organisatie te verbeteren. In de loop van dat proces maakten we moedige keuzes voor de toekomst. Daarin speelt onze keuze voor een geïntegreerde dienstverlening een essentiële rol. We kozen doelbewust voor een doelstellingenkader dat vertrekt vanuit een geïntegreerde benadering van de onderwijspraktijk, vanuit de processen die lopen in onderwijsinstellingen en niet vanuit aparte thema's. Het *Begeleidingsplan 2025-2030* is bijgevolg een concrete vertaling van die premisse.

Hoe bepaalden we onze koers voor de volgende beleidsperiode? Hoe kregen de inhoudelijke doelen en de organisatiedoelen een concrete invulling? We vertrokken daarvoor van een grondige analyse van de verwachtingen ten aanzien van het (katholiek) onderwijs en 'interne' feiten waar we rekening mee moeten houden. Zo identificeerden we al vrij snel 'zeven richtingen' voor de toekomst. We willen evolueren naar een proactief enthousiasmerend verhaal, een collectieve verantwoordelijkheid, een ecosysteem, een expliciet open organisatie, een tijdsafhankelijke dienstverlening, meetbare resultaten en werkbaar werk. Vervolgens fungeerden die richtingen als toetssteen bij het bepalen van onze strategische en operationele doelstellingen. We bouwden erop voort bij het concipiëren van een missie en een visie die ons in staat stellen die richtingen uit te gaan. De nieuwe missie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen geeft ons bestaansrecht weer en vertelt aan de buitenwereld wat voor soort organisatie we (willen) zijn. Onze nieuwe visie weerspiegelt de impact die we willen realiseren, wat onze ambities en onze idealen zijn.

De strategische keuzes maken de missie en visie tastbaar voor de komende beleidsperiode. Zij vormen onze leidraad voor de strategische en operationele doelen die het antwoord van Katholiek Onderwijs Vlaanderen zijn op de uitdagingen en kansen die uit ons onderzoek naar voren komen. In het *Begeleidingsplan 2025-2030* presenteren we je de strategische en operationele doelen die voor de pedagogische dienstverlening van belang zijn. Het begeleidingsplan maakt integraal deel uit van het beleidsplan van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, wat ook voor zich spreekt vanuit de gedachte van een geïntegreerde dienstverlening voor onze onderwijsinstellingen. Het geheel van strategische en operationele doelen van het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029* vind je terug in [bijlage 1](#). Zij maken duidelijk waarop we ons de komende periode willen baseren om onze specifieke en pedagogische dienstverlening zo kwaliteitsvol en efficiënt mogelijk te kunnen realiseren.

Wie ons begeleidingsplan aandachtig bekijkt, zal meteen opmerken dat we de operationele doelen geformuleerd hebben tegen de achtergrond van het referentiekader voor onderwijskwaliteit (ROK). Dat hoeft allerm minst te verbazen, aangezien de belangrijkste kapstok voor het uitwerken van het *Begeleidingsplan 2025-2030* onze **behoeftebevraging** is. Katholiek Onderwijs Vlaanderen peilde in het najaar van 2024 bij onderwijsprofessionals naar uitdagingen en ondersteuningsnoden in het realiseren van kwaliteitsvol onderwijs. Als kader voor die bevraging hanteerden we de kwaliteitsverwachtingen van het ROK. Door de daaropvolgende clustering en analyse van de gerapporteerde ondersteuningsnoden van onderwijsprofessionals maakten we een gradatie zichtbaar in de behoefte aan ondersteuning tussen een 'lage', 'matige', 'hoge' en 'hoogste ondersteuningsnood'. Met de operationele doelen in het *Begeleidingsplan 2025-2030* zetten we vooral in op de laatste twee categorieën van ondersteuningsnoden.

In dit begeleidingsplan geven we bij de operationele doelen ook altijd mee welke 'inhoudelijke prioriteiten' we daaronder vatten. Die inhoudelijke prioriteiten zijn de onderliggende keuzes waarvan we vinden dat we voor de respectieve operationele doelen prioritair op moeten inzetten om de bovenliggende operationele doelen te kunnen realiseren. Bovendien zal een geïntegreerde begeleiding van onderwijsinstellingen altijd gebruikmaken van verschillende inhoudelijke prioriteiten, zoals gelijke kansen en inclusie, leiderschap, leeromgeving en kwaliteitsontwikkeling. Waar we in onze benadering strategische en operationele doelen als doelen binnen een vijfjarige cyclus beschouwen, is het plan van aanpak bij de operationele doelen in de regel geformuleerd met een termijn van twee schooljaren in gedachten. Met het *Begeleidingsplan 2025-2030* spreken we enerzijds een duidelijke ambitie tegen 2030 uit, anderzijds formuleren we onze operationele doelen tegen de achtergrond van een snel wijzigende onderwijsrealiteit. We willen kort op de bal spelen en met de gepaste ondersteuning op nieuwe uitdagingen ingaan. Door de nodige flexibiliteit in te bouwen, kunnen we snel schakelen en creëren we voldoende ruimte om in te gaan op nieuwe vragen.

Om op een succesvolle en effectieve manier met geïntegreerde operationele doelen aan de slag te gaan, is het ook belangrijk om de organisatiestructuur daarop aan te passen. We zetten achter de schermen de nodige stappen voor een hertekening van de organisatiestructuur van (de pedagogische begeleiding van) Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Naast een verdere versterking van het collectieve denken en werken van de netwerkorganisatie zijn de gelijkgerichte (inhoudelijke) aansturing van onze werkprocessen en dienstverleningsprocessen en de geïntegreerde aanpak van onze kennis- en productontwikkeling en van onze dienstverlening naar scholen en schoolbesturen twee belangrijke pijlers van die nieuwe organisatiestructuur, die ons moet toelaten om wendbaar in te spelen op wijzigende omstandigheden. In de praktijk zullen we de doelstellingen geïntegreerd realiseren aan de hand van 'projecten' of 'werven'.

1.5. De verschillende doelgroepen van onze pedagogische begeleiding

De pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen begeleidt in het schooljaar 2024-2025 2487 onderwijsinstellingen van onze leden en acht koepelloze scholen die een begeleidingsovereenkomst met ons afsloten (de zogenaamde 'contractscholen'):

- ▶ *In 1586 basisscholen, waarvan 123 scholen buitengewoon basisonderwijs inrichten, begeleiden we circa 37 000 vte organieke betrekkingen.*
- ▶ *In 2 academies voor deeltijds kunstonderwijs begeleiden we circa 25 vte organieke betrekkingen.*
- ▶ *In 792 scholen voor secundair onderwijs, waarvan 90 scholen buitengewoon secundair onderwijs inrichten, begeleiden we circa 48 000 vte organieke betrekkingen.*
- ▶ *In 8 centra voor volwassenenonderwijs begeleiden we circa 1820 vte organieke betrekkingen.*
- ▶ *In 87 internaten begeleiden we circa 620 vte organieke betrekkingen.*
- ▶ *In 20 leersteuncentra begeleiden we circa 2400 vte organieke betrekkingen.*



1.6. Aantal begeleiders en ander personeel pedagogische begeleiding

We verwachten voor het schooljaar 2025-2026 een personeelsformatie zoals vastgelegd in artikel 16 van het kwaliteitsdecreet. Het gaat om 131,5 vte adviseursambten:

- ▶ 128,5 vte wordt ingezet voor de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen,
- ▶ 3 vte wordt ingezet voor de pedagogische begeleiding van Vrij CLB Netwerk.

We verwachten een continuering of lichte daling daarvan tijdens de volgende schooljaren.

Verder verwachten we een aantal vte verloven wegens bijzondere opdracht zoals vastgelegd in artikel 17 van het kwaliteitsdecreet. Voor het schooljaar 2025-2026 gaat het vermoedelijk om 31 vte reguliere detacheringen.

- ▶ 30,5 vte wordt ingezet voor de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen,
- ▶ 0,5 vte wordt ingezet voor de pedagogische begeleiding van Vrij CLB Netwerk.

Naast reguliere ambten en reguliere detacheringen verwacht de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen in het schooljaar 2025-2026 ook over 5,5 vte detachingsambten voor taal en kansrijk onderwijs vanuit het betreffende project van de minister te beschikken. We formuleerden ons bereik van de gerelateerde doelstellingen dan ook onder voorbehoud met inbegrip van deze ambten.

De vier grote schoolbesturen die ervoor kiezen om de concrete pedagogische begeleiding van hun onderwijsinstellingen zelf op zich te nemen, krijgen in 2025-2026 0,99 VTE begeleider per 10.000 leerlingen en zetten zelf bijkomende omkadering in voor contextspecifieke ondersteuning. Voor de schooljaren daarna worden de afspraken bijgestuurd naar aanleiding van een evaluatie en de nieuwe beleidsprioriteiten van de Vlaamse regering. Ook andere scholen zetten voor (vak)specifieke begeleidingsinitiatieven zelf extra middelen in. Het volume van die bijkomende inzet varieert. We verwachten een continuering daarvan tijdens de volgende schooljaren.

Andere personeelsleden van de pedagogische begeleiding, zowel ondersteunende personeelsleden als begeleiders en nascholers, worden ingezet vanuit onderstaande financiële middelen via een overeenkomst of een afgekochte detachering (verlof wegens opdracht met terugbetaling van salaris).



Onder **punt 5.1.4** geven we de verdeling van die ambten voor het schooljaar 2025-2026 over de verschillende themagebieden en over de ondersteunende diensten.

Onder **punt 5.1.5** beschrijven we de verwachte tijdsbesteding en direct contact met de onderwijs-professional.

1.7. Financiële middelen pedagogische begeleiding

Voor het schooljaar 2025-2026 begroten we de beschikbare werkingsmiddelen van de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en de daarmee ingezette personeelsinzet als volgt:

- ▶ 2,228 miljoen euro reguliere werkingsmiddelen zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 18 - na generieke besparing zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 22/1 gereduceerd tot 1,925 miljoen euro. Naast de inzet voor werkingskosten ramen we hiermee het aanstellen van 9 vte ondersteunende personeelsleden;
- ▶ 0,054 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de ondersteuning van het gelijke onderwijskansenbeleid zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 19. We ramen hiermee het aanstellen van 0,5 vte begeleider en de inzet van werkingskosten. De werkzaamheden daarrond worden geïntegreerd in de operationele doelen (zie verder);
- ▶ 0,289 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor het voorrangsbepij Brussel zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 27/2. We ramen hiermee het aanstellen van 3 vte begeleiders en de inzet van werkingskosten. De werkzaamheden daarrond worden geïntegreerd in de operationele doelen (zie verder);
- ▶ 2,079 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit brede basiszorg en verhoogde zorg zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 19/2 en het BVR van 25 februari 2022 artikel 6, zoals gewijzigd. We ramen hiermee 23,5 vte personeelsinzet, namelijk 3,5 vte ondersteunende personeelsleden en 20 vte begeleiders en de inzet van werkingskosten.
- ▶ 0,891 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit effectieve didactiek zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 19/2 en het BVR van 25 februari 2022 artikel 6, zoals gewijzigd. We ramen

hiermee 8,3 vte personeelsinzet, namelijk 1,3 vte ondersteunende personeelsleden en 7 vte begeleiders en de inzet van werkingskosten;

- ▶ *0,891 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit datageletterdheid zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 19/2 en het BVR van 25 februari 2022 artikel 6, zoals gewijzigd. We ramen hiermee 8,3 vte personeelsinzet, namelijk 1,3 vte ondersteunende personeelsleden en 7 vte begeleiders en de inzet van werkingskosten;*
- ▶ *0,891 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit samenwerking met Leerpunt zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 19/2 en het BVR van 25 februari 2022 artikel 6, zoals gewijzigd. We ramen hiermee 8,3 vte personeelsinzet, namelijk 1,3 vte ondersteunende personeelsleden en 7 vte begeleiders en de inzet van werkingskosten;*
- ▶ *0,682 miljoen euro middelen om nascholings- en begeleidingsactiviteiten te organiseren voor de eigen personeelsleden en voor de personeelsleden van de door hen begeleide instellingen (het zogenaamde 'koepelkrediet') zoals vastgelegd in het kwaliteitsdecreet artikel 20. We ramen hiermee 10 vte personeelsinzet, namelijk 2 vte ondersteunende personeelsleden en 8 vte nascholers, de inzet van werkingskosten en de uitgaven voor de organisatie van professionaliseringsinitiatieven.*

Vanaf het schooljaar 2026-2027 ramen we een daling van het ingerichte vte wegens de gedeeltelijke niet-indexering en de stijgende personeelskosten.

Ook wijzigen vanaf het schooljaar 2026-2027 de beleidsimpulsen. We gaan voorlopig van deze inzet uit:

- ▶ *2,079 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit evidence-informed inclusieve leeromgeving;*
- ▶ *1,782 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit concretisering van de samenwerking met Leerpunt met inbegrip van de effectieve didactiek;*
- ▶ *0,891 miljoen euro aanvullende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteit datageletterdheid.*

2. Totstandkoming *Begeleidingsplan 2025-2030*

Voor het schrijven van het *Begeleidingsplan 2025-2030* gingen we datageïnformeerd te werk. Hieronder geven we een toelichting bij de voornaamste door ons geanalyseerde bronnen.

2.1. Geanalyseerde bronnen

Wat we uit de geanalyseerde bronnen vervolgens concreet meenamen bij het bepalen van onze inhoudelijke prioriteiten, vermelden we bij de uitwerking van de operationele doelen onder hoofdstuk 3. Tijdens het analyseproces kwamen we eveneens hoge verwachtingen voor bijvoorbeeld de werking van onze organisatie en de aanpak van onze dienstverlening op het spoor. Die elementen namen we ofwel mee bij het uittekenen van het plan van aanpak bij de operationele doelen – zie eveneens hoofdstuk 3 inhoudelijke doelen – of we hielden ermee rekening bij de organisatieontwikkeling van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, zie verder onder hoofdstuk 6.

2.1.1. Analyse van bronnen binnen de eigen organisatie

(Interne) evaluatie van de voortgang van de strategische doelen uit het *Begeleidingsplan 2022-2025*

Aan de hand van de begeleidingsverslagen van de schooljaren 2022-2023 en 2023-2024 stellen we vast dat nog niet alle vooropgestelde ambities gerealiseerd zijn. Ook al zijn we er ons van bewust dat er nog een derde werkjaar loopt en dat we pas een eindconclusie kunnen formuleren in augustus 2025, toch nemen we de voornaamste vaststellingen na twee schooljaren mee voor het vormgeven van het onderwijsleerproces en de leer- en leefomgeving, de begeleiding en ontwikkeling van leerlingen, het onderzoeken en systematisch ontwikkelen van de onderwijskwaliteit, en het ontwikkelen en voeren van een onderwijskundig beleid.

Ondersteuningsaanbod van het voorbije schooljaar op basis van rapporten uit WeShare per onderwijsniveau

We analyseerden enerzijds ons aanbod via de Academie en anderzijds het werken op maat via interventies, trajecten en structurele netwerken tijdens het schooljaar 2023-2024 en tot november 2024 voor het huidige schooljaar (data uit ons registratiesysteem WeShare). Die rapporten werden nog aangevuld met een overzicht van alle door scholen buitengewoon onderwijs gestelde vragen aan de pedagogische begeleiding in de periode 2022-november 2024.

De belangrijkste redenen waarom een school contact opneemt met een pedagogisch begeleider, zijn in afnemende volgorde van belang:

- ▶ *1. De implementatie van leerplannen is een terugkerend thema voor alle onderwijsniveaus. Scholen zoeken ondersteuning bij het vertalen van de leerplannen naar de praktijk, het ontwikkelen van leerlijnen en het afstemmen van evaluatiemethoden.*
- ▶ *2. De aanpak van moeilijk te begrijpen gedrag is een grote zorg voor scholen op alle niveaus. Ze zoeken naar concrete handvatten, preventieve maatregelen en manieren om te reageren op moeilijk gedrag.*
- ▶ *3. Scholen zoeken naar manieren om het onderwijs af te stemmen op de diverse noden van leerlingen. Dat omvat de aanpassing van lesmateriaal, het aanbieden van extra ondersteuning en het creëren van een inclusieve leeromgeving.*
- ▶ *4. Vragen over evaluatie, inclusief het ontwikkelen van een evaluatiebeleid, het afstemmen van evaluatie op de leerplannen, het geven van feedback en het omgaan met differentiatie in evaluatie, komen terug op alle niveaus.*
- ▶ *5. Ook het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs is een terugkerend thema. Scholen zoeken ondersteuning bij het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem, zelfevaluatie, het gebruik van data en de voorbereiding op inspectiebezoeken.*

Een analyse van binnenkomende vragen specifiek gesteld door scholen buitengewoon onderwijs in de periode 2022-2024 leert ons dat leidinggevenden op de eerste plaats vragen hebben over beleidsondersteuning, vooral in het buso. Daarnaast verwachten scholen ondersteuning bij handelingsplanmatig werken en het stellen van doelen. Verder komen vragen rond leerlingenbegeleiding frequent voor. In het bubao verwacht men ook ondersteuning in verband met onderwijskundig beleid en bij de omgang met diversiteit binnen de leerlingenbegeleiding.

Gepercipieerde efficiëntie en effectiviteit interne kwaliteitsontwikkeling op basis van data 2022-2023 en 2023-2024, opgemaakt door de cel interne kwaliteitsontwikkeling

Dit rapport van de cel interne kwaliteitsontwikkeling (IKO) formuleerde adviezen met het oog op het nieuwe begeleidingsplan. Voor doelgerichtheid en strategie klonk de vraag om het aantal operationele doelen te rationaliseren. Om de effectiviteit te verhogen, suggereerde de IKO-cel om duidelijke verwachtingen over het gewenste effectniveau te stellen. Om de effecten op korte termijn te meten, blijven we gebruiken van EDBI-KathOndVla³⁴. De effecten op lange termijn willen we nagaan met behulp van een nieuwe tool, Q-effect⁵.

Analyse door KPMG

Het leidinggevend team liet eind 2024 de werking van de organisatie high level analyseren door KPMG. Het rapport biedt een overzicht van de huidige werking en reikt suggesties aan ter versterking van de kernprocessen. Om de gedetecteerde groeikansen optimaal te benutten, stelt KPMG enkele strategische actielijnen voorop:

- ▶ *Het versterken van de gemeenschappelijke visie als leidraad voor toekomstige ontwikkelingen;*
- ▶ *Leden en stakeholders actief betrekken bij de verdere uitwerking van initiatieven;*
- ▶ *Het creëren van een helder en samenhangend kader voor de aangeboden ondersteuning;*
- ▶ *Een systematische benadering van begeleidingstrajecten met duidelijke afspraken en afstemming;*
- ▶ *Verduidelijking en optimalisatie van de interne samenwerking en structuren;*
- ▶ *Systematische opvolging en evaluatie;*
- ▶ *Voortdurende monitoring en bijsturing van strategische keuzes;*
- ▶ *Proactief inspelen op de noden en verwachtingen van leden;*
- ▶ *Het ondersteunen en faciliteren van onderlinge samenwerking op lokaal niveau;*
- ▶ *Het versterken van coherentie en samenwerking binnen het aanbod aan professionalisering.*

We nemen de adviezen van KPMG ter harte en nemen die mee in onze organisatieontwikkeling.

3 EDBI-KathOndVla is een standaardinstrument in de vorm van een vragenlijst, dat peilt naar gepercipieerde effecten op korte (en middel-lange) termijn en naar enkele sleutelfactoren die daarin mogelijk van invloed zijn. De concrete items in EDBI-KathOndVla zijn verschillend voor de evaluatie van kortlopende initiatieven, lang(er) lopende initiatieven, lerende netwerken en vormingen. Het instrument bevat een selectie van vragen en items uit het EDBI-instrument ontwikkeld door wetenschappelijk onderzoekers. EDBI staat voor Effectmeting van Doelgerichte Begeleidingsinterventies en geeft aan welke elementen van belang zijn om de effectiviteit van begeleidingen te vergroten.

4 Van Mieghem, A., Verschueren, K., & Struyf, E. (2021). *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.*

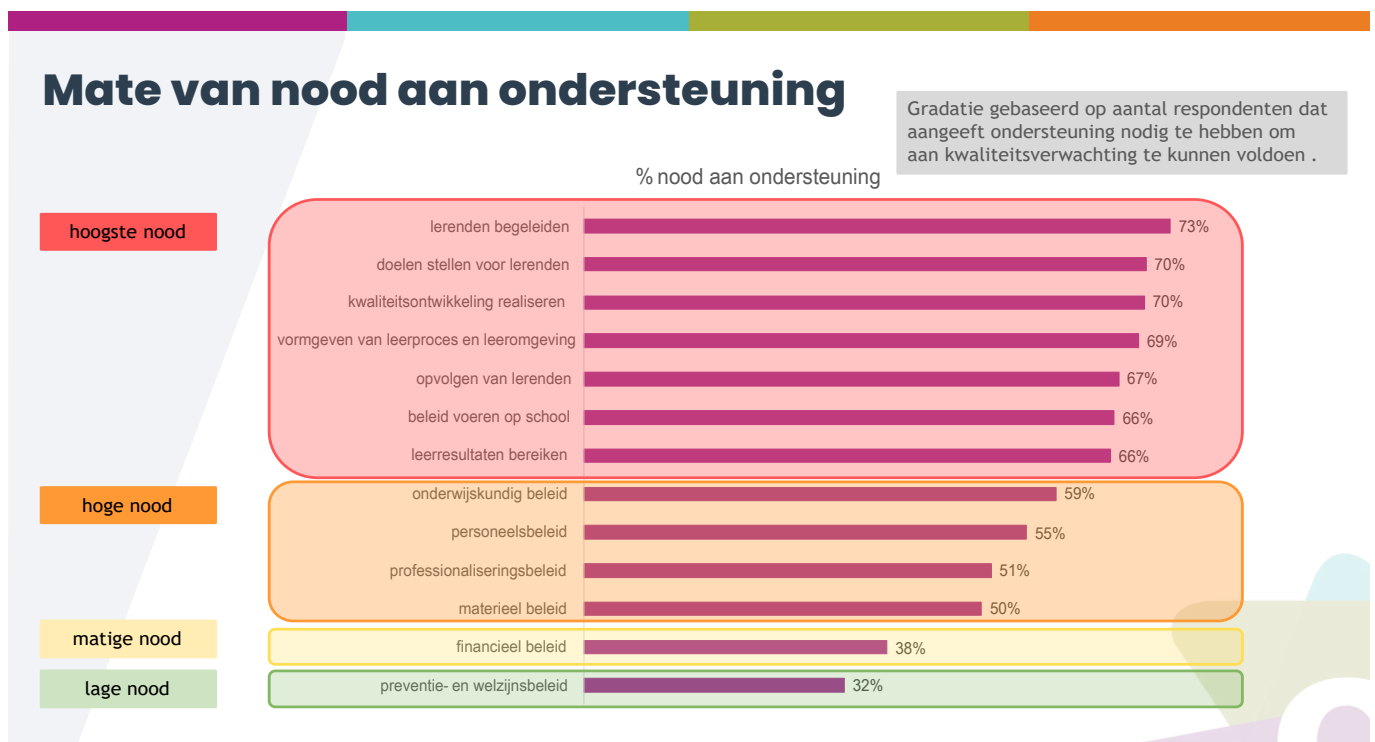
5 Q-effect+ is een standaard set van open vragen die gesteld worden tijdens een evaluatie- of reflectiegesprek met deelnemers aan begeleiding. De vragen peilen naar gepercipieerde effecten op lange termijn en de sleutelfactoren die daarin een rol kunnen spelen.

De generieke behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, najaar 2024

Als zeer grote uitdagingen benoemden de respondenten:

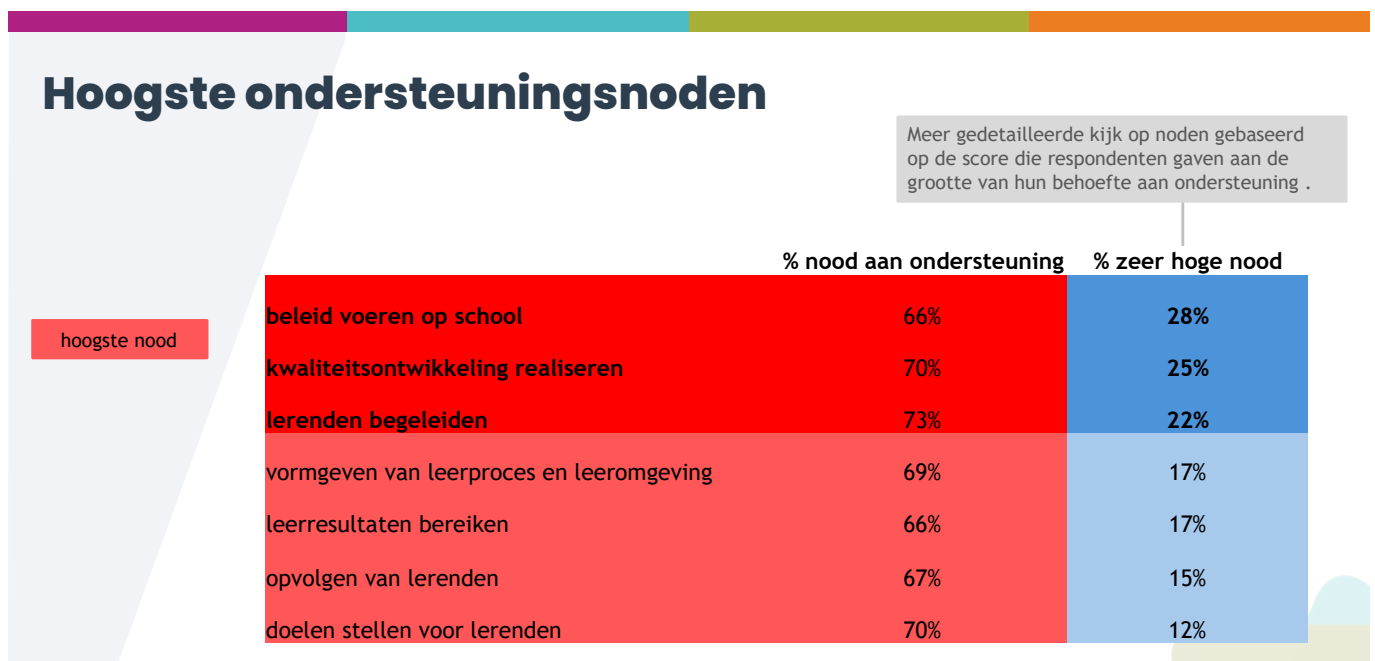


Binnen de mate van nood aan ondersteuning kwamen deze elementen als hoogste nood naar voren om aan de kwaliteitsverwachting te voldoen:



Figuur 2. Tabel met gradatie van nood aan ondersteuning zoals uit de behoeftebevraging naar voren komt.

Binnen de categorie 'hoogste ondersteuningsnoden' kunnen we nog een onderscheid maken op basis van de mate waarin de gerapporteerde ondersteuningsnood (percentage van nood aan ondersteuning) gescoord is op een schaal van 1 tot en met 10. Het valt op dat beleid voeren op school, kwaliteitsontwikkeling realiseren en lerenden begeleiden veel frequenter aangeduid zijn als themagebieden met een zeer hoge nood aan ondersteuning (= score 9 of 10). Daarom identificeren we die als de prioritaire ondersteuningsnoden.



Figuur 3. Tabel met de in de behoeftebevraging gerapporteerde hoogste ondersteuningsnoden.

De resultaten weerspiegelen ook verschillen in ondersteuningsnoden per doelgroep. Leidinggeven- den hebben vooral nood aan ondersteuning bij kwaliteitsontwikkeling (74%), maar ook bij het begeleiden (72%) en opvolgen van lerenden (74%) en bij het stellen van doelen (73%). Het middenkader ervaart een grote behoefte aan ondersteuning bij het begeleiden van lerenden (76%) en kwaliteitsontwikkeling (72%). Ook het voeren van beleid (66%) is een belangrijk aandachtspunt, omdat 30% van de respondenten aangeeft dat hun ondersteuningsnood op dat vlak zeer hoog is. Leraren kwantificeren de nood aan ondersteuning bij beleids-voering (65%) met een zeer hoge nood van 41%. Zij vermelden ook een grote nood aan ondersteuning bij het begeleiden van lerenden (71%), het vormgeven van leerprocessen (68%) en het bereiken van leerresultaten (67%).

De tevredenheidsbevraging voor de specifieke dienstverlening, voorjaar 2024

In de lente van 2024 organiseerde Katholiek Onderwijs Vlaanderen een algemene tevredenheidsbe- vraging bij gebruikers van de specifieke of niet-pedagogische dienstverlening. Dat gaat concreet over de ondersteuning die we bieden bij besturenwerking of bij juridische of administratieve vragen rond personeel en/of lerenden. In de marge van dat rapport lezen we enkele aandachtspunten die ook voor de pedagogische begeleiding relevant zijn. Zo is er allereerst de vraag naar het gebruiksvriendelijker maken van de PRO.-site. Vervolgens verwachten onze belanghebbenden een hoge bereikbaarheid en responsiviteit. Dat is relevant voor alle entiteiten van onze organisatie, inclusief de pedagogische begeleiding.

Zoals voorzien in ons monitoringplan brengen we ook de effecten van de begeleiding in haar geheel in kaart. Daartoe organiseren we éénmaal in de loop van het begeleidingsplan een generieke effectenbevr- aging die peilt naar de globale tevredenheid over het begeleidingswerk, de effecten ervan op de praktijk en de sleutelfactoren die bijdragen tot effecten. Een uitgebreide bevraging gebeurde in de aanloop naar het vorige begeleidingsplan. We plannen geen nieuwe bevraging in dit schooljaar, omdat onze scholen in het kader van een audit via bevragingen en focusgroepen bevroegd worden.

Bevraging door de directiecommissie basisonderwijs naar de verwachtingen van onderwijspro- fessionals basisonderwijs ten opzichte van Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Op eigen initiatief deden de leden van de directiecommissie basisonderwijs in het najaar van 2024 eveneens een bevraging bij hun achterban. De impliciete verwachtingen die naar voren kwamen, zijn voor- namelijk de behoefte aan beschikbaarheid en toegankelijkheid van pedagogisch begeleiders. Ondanks de besparingen en een beperktere bezetting blijven de verwachtingen erg hoog. Daar vloeien op korte termijn enkele uitdagingen uit voort. We denken na over hoe de beschikbaarheid en toegankelijkheid vergroot kunnen worden, en er wordt duidelijk gecommuniceerd over de rol, de expertise en het aanbod van de peda- gogische begeleiding.

Stand van zaken met betrekking tot de werkpunten van de commissie-Monard, 2019

In maart 2019 ontving de pedagogische begeleiding het evaluatierapport van de hervisitatie door de commissie-Monard. In de aanloop naar de uitwerking van het *Begeleidingsplan 2025-2030* werden onze werk- punten tussentijds geëvalueerd. Geformuleerde aandachtspunten hebben voornamelijk een impact op de interne werking:

- ▶ *De verdere implementatie van de begeleidingsdidactiek via het basisscenario doen we door de doorvertaling ervan naar de concrete praktijk op te volgen en de effecten te evalueren.*
- ▶ *We coachen lerende netwerken beter om te evolueren naar echte leergemeenschappen.*
- ▶ *Met het oog op de transfer van kennis naar de werkvloer hebben we een strategie om wetenschappelijke inzichten bij de begeleiders en op de werkvloer te krijgen.*
- ▶ *Om alle onderwijsinstellingen te bereiken, gaan we proactiever te werk – zeker bij scholen met grote noden.*
- ▶ *We betrekken meer het bovenschoolse niveau (besturen) om leiderschapsontwikkeling te stimuleren. Besturen worden meegenomen als doelgroep voor het professionaliseringsaanbod.*

2.1.3. Belangrijkste bronnen uit het bredere onderwijsveld

Onderwijsspiegel, jaarlijks rapport van de Vlaamse onderwijsinspectie, 2023 en 2024

Belangrijke bevindingen uit de Onderwijsspiegels worden meegenomen als onderbouwing van de prioriteiten die wij naar voren schuiven voor de komende schooljaren.

In de doorgelichte basisscholen doen er zich op beleidsniveau kansen voor op het vlak van het onderwijskundig beleid, de cyclische en betrouwbare evaluatie van de kwaliteit en het borgen en bijsturen. Voor de onderwijsleerpraktijk zijn er kansen op het vlak van de beeldvorming en begeleiding, de leer- en ontwikkelingsgerichte aanpak, effectieve feedback, de kleuter- en leerlingenevaluatie en de leereffecten.

In de doorgelichte secundaire scholen doen er zich op beleidsniveau uitdagingen voor op het vlak van het onderwijskundig beleid en de cyclische evaluatie van de kwaliteit. Daarnaast zijn er kansen op het vlak van visie en strategisch beleid, betrouwbare evaluatie van de kwaliteit en het borgen en bijsturen. Voor de onderwijsleerpraktijk vormt de leerlingenevaluatie de uitdaging en zijn er kansen op het vlak van de afstemming op het gevalideerd doelenkader, de beeldvorming en begeleiding, effectieve feedback en de leereffecten.

In buso zijn er uitdagingen voor kwaliteitsontwikkeling, visie en strategisch beleid en cyclische evaluatie van de kwaliteit. Wat de onderwijsleerpraktijk betreft, gaat het over doelenkader, doelenselectie op maat en evaluatie van handelingsplanning op leerlingenniveau. Kansen op beleidsniveau doen zich voor op het vlak van organisatie- en onderwijskundig beleid, betrouwbare evaluatie van kwaliteit en borgen en bijsturen. Wat de handelingsplanning betreft, is er werk aan het bepalen van specifieke opvoedings- en onderwijsbehoeften, pedagogisch-didactische planning, planning van materiële leeromgeving en onderwijsorganisatie, leer- en ontwikkelingsgericht aanbod en evaluatie van leerlingenvorderingen. In het buso doen zich kansen op beleidsniveau voor op het vlak van organisatiebeleid en borgen en bijsturen. Wat de handelingsplanning betreft, gaat het over gegevensverzameling, doelenkader en evaluatie van handelingsplanning op leerlingenniveau.

Omgevingsanalyse van het Vlaams Departement Onderwijs en Vorming, gericht op het toekomstig onderwijsbeleid van de overheid in de periode 2024-2029

Deze analyse zoomt onder meer in op ontwikkelingen op het vlak van leeruitkomsten. De algemene leeruitkomsten van leerlingen in het Vlaamse onderwijs vertonen een neerwaartse trend. Daarnaast wijst deze omgevingsanalyse erop dat leerlingenkenmerken ertoe doen. Er zijn grote verschillen in leerprestaties op basis van sociaaleconomische achtergrond, thuistaal, migratieachtergrond en geslacht. Qua schoolkenmerken wordt voor alle toetsen een samenhang vastgesteld met de OKI-concentratiegraad van de school. Verder

wordt vastgesteld dat het welbevinden van leerlingen daalt doorheen de schoolloopbaan. De motivatie van leerlingen varieert. Wat het pedagogisch klimaat betreft, onthouden we als grootste groeikansen openheid voor inspraak, positieve feedback en klasmanagement.

Vlaams Regeerakkoord 2024-2029 (onderdeel Onderwijs)

De Vlaamse regering schuift voor de regeerperiode 2024-2029 de volgende prioriteiten voor het Vlaamse onderwijs naar voren: de versterking van het Nederlands, de focus op kwaliteit en excellentie, de inzet op zorg, inclusie en maatwerk, de versterking van de schoolteams, het stimuleren van ouderparticipatie en de verdere inzet op digitalisering.

Kennisagenda Leerpunt 2024-2027

Leerpunt stelde na een werkveldbevraging de kennisagenda samen met diverse thema's die ook relevant zijn voor de ondersteuning van scholen. Er zijn verschillende items waarvoor we als pedagogische begeleiding een belangrijke rol kunnen spelen, onder meer feedback, differentiatie, digitalisering, diversiteit en inclusie. De kennisagenda benadrukt onder kennisdeling en -vertaling het belang van evidence-informed werken. De pedagogische begeleiding kan scholen begeleiden bij het ontwikkelen van een lerende cultuur, het borgen van kennis en het stimuleren van betrokkenheid en samenwerking. Ook kan ze inzichten uit wetenschappelijk onderzoek, praktische materialen en praktijkverhalen verspreiden onder scholen en leraren ondersteunen bij de implementatie ervan.

Commissie van Wijzen, Prioriteit voor professionaliteit. Competente leraren, sterke scholen, hoge onderwijskwaliteit, 2024

Een conclusie van dit rapport is dat professionalisering, een hedendaags personeelsbeleid en de versterking van leiderschap en de bestuurlijke capaciteit sleutels zijn om de aantrekkelijkheid van het lerarenberoep te verhogen. De commissie doet een aantal voorstellen die niet los van elkaar gelezen mogen worden. We vinden dat de voorstellen vaak stroken met dat waar Katholiek Onderwijs Vlaanderen ook uitdrukkelijk naar streeft, bijvoorbeeld via ons Memorandum 2024-2029. Het gaat dan onder meer over ruimte voor professionalisering, het stimuleren de invoering van een inductiejaar voor starters met aanvangsbegeleiding, het versterken van schoolleiderschap in het bao ...

Advies van de onafhankelijke Commissie Inclusief Onderwijs, rapport Evolutie naar scholen voor iedereen, juni 2024

Dit advies stelt een plan voor om geleidelijk aan te evolueren naar één inclusief onderwijssysteem, waar alle leerlingen toegang hebben tot onderwijs in een school naar keuze. De commissie stelt dat de rol van de pedagogische begeleiding cruciaal is in het faciliteren van de transitie naar een inclusief onderwijssysteem. Er is een tijdspad tot 2040 waarin verschillende acties worden voorgesteld om het einddoel te realiseren. Volgens de commissie hebben ook de pedagogische begeleidingsdiensten enkele concrete opdrachten de komende vijf schooljaren om die evolutie voor te bereiden en te ondersteunen.

Elke Struyf, Realiseren van onderwijs op maat en meer inclusief onderwijs. Een onderzoek naar kwaliteitsvolle samenwerkingsverbanden tussen gewoon en buitengewoon onderwijs, beleidssamenvatting juni 2024 (OBPWO 2022.01), in opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Overheid

Samenwerking tussen scholen gewoon en buitengewoon wordt gezien als een cruciale factor voor het realiseren van meer inclusief onderwijs. Om de bestaande tweedeling in het onderwijs tussen gewoon en buitengewoon onderwijs te veranderen, is een intensievere samenwerking nodig, waarbij scholen gezamenlijk onderwijs vormgeven, kwaliteitsvolle trajecten op maat aanbieden en een vlottere overstap van buitengewoon naar gewoon onderwijs mogelijk maken.

Eva Vekeman, e.a. Raamwerk voor de opvolging van de professionalisering van schoolleiders, 2022, Universiteit Gent en Onderwijs Vlaanderen

Het gaat om een literatuurstudie over de professionalisering van schoolleiders in Vlaanderen. De auteurs pleiten voor een sterkere focus op onderwijskundig leiderschap en hebben ruime aandacht voor het hoe van de professionalisering van schoolleiders.

Digitalisering in het basis- en secundair onderwijs. Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams parlement, oktober 2024

De onderzoekers pleiten voor voldoende pedagogische ondersteuning en professionele ontwikkeling van leraren bij hun ICT-gebruik op school. Ze benadrukken het belang van een doordacht ICT-beleid op school, met aandacht voor infrastructuur en de pedagogisch-didactische inzet in de klas. In dit onderzoek zitten elementen die we meenemen in de digitale transformatie, en het bevat eveneens aanbevelingen voor de inzet van digitale leermiddelen in de klas.

Planlast in het Vlaamse onderwijs september 2022-december 2023, Vlaamse onderwijsinspectie, 2023

Het planlastrapport belicht verschillende domeinen die tot een hoge perceptie van planlast leiden. Het benadrukt dat onderwijsverstrekkers nog meer kunnen inzetten op het vergroten van kennis onder onderwijsactoren over kerntaken en relevante regelgeving. Zij kunnen scholen ondersteunen bij een doelgericht, 'slank' en functioneel takenbeleid. Daarnaast klinkt de vraag om scholen te ondersteunen bij het optimaliseren van hun leerlingvolgsysteem. Het doel is te vermijden dat scholen naast een offline systeem ook een online systeem aanleggen, wat tot dubbel werk leidt.

2.1.4. Resultaten van (internationale) toetsen

Voor het katholiek basisonderwijs zijn de interdiocesane proeven (IDP) en de Vlaamse toetsen een hefboom voor kwaliteitsontwikkeling binnen de eigen school.

In 2023-2024 nam een groot deel van de basisscholen – voor elke reeks meer dan 1000 basisscholen – deel aan de interdiocesane proeven. Sinds enkele schooljaren hanteren we reeksen van testen die we al meerdere schooljaren op rij voor leerlingen van het zesde leerjaar gebruiken. Vorig schooljaar namen daarnaast 453 scholen deel met hun leerlingen van het vierde leerjaar. Kristof De Witte (Katholieke Universiteit Leuven) analyseerde de trend over de tijd heen. Daarbij kwam hij tot volgende algemene bevindingen:

- ▶ *Voor de meeste leergebieden blijven de leerprestaties in 2024 gelijk met die van 2023 en observeren we een merkbare verbetering ten opzichte van 2022.*
- ▶ *Enkel voor de toets natuur en techniek in het vierde en de toetsen begrijpend lezen, luisteren, natuur en ruimte in het zesde observeren we een lichte daling in leerprestaties tegenover 2023.*
- ▶ *De sterkste leerlingen bereiken opnieuw het niveau van 2021.*
- ▶ *Sinds 2020 presteren leerlingen op scholen met meer niet-Nederlandstalige leerlingen in het zesde leerjaar consequent slechter in begrijpend lezen.*

In 2024 legden ook 69.500 leerlingen uit het vierde leerjaar baso en 63.000 leerlingen uit het tweede leerjaar so de Vlaamse toetsen af. De resultaten van die nulmeting geven voor de eerste keer een algemeen beeld van de prestaties voor Nederlands en wiskunde. De Vlaamse toetsen drukken de resultaten uit in vaardigheidsniveaus, waarbij E het laagste en A het hoogste niveau is. Wat zijn de zwakkere punten waar we op korte termijn aandacht aan moeten besteden?

Voor leerlingen van het vierde leerjaar baso zijn vooral het leesbegrip en wiskundige problemen oplossen het zwakke punt: voor leesbegrip bereikt 6% vaardigheidsniveau E en 40% niveau D; voor wiskundige problemen oplossen bereikt 14% vaardigheidsniveau E en 36% niveau D.

Bij leerlingen uit het tweede leerjaar so in de A-stroom is voor wiskunde het onderdeel omtrek, oppervlakte en inhoud een zwakker punt. Slechts 36% bereikt daarvoor de eindtermen van de A-stroom. Ook transformaties vormen een zwakker onderdeel, aangezien slechts 46% de eindtermen van de A-stroom bereikt. Het zwakste scoort die leerlingengroep voor het oplossen van wiskundige problemen. Slechts 13% bereikt de eindtermen van de A-stroom. Voor Nederlands werd getoetst op leesbegrip. 94% bereikt de eindterm basisgeletterdheid en 67% bereikt de eindtermen van de A-stroom.

Ook voor leerlingen uit het tweede leerjaar so in de B-stroom is voor wiskunde het onderdeel omtrek, oppervlakte en inhoud een zwakker punt. Slechts 26% bereikt daarvoor de eindtermen van de B-stroom. Verder vormt het oplossen van wiskundige problemen een zwak onderdeel, aangezien slechts 21% de eindtermen van de B-stroom behaalt.

We hebben eveneens het internationaal vergelijkend onderwijsonderzoek, zoals PIRLS, TIMSS, ICILS en PISA, nauwkeurig opgevolgd en meegenomen in ons begeleidingsplan. We lichten bij de onderbouwing van de operationele doelen telkens toe op welke bronnen we ons baseren om onze keuzes te motiveren.

2.1.5. Toetsing van de gemaakte keuzes bij diverse stakeholders

Interne belanghebbenden

Tijdens het uitwerkingsproces van het begeleidingsplan hielden we feedbackrondes bij pedagogisch begeleiders. Daarnaast organiseerden we ook 'kompassessies', waarbij collega's mee konden reflecteren. De tussentijdse feedback die we ontvingen, zorgde voor bijsturingen aan de operationele doelen. Na het uitschrijven van een ontwerpversie legden we de doelen ook voor bij de verschillende directiecommissies en adviesraden. We mochten vaststellen dat er tevredenheid was over het aanbod dat we willen doen.

Externe belanghebbenden

Belanghebbenden buiten onze organisatie kijken met een frisse blik naar onze plannen en helpen ons blinde vlekken of vanzelfsprekendheden die bij ons leven te identificeren. We voerden gesprekken met verschillende externe stakeholders, onder meer de andere pedagogische begeleidingsdiensten, de onderwijsinspectie en Leerpunt. In het kader van het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029* toetsten we onze ideeën eveneens bij onder meer Voka, VDAB en het Agentschap opgroeien. We geven graag enkele van onze belangrijkste conclusies mee.

De stakeholders zijn van oordeel dat we in ons beleids- en begeleidingsplan logische keuzes maakten en heldere antwoorden formuleerden voor de uitdagingen in het onderwijs. We leerden dat het belangrijk is om onze keuzes in opbouw en semantiek goed te verhelderen. We maakten gebruik van die feedback om de toegankelijkheid van dit begeleidingsplan te vergroten.

Met het oog op kansen voor alle leerlingen benadrukten onze gesprekspartners het belang van informatiedoorstroming en om de werking van verschillende organisaties verder op elkaar af te stemmen. Er werd ook voor gepleit om, waar mogelijk, met relevante partners antwoorden op maat te bieden. Alle belanghebbenden zijn het erover eens dat brede lokale netwerken, al dan niet vanuit een specifieke thematische insteek, cruciale schakels zijn om de actuele uitdagingen het hoofd te bieden.

Het was opvallend dat onze partners in de kwaliteitsdriehoek – de andere pedagogische begeleidingsdiensten en de onderwijsinspectie, die net als wij dicht bij de scholen opereren - hun bezorgdheid uiten om in onze strategie en profilering niet alles waar we vroeger achter stonden, los te laten. We hebben verschillende keren de aanbeveling gekregen om te borgen wat sterk was en tegelijk kwaliteitsvol in te zetten op nieuwe inzichten. Zo blijft het belangrijk om in leeromgevingen betekenisvolle contexten aan te reiken, is het primordiaal om het mentaal welzijn van jongeren heel sterk in de focus te plaatsen en gaat klasmanagement verder dan een enge benadering vanuit tucht.

2.1.6. Algemene conclusie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat onderwijsprofessionals in onze bevraging als hoogste ondersteuningsnoden formuleren: beleid voeren, kwaliteitsontwikkeling en lerenden begeleiden, het vormgeven van het leerproces en leeromgeving. De onderwijsinspectie komt tot dezelfde vaststelling en wijst op uitdagingen op het vlak van het onderwijskundig beleid en de cyclische evaluatie van de kwaliteit, evenals op het vlak van leerlingenevaluatie en evaluatie van handelingsplanmatig werken in het buo.

Wat het curriculum betreft, geven zowel internationale als Vlaamse toetsen een ontnuchterend beeld. De dalende prestaties voor wiskunde, wetenschappen en begrijpend lezen zijn duidelijke knipperlichten. Ook al hebben we de voorbije schooljaren al stappen gezet, toch blijkt dat de kentering nog niet ingezet is. Onze keuze voor een kennisrijk curriculum en de initiatieven die we willen ontplooien, zijn hopelijk krachtige antwoorden op de dalende onderwijskwaliteit.

Uit zowat elk onderzoek komt de sociale kloof als een aandachtspunt naar voren. Het blijft noodzakelijk om initiatieven op te zetten om de impact van kansarmoede en andere barrières te verkleinen, zeker door de toegenomen heterogeniteit en de zorgnoden in ons onderwijs. Dat verklaart waarom maximale, gelijke onderwijskansen hoog op onze agenda staan. We geloven dat we, door te focussen op een kennisrijk curriculum, effectieve didactiek, klasmanagement en gelijke onderwijskansen, het tij kunnen keren, zonder daarbij de eigenheid van het pedagogisch project, de aandacht voor brede vorming en persoonsvorming op te geven. We beschouwen daarbij ouders als volwaardige partners om kwaliteitsvol te realiseren en volgen de aanbeveling van de Commissie Inclusief Onderwijs om in samenspraak tussen school en ouders scholen voor iedereen voor te bereiden.

Er zijn vandaag nog te veel leerlingen die niet tot hun recht komen. Inclusie is de komende jaren een belangrijke uitdaging. We willen onze rol spelen om het onderwijsveld op scholen voor iedereen voor te bereiden. De samenwerking tussen scholen gewoon en buitengewoon onderwijs is daarbij een cruciale factor voor het realiseren van meer inclusief onderwijs. De horizon is voor ons in elk geval al duidelijk zichtbaar.

3. Inhoudelijke doelen

3.1. Inleiding

Dit derde hoofdstuk bevat de strategische en operationele doelstellingen waaraan we met de pedagogische begeleiding van september 2025 tot en met augustus 2030 expliciet willen werken. Conform de opdracht voor de pedagogische begeleidingsdiensten, zoals omschreven in artikel 15 van het *Decreet betreffende de kwaliteit van onderwijs*, werken we met de pedagogische begeleiding uiteraard rond de vier decretale doelstellingen.

3.1.1. Sterke samenhang tussen de strategische en operationele doelstellingen

Zoals we in de uitgangspunten al meegaven, vertrekken we vanuit een geïntegreerde benadering van de onderwijspraktijk. De verschillende keuze- en beslissingsprocessen⁶ waarin scholen betrokken zijn om hun doelen te realiseren, staan namelijk niet los van elkaar. De kerntaak van onze pedagogische begeleiding is om alle katholieke scholen zo goed mogelijk op pedagogisch-didactisch vlak te ondersteunen. De ontwikkeling en het leren van iedere leerling komen in al onze begeleidingsactiviteiten op de eerste plaats. Het spreekt evenwel voor zich dat er een complexe samenhang bestaat tussen verschillende beleidsdomeinen en het meer dan ooit belangrijk is om bij het maken van strategische beleidskeuzes met de samenhang en de onderlinge afhankelijkheden van de processen in een school rekening te houden. De keuze van Katholiek Onderwijs Vlaanderen voor een geïntegreerde dienstverlening is ons antwoord om, in een context van toenemende uitdagingen enerzijds, en beperkte tijd en middelen anderzijds, scholen zo goed mogelijk te ondersteunen. We vertrekken daarvoor vanuit de eigenheid van het pedagogisch project van de school en bekijken hoe we samen met hen op weg kunnen gaan.

⁶ Boeve, L. en Op 't Eynde, P. (2024). Op welke slakken zout leggen? Strategisch omgaan met keuzeprocessen in scholen. *Tijdschrift voor onderwijsrecht en onderwijsbeleid*, 35(1-2), 30-42.

Het doelenkader van het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen* voor de periode 2025-2029 bestaat in totaal uit zeven strategische doelstellingen, die de klemtonen in de dienstverlening van onze organisatie vatten. De pedagogische dienstverlening komt vooral tot uiting in de eerste, tweede en zesde strategische doelstelling, waarin je respectievelijk de eerste, tweede en derde decretale doelstelling uit het kwaliteitsdecreet kunt herkennen, en waarbij de vierde decretale doelstelling rond de beleidsprioriteiten geïntegreerd wordt. De beleidsprioriteiten worden voor het schooljaar 2025-2026 in de huidige vorm voortgezet. Voor de periode 2026-2030 werden deze drie beleidsprioriteiten door de Vlaamse regering bepaald:

- ▶ *Evidence-informed inclusieve leeromgeving;*
- ▶ *Concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus;*
- ▶ *Dataletterdheid.*

We willen nogmaals nadrukkelijk de verwevenheid tussen de verschillende strategische en operationele doelstellingen beklemtonen. Het doelenkader van onze organisatie is als een geheel te lezen om de missie en de visie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen waar te maken. Met de doelstellingen in het *Begeleidingsplan 2025-2030* willen we daar met de pedagogische begeleiding ons steentje toe bijdragen. Die verwevenheid geldt trouwens ook voor het werken rond en met de decretale doelstellingen.

3.1.2. Enkele richtinggevende principes

Vooraleer we ingaan op de verschillende operationele doelen die we onszelf voor de komende schooljaren stellen, gaan we in de volgende paragrafen nog in op enkele algemene principes die voor ons bepalend zijn tot welke doelgroep(en) we ons in eerste instantie bij de realisatie van de verschillende operationele doelen richten, hoe we het bereik en effect omschrijven en welke methodieken we wanneer bij voorkeur inzetten.



Doelgroepen

De initiatieven die we nemen, moeten uiteindelijk een leraar ondersteunen en versterken in de realisatie van een krachtige leeromgeving waarin elke leerling tot leren komt. Ons doelstellingenkader bouwen we dan ook heel bewust op in verschillende lagen. In de eerste laag focussen we ons op de leeromgeving, het primaire proces rond de leerling. In die laag zijn actoren als de leraar, de leerlingenbegeleider en de zorgcoördinator belangrijke doelgroepen. In de lagen die daarop volgen, gaan we telkens een stapje hoger in de organisatiestructuur en zullen bijgevolg andere doelgroepen in het vizier komen, zoals leidinggevenden en bestuurders.

Op wie we ons wanneer richten en hoe we met die doelgroep aan de slag gaan, wordt bepaald door verschillende factoren. We kunnen bijvoorbeeld in lerende en delende netwerken over scholen heen een groot bereik realiseren. In andere gevallen kiezen we ervoor om aan de slag te gaan met vakcoördinatoren, leerlingenbegeleiders, zorgcoördinatoren, beleidsmedewerkers ... intermediaire actoren die op hun respectieve scholen de veranderingsprocessen kunnen begeleiden die nodig zijn om die krachtige leeromgeving te realiseren. De mate van zelfredzaamheid van een school bepaalt in grote mate onze strategie. Een school met grootste noden heeft meer en intensievere ondersteuning nodig op verschillende niveaus.

Tijdens de voorbije begeleidingscyclus werkten we een strategie uit om aan de hand van indicatoren scholen met grootste noden te kunnen identificeren. Het biedt ons de gelegenheid om scholen proactief aan te spreken met respect voor de vertrouwelijkheid van onze relatie. Een school met een advies 2A is altijd een school met grootste noden en onze scholen weten dat ze dan altijd op onze ondersteuning kunnen rekenen. Het decreet vraagt ons om proactief te handelen. We leggen daarom de kwantitatief verzamelde data naast de data die onze collega's dicht tegen de scholen kwalitatief verzamelen. Wanneer we vaststellen dat er voldoende onderbouwing is, onderzoeken we op welke manier we de school het best benaderen. We hebben als pedagogische begeleiding een ondersteunende, adviserende, maar geen controlerende rol. Die omzichtigheid leggen we aan de dag om het welslagen van het te lopen traject te waarborgen. We gaan uit van een traject van verschillende schooljaren waarin we geïntegreerd, op de verschillende niveaus van de organisatie begeleiding, advisering en vorming voorzien. Zo willen we als pedagogische begeleiding ten volle onze rol vervullen in de kwaliteitsdriehoek school – onderwijsinspectie – pedagogische begeleiding.

De piramide in figuur 4 omvat twaalf hoofdindicatoren die rechtstreeks aanleiding kunnen geven tot de identificatie van een school als een school met grootste noden. De bovenste indicator heeft daarbij het meest gewicht.



Figuur 4. Indicatoren-piramide.

Bereik

We hanteren verschillende indicatoren om het bereik te bepalen. Het spreekt voor zich dat het doel van begeleiding erin bestaat om een maximaal effect na te streven. Sommige doelen willen we bovendien in alle scholen realiseren. We denken daarbij bijvoorbeeld aan de implementatie van nieuwe leerplannen. Met het oog op een maximaal effect tot op een zo hoog mogelijk niveau van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (zie hieronder ook de rubriek effectiviteit), maken we telkens een afweging voor bereik en effect.

Daartoe maken we bewust gebruik van de sleutelfactoren gekoppeld aan de structurele en contextuele kenmerken, zoals aangegeven door Merchie en anderen (2016)⁷. Door doelmatig een schooloverstijgend aanbod te linken aan schoolspecifieke begeleiding, kunnen we met de beschikbare middelen een maximaal effect nastreven bij een maximaal aantal scholen. Ook bepaalt de capaciteit van onze begeleidingsploeg het bereik, in combinatie met de methodieken en de intensiteit van de methodieken.

Een belangrijke kanttekening is evenwel het feit dat scholen binnen het eigen (pedagogisch) prioriteitenplan bewust moeten inzetten op wat voor hen – opnieuw met het oog op effect – de prioriteit voor de komende schooljaren zal zijn. Gezien, bij wijze van voorbeeld, de intensiteit van de inzet op een kennisrijk curriculum in het basisonderwijs is het niet ondenkbaar dat het bereik voor andere operationele doelen eerder aan de lage kant zal zijn.

Effectiviteit

Het formuleren en realiseren van doelen is sterk verbonden met het formuleren en realiseren van effecten. Het doelstellingenkader van ons beleidsplan is opgemaakt op outcome-niveau. Dat komt erop neer dat we de resultaten gaan meten op het niveau van een school. Dat betekent dat we in het begeleidingsplan ook operationele doelen op outcome-niveau hebben uitgeschreven. Toch kijken we naar de indicatoren in het begeleidingsplan op outputniveau.

7 Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). Evaluating teachers' professional development initiatives: towards an extended evaluative framework. *Research Papers in Education*, 33(2), 143–168.

Via de omschrijving van het effect kunnen we aantonen of en in welke mate we het vooropgestelde doel gerealiseerd hebben. Dat zorgt ervoor dat het resultaat van een begeleidingsinitiatief gemeten kan worden. Daarvoor baseren we ons op het evaluatiemodel van Kirkpatrick⁸. Het model bestaat uit vier niveaus, die een steeds dieper effect van professionalisering laten zien.

In de uitwerking van de operationele doelen verwijzen we telkens naar de niveaus van Kirkpatrick (figuur 5). We hanteren dat model ook in onze effectmeting via onder andere EDBI-KathOndVla.



Figuur 5. Schematische voorstelling van de vier niveaus van Kirkpatrick.

Plan van aanpak

Onderzoek heeft aangetoond welke factoren de effectiviteit van een professionaliseringsinitiatief beïnvloeden. Merchie en anderen (2016)⁹ hebben in hun onderzoeksproject voortgebouwd op de inzichten van Desimone (2009)¹⁰ en Van Veen (2010)¹¹ en hebben onderstaand raamwerk (figuur 6) voor transfereffecten van professionaliseringsinitiatieven ontworpen. Bij elk operationeel doel geven we een plan van aanpak mee waarin we rekening houden met de structurele kenmerken van effectieve professionaliseringsinitiatieven. Scholen waar het leren van de leerlingen het meest onder druk staat, zullen bijvoorbeeld kunnen rekenen op langere en intensieve trajecten waarbij on site met onderwijsprofessionals gewerkt wordt, met impactvolle methodieken zoals lesson study.

Intern concretiseren we die aanpak verder en gedetailleerder in actieplannen. Terwijl we de strategische en operationele doelstellingen beschouwen als haalbare doelstellingen tegen het einde van het *Begeleidingsplan 2025-2030*, is de horizon voor het plan van aanpak in de regel bepaald op een termijn van

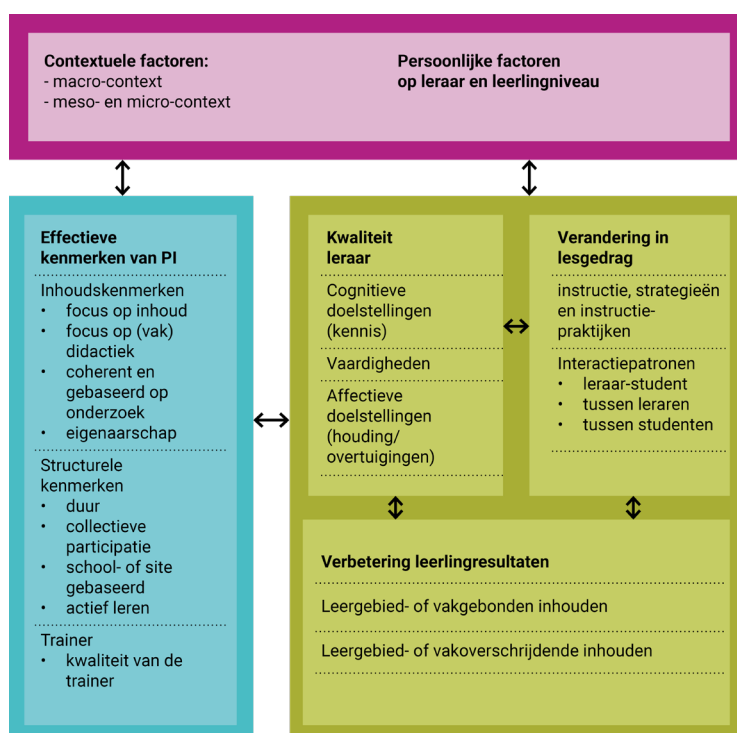
⁸ Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. Berrett Koehler.

⁹ Merchie, E., Tuytens, M., Devos, G., & Vanderlinde, R. (2016). Evaluating teachers' professional development initiatives: towards an extended evaluative framework. *Research Papers in Education*, 33(2), 143–168.

¹⁰ Desimone, L. M. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199.

¹¹ Veen, K. van, Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Reviewstudie in opdracht van en gesubsidieerd door NWO-PROO (Grant no. 441-080353). Leiden: ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.

twee schooljaren. We willen voldoende ruimte inbouwen om tijdens de cyclus van dit begeleidingsplan bij te sturen. Uiteraard rapporteren we tussentijds aan de hand van onze jaarlijkse begeleidingsverslagen, waar we dan ook de verdere uitrol zullen meegeven.



Figuur 6. Verfijnd conceptueel raamwerk voor transfereffecten van professionaliseringsinitiatieven.

Methodieken

Bij het uitwerken van professionaliserings- en begeleidingsinitiatieven gaat ons team van pedagogisch begeleiders niet over één nacht ijs. Afhankelijk van de concrete ondersteuningsvraag, de specifieke doelgroep en de beschikbare begeleidingscapaciteit, maken we een doordachte keuze voor een specifieke methodiek. Welke benaderingen we daarbij allemaal hanteren, vatten we als pedagogische begeleiding samen in het overzicht van de door ons gehanteerde methodieken voor begeleidingswerk ([zie 4.5](#) in het hoofdstuk over onze visie op begeleiding). Het samenspel tussen begeleidingsactie en leeractie is bepalend voor het specifieke accent van elke methodiek. Daarnaast is de keuze voor een methodiek ook altijd afhankelijk van de context van de ondersteuningsvraag. Concreet betekent dat dat we voor scholen met grootste noden voor intensieve, langdurige trajecten kiezen, terwijl scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen aan een minder intensieve vorm van ondersteuning vaak voldoende hebben.

De weergave van de verschillende elementen per operationeel doel is telkens identiek. Als visuele ondersteuning bij het lezen gebruiken we voor elk onderdeel terugkerende icoontjes.

 *decretaire doelstelling*

 *strategische doelstelling*

 *operationeel doel*

 *onderbouwing*

 *bereik*

 *effect*

 *doelgroep*

 *plan van aanpak*

 *samenwerking*



Dit gedeelte begint met een samenvatting van alle strategische en operationele doelstellingen. Daarna worden de doelen gedetailleerd uitgewerkt volgens de hierboven geschetste rubrieken.

 **Strategische doelstelling 1:** *We realiseren kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen door in te zetten op een kennisrijk curriculum, krachtige leeromgevingen en een brede vorming.*



Het schoolteam basisonderwijs implementeert een nieuw, kennisrijk leerplan dat de brede vorming van alle leerlingen beoogt.



Het schoolteam realiseert zijn leerplannen gelijk- en doelgericht in de dagelijkse onderwijspraktijk bij alle leerlingen.



Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.



Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijke onderwijskansenbeleid.



Het schoolteam zet in op kwaliteitsvolle leerlingenevaluatie en heeft daarbij oog voor alle facetten van een kwalitatief evaluatieproces.



Het schoolteam en de ouders zijn actieve en betrokken partners in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs.

 **Strategische doelstelling 2:** *We realiseren kwaliteitsvol pedagogisch en onderwijskundig beleid, in samenhang met een duurzaam beleid inzake personeel, financiën, infrastructuur en digitale transformatie.*



Het schoolteam realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.



Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, datageïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.

 **Strategische doelstelling 3:** *We realiseren ons christelijk geïnspireerd project in een eigentijdse taal als antwoord op het appel van de samenleving.*



Het schoolteam vertelt het verhaal van onze christelijke traditie in een eigentijdse taal verder door de drie belangrijke Bijbelse intuïties (geloof, hoop en liefde) in de concrete klas- en schoolpraktijk te belichamen.



Het schoolteam formuleert in dialoog met alle betrokkenen antwoorden op hoe we in scholen met de superdiversiteit in onze samenleving kunnen omgaan.

3.2. Decretale doelstelling 1

 **Decretale doelstelling 1:** *het versterken van de beroepsbekwaamheid van de personeelsleden van onderwijsinstellingen en de CLB's in kwestie, in rechtstreeks contact, met aandacht voor het versterken van hun pedagogische en didactische handelen en met het oog op de ontwikkeling van alle lerenden.*

 **Strategische doelstelling 1 Katholiek Onderwijs Vlaanderen:**
We realiseren kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen door in te zetten op een kennisrijk curriculum, krachtige leeromgevingen en een brede vorming.

We dromen allemaal van uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen. We bouwen daarom aan ons project van scholen voor iedereen, scholen waar we elke dag opnieuw samen werken aan onderwijskwaliteit. We zoeken voortdurend naar de beste aanpak voor elke doelgroep. Voor ons is uitmuntend onderwijs meer dan alleen kennis en vaardigheden overdragen; kwaliteitsvol onderwijs betekent ook aandacht hebben voor de volledige persoon van de leerling, met al zijn talenten en mogelijkheden.

De wereld om ons heen verandert razendsnel en dat heeft ook zijn impact op ons onderwijs. We willen vanuit de decretale opdrachten voor de pedagogische begeleiding de nieuwste inzichten uit (inter)nationaal onderzoek benutten. Met die aanpak en onze gedeelde passie zorgen we samen voor een positieve en inspirerende verandering in het Vlaamse onderwijs. We streven hoge doelen na en leggen de nadruk op basisvaardigheden, zonder de brede vorming uit het oog te verliezen. We ontwikkelen een brede visie en benadering van onderwijskwaliteit, kiezen hierbij voor heldere en onderbouwde referentiekaders. Die vormen de basis voor de begeleiding en ondersteuning van schoolteams. We gaan voluit voor het verzekeren van het leerrecht van alle leerlingen en pakken barrières die dat in de weg staan actief aan. We willen dat leerlingen de gestelde doelen bereiken. Daartoe maken we verder werk van hoe we brede evaluatie, feedback en beschikbare data hanteren. We integreren in dat opzicht de Vlaamse toetsen als kwaliteitsinstrument. Samen met ouders zijn we verantwoordelijk voor uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen. We gaan met hen in gesprek en betrekken hen bij het schoolleven.

Met deze doelstelling willen we ons onderwijs opnieuw laten aansluiten bij de top. Katholiek Onderwijs Vlaanderen sluit de ogen niet voor de werkelijkheid en werkt actief mee aan een duurzame oplossing voor de problemen in het Vlaamse onderwijs. We geloven dat we, door te focussen op een krachtige leeromgeving met een kennisrijk curriculum, effectieve didactiek, feedback en gelijke onderwijskansen, het tij kunnen keren. We zetten er samen onze schouders onder en ondernemen actie in de klas, mét en vóór leraren. Leraren, schoolteams en ouders creëren samen de noodzakelijke voorwaarden voor inspirerend onderwijs voor alle leerlingen. Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil deze ambitie samen met alle betrokkenen waarmaken.



OD 1.1

Het schoolteam basisonderwijs implementeert een nieuw, kennisrijk leerplan dat de brede vorming van alle leerlingen beoogt.

Met specifieke aandacht voor:

- Kennisrijk curriculum (bu)bao



Uit de behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, die in het najaar van 2024 afgenomen werd, blijkt een hoge nood aan ondersteuning met betrekking tot het stellen van doelen voor lerenden. Daarbij worden volgende aspecten als grote uitdagingen benoemd waarvoor ondersteuning belangrijk is: samenwerking als team, zodat doelen uit verschillende domeinen goed op elkaar aansluiten en voortbouwen op wat lerenden in verschillende klassen en leerjaren leren; het gebruik van doelen om de onderwijsleerpraktijk vorm te geven; aansluiten op de beginsituatie van lerenden. Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer hoge nood voor R3 (De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.) en D3 (Het schoolteam hanteert uitdagende en haalbare doelen.) evenals voor O2 (Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.).

In 2024 vond er eveneens een evaluatieonderzoek van het huidige leerplan basisonderwijs, *Zin in leren! Zin in leven!*, plaats. Bijna 1750 leraren vulden de vragenlijst in. Als tendens kwamen er een aantal aanbevelingen naar voren voor de herwerking van het leerplan. Leraren vragen om helderheid en duidelijkheid, om meer houvast en structuur in het leerplan. De ruimte die het huidige leerplan hun gaf, zorgde voor moeilijkheden bij het maken van inhoudelijke keuzes. Een leerplan dat is opgebouwd volgens de principes van een kennisrijk curriculum, kan aan de genoemde werkpunten tegemoetkomen.

Ook zijn we onder de indruk van de neerwaartse trend bij peilingen en toetsen de voorbije schooljaren. TIMSS 2023¹² stelt vast dat al sinds 2015 de prestaties van Vlaamse leerlingen in het vierde leerjaar basisonderwijs voor wiskunde en wetenschappen het sterkst dalen, terwijl de meeste andere landen stabiel blijven of het beter doen. Steeds meer leerlingen behalen het basisniveau niet, en ook de sterkere leerlingen vallen terug. Voor wiskunde zijn we bij de grootste dalers, en 5% van de leerlingen behaalt het basisniveau niet. Ook voor wetenschappen zit Vlaanderen ver onder het internationale gemiddelde. Zelfs 12% van de leerlingen behaalt het basisniveau voor wetenschappen niet. Ook PIRLS 2021¹³ wijst erop dat leerlingen van het vierde leerjaar basisonderwijs sterk achteruitgaan voor begrijpend lezen. De negatieve trend voor begrijpend lezen bij Vlaamse leerlingen zet zich met andere woorden door.

De Vlaamse toetsen geven dezelfde knipperlichten. Leerlingen uit het vierde leerjaar scoren relatief goed voor bewerkingen, getalbegrip, meetkunde en metend rekenen, maar zijn minder vaardig wat leesbegrip en het oplossen van wiskundige problemen betreft. De resultaten van de IDP-toetsen wijzen eveneens op de lichte daling voor begrijpend lezen en luisteren bij leerlingen in het zesde leerjaar.

12 Verhelst, D., Verboven, C., Kenis, A., Coenen, S., Van den Eynde, L., De Loof, H., De Maeyer, S. & Van Petegem, P. (2024). *Vlaanderen in TIMSS 2023, wiskunde- en wetenschapsprestaties van het vierde leerjaar in internationaal perspectief en doorheen de tijd*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.

13 Mullis, I. V. S., von Davier, M., Foy, P., Fishbein, B., Reynolds, K. A., & Wry, E. (2023). *PIRLS 2021 International Results in Reading*. Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center. Geraadpleegd via <https://pirls2021.org/results>

De Onderwijsspiegel van 2024 stelt eveneens vast dat er in vergelijking met het schooljaar ervoor iets meer tekorten en ontwikkelkansen voor de leergebieden Nederlands en wiskunde in de lagere afdeling zijn. De onderwijsinspectie wijst bovendien op een nood aan professionalisering, zoals voor het omgaan met nieuwe eindtermen. In 2023 werden voornamelijk de uitdagingen op het vlak van het doelenkader en de doelenselectie op maat voor bubao als werkpunten aangegeven. Het zijn allemaal argumenten om ons volledig in te zetten voor een vernieuwd leerplan basisonderwijs dat beantwoordt aan een kennisrijk curriculum, met een sterke gerichtheid op effectieve didactiek.

Erg alarmerend is ook de algemene vaststelling in verschillend onderzoek dat ons onderwijs er onvoldoende in slaagt kwetsbare leerlingen beter te doen presteren, en dat de groep 'zwakke' presteerders alleen maar groter wordt. Om dat tij te keren, is er een aanpak nodig waar deze leerlingen net meer tot leren komen. De wetenschappelijke argumenten om meer in te zetten op een leerplan dat gebaseerd is op de principes van een kennisrijk curriculum, zijn zeer overtuigend¹⁴. We zien potentieel om via die weg beter en doeltreffender ongelijkheid in het onderwijs te bestrijden. We beamen dus de visie van de overheid dat disciplines als wiskunde, Nederlands en wetenschappen een prominente plaats moeten krijgen in een kennisrijk leerplan. Tegelijkertijd blijven we zeer bewust inzetten op de totale persoonsvorming van onze leerlingen, die voortkomt uit diepgaande kennis en uit de relatie met en tot de ander. We zorgen ervoor dat de identiteit van Katholiek Onderwijs Vlaanderen in het leerplan duidelijk zichtbaar is. Die benadering draagt bij tot de ontwikkeling van zowel academische als socio-emotionele vaardigheden die beide nodig zijn om volwaardig en ethisch verantwoord te participeren aan onze maatschappij.

Tot slot verwijzen we naar het Vlaamse regeerakkoord 2024-2029. De Vlaamse regering focust op kwaliteit en excellentie. De lat wordt bewust hoog gelegd, met een focus op het behalen van minimumdoelen en maximale leerwinst. De regering benadrukt het belang van het Nederlands als essentiële factor voor succes in het onderwijs en de maatschappij. Scholen worden aangemoedigd om een sterk taalbeleid te voeren, met inbegrip van taaltesten, intensieve taalintegratietrajecten en de bevordering van Nederlands als omgangstaal.

De pedagogische begeleidingsdiensten ontvangen bovendien gekleurde middelen voor beleidsprioriteiten die hier heel nauw bij aansluiten. Vanaf het schooljaar 2026-2027 gaat het over evidence-informed inclusieve leeromgeving



Leraren, middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we alle scholen gewoon basisonderwijs en 40% van de scholen buitengewoon basisonderwijs.



Voor de grootste groep leraren streven we een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick: kennis bijbrengen bij de deelnemers.

Bij schoolgebonden, geïntegreerde trajecten streven we bij leraren een effect na tot op het gedragsniveau, niveau 3 van Kirkpatrick.

Voor middenkader en leidinggevenden is ons streefdoel eveneens niveau 3 van Kirkpatrick, ze begrijpen de principes van een kennisrijk curriculum en passen die toe.

¹⁴ Surma, T. e.a. (2024). *Developing Curriculum for Deep Thinking: The knowledge Revival*. Springer.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.3 (zoals effectieve didactiek – cf. ook de tweede beleidsprioriteit – en klasmanagement) en 2.2 (zoals onderwijskundig leiderschap) geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls evidence-informed inclusieve leeromgeving.

Onderstaand voorstel is voor de verschillende doelgroepen enkel realiseerbaar op voorwaarde dat de pedagogische begeleiding extra middelen ontvangt voor de implementatie van een kennisrijk curriculum in de basisschool. Mocht dat niet het geval zijn, zullen we moeten herbekijken op welke manier we aan de implementatie kunnen werken.

In de tweede helft van het schooljaar 2024-2025 werken pedagogisch begeleiders intensief mee aan de ontwikkeling van de minimumdoelen voor het basisonderwijs, gebaseerd op de principes van een kennisrijk curriculum. Daarmee kan onze pedagogische begeleiding, in opdracht van onze schoolbesturen, de komende tijd een nieuw leerplan maken voor de hele basisschool. Voor de ontwikkeling van een dergelijk leerplan is heel wat studie en overleg nodig. We willen daarbij meer dan ooit de aanwezige expertise uit ons netwerk inzetten. We hopen ook voldoende tijd te krijgen voor het maatschappelijk debat rond de invulling van ons leerplan. Met een leerplan alleen kunnen we de onderwijskwaliteit niet opkrikken. Er moet verder kennis ontwikkeld worden over een kennisrijk curriculum al van in de kleuterschool, er moet nagedacht worden over de impact op het secundair onderwijs, de samenhang met andere cruciale thema's, zoals effectieve didactiek, klasmanagement en onderwijskundig leiderschap – en dat al van in de ontwikkelfase. Bovendien zal er ook tijd gaan naar de ontwikkeling van ondersteunende producten, zoals filmmateriaal, de ICT-omgeving en online leerpaden. Dat zal beslag leggen op behoorlijk wat begeleidingstijd, maar ondertussen gaan we wel al met de implementatie van start.

We organiseren – met het oog op de implementatie van het leerplan gebaseerd op de principes van een kennisrijk curriculum – een traject waarbij we inzetten op zowel het leidinggevend team als op het middenkader en de leraren. Het leidinggevend team nemen we mee in het traject van leiding geven aan de evolutie naar een schoolbreed beleid. Op die manier kunnen de leidinggevendenden het implementatieproces (mee) vormgeven.

Aanbod voor leraren

- ▶ We zetten voornamelijk in op een brede groep leraren, waarvoor we in nascholingen voorzien, namelijk 2 of 3 halve dagen afhankelijk van de focus, in combinatie met begeleiding. Afhankelijk van de context en de noden van de school, worden er intensieve trajecten opgezet. Voor leraren (en middenkader en leidinggevendenden) die later aansluiten, voorzien we bijkomende nascholingsmogelijkheden, webinars en leerpaden.
- ▶ Werken met pioniersscholen/hubs:
 - ▶ Leraren in fase 1: implementatie op het niveau van de school via schoolinterne expert/trekker/curriculumcoach in 20 pioniersscholen.
 - ▶ Leraren in fase 2: implementatie op het niveau van de scholengemeenschap via expert uit de pioniersschool in 20 scholengemeenschappen. We werken volgens een systeem waarbij een pioniersschool (of 'ankerschool') fungeert als hub. Het voordeel is dat de expertise in die hub zelf ontwikkeld en gedeeld wordt, met ondersteuning van de pedagogische begeleiding.

Aanbod voor middenkader en leidinggevenden

- ▶ Voor een brede groep behorend tot het middenkader/leidinggevend team voorzien we nascholingen, in combinatie met begeleiding.
 - ▶ Werken met pioniersscholen/hubs:
 - ▶ Middenkader en leidinggevenden in fase 1: implementatie op het niveau van de school via schoolinterne expert/trekker/curriculumcoach in 20 pioniersscholen.
 - ▶ Middenkader en leidinggevenden in fase 2: implementatie op het niveau van de scholengemeenschap via expert uit de pioniersschool in 20 scholengemeenschappen.
-
- ▶ Expertisecentrum Onderwijs en Leren (Thomas More)
 - ▶ Katholieke Universiteit Leuven (bijvoorbeeld rond wiskunde, taal ...)
 - ▶ Ook koepelloze scholen en scholen van OKO kunnen gebruikmaken van onze leerplannen.





OD 1.2

Het schoolteam realiseert zijn leerplannen gelijk- en doelgericht in de dagelijkse onderwijspraktijk bij alle leerlingen.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Curricula (bu)so
- ▶ Gemeenschappelijk funderend leerplan
- ▶ Werkplekleren
- ▶ Curriculum volwassenenonderwijs



Voor de onderbouwing verwijzen we graag opnieuw naar de behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. We blijven inzetten op de implementatie van leerplannen op basis van de gerapporteerde behoeften vanuit het werkveld. Eveneens geeft het Vlaamse regeerakkoord mede de aanleiding voor de formulering van dit operationele doel met aandacht voor curricula in het (buitengewoon) secundair onderwijs en het volwassenenonderwijs. Zie eveneens onder operationeel doel 1.1 voor bijkomende toelichting.

Voor het secundair onderwijs vertonen de resultaten van peilingen en toetsen eveneens een neerwaartse trend. Uit het PISA-onderzoek 2022¹⁵ blijkt dat Vlaamse 15-jarigen voor wiskunde, lezen en wetenschappen er opnieuw op achteruitgaan. Voor lezen en wetenschappen is Vlaanderen in 2022 weggezakt naar de internationale middenmoot. Die achteruitgang is telkens ook groter dan de achteruitgang van het OESO-gemiddelde. Van de Vlaamse leerlingen in het secundair onderwijs behaalt 22,4% het basisniveau wiskunde niet. Voor lezen is dat 23,9% en voor wetenschappen 22,5%. Die achteruitgang is vast te stellen in alle onderwijsvormen. Sinds 2018 is in die daling ook een duidelijke versnelling zichtbaar voor wiskunde en lezen.

De nulmeting van de Vlaamse toetsen in 2024 toont aan dat leerlingen van het tweede leerjaar secundair onderwijs A-stroom de minimumdoelen basisgeletterdheid bijna altijd behalen, maar veel minder vaak de minimumdoelen A-stroom, voornamelijk voor het oplossen van wiskundige problemen zijn de scores erg laag, want slechts 13% van de leerlingen behaalt daarvoor de eindtermen van de A-stroom. Leerlingen in de B-stroom behalen wat het oplossen van wiskundige problemen betreft eveneens lage scores: slechts 21% behaalt de eindtermen van de B-stroom. Bovendien bereikt deze laatste groep minder vaak de minimumdoelen basisgeletterdheid. We nemen dat alles ter harte en spannen ons in om daarin verandering te brengen.

¹⁵ De Meyer, I., Berlamont, L., Hoedt, L., Janssens, R., Lermytte, A., Warlop, N., van Braak, J. (2023). *Vlaams rapport PISA 2022*. Gent: Universiteit Gent.

De Onderwijsspiegels van 2023 en 2024 lezen we met enige voorzichtigheid, omdat er niet zoveel doorlichtingen in het secundair onderwijs gebeurden op basis waarvan de synthese geschreven werd. Toch vinden we ook daar belangrijke elementen terug om de komende periode extra aandacht aan te besteden. Zo lezen we, wat de onderwijsleerpraktijk betreft, de afstemming op het gevalideerd doelenkader een ontwikkelkans is in het gewoon secundair onderwijs, en in het buitengewoon secundair onderwijs de doelenselectie op maat.

Ook in het secundair onderwijs blijven we inzetten op de brede vorming van onze leerlingen, onder meer via de aandacht voor het gemeenschappelijk funderend leerplan en voor leerplannen uit het complementair gedeelte, omdat we daar hebben vastgesteld dat er in scholen nog veel kansen zijn om dat doelgericht te versterken.

Aan de curricula voor het volwassenenonderwijs werken we over de netten heen al jarenlang samen. We bestendigen die samenwerking met het oog op de toekomst en leggen de netoverschrijdende samenwerking voor de komende beleidsperiode vast in de samenwerkingsovereenkomst volwassenenonderwijs (zie bijlage 2). De modernisering van het secundair onderwijs moet nog een vertaling krijgen naar het tweedekansonderwijs. Er wordt gemikt op nieuwe curricula vanaf september 2026. De uitrol van de nieuwe leerplannen binnen de acht centra voor volwassenenonderwijs wordt begeleid vanuit de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.



- Leraren, middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs
- Middenkader en leidinggevenden volwassenenonderwijs



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 350 scholen (buitengewoon) secundair onderwijs.

Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we de 8 centra voor volwassenenonderwijs.



Voor leraren streven we een effect na op niveau 3 van Kirkpatrick: we denken dan aan sterke gelijkgerichte pedagogisch-didactische aanpak in de vakgroep, uitgewerkte leerlijnen, uitwisselen van materialen en ervaringen over eigen didactiek; versterkte vakdidactische aanpak.

Ook voor het middenkader beogen we een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: we denken bijvoorbeeld aan een schooleigen visie en aanpak van de betrokken krachtlijn; visie en actieplan om kwaliteitsvol aan werkplekleren te doen.

Bij leidinggevenden streven we eveneens naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: een schooleigen visie en aanpak van vakgroepwerking als middel voor onderwijskundig beleid; een sterkere vakdidactische aanpak.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van de operationele doelen 1.3, 2.1 en 2.2 geïntegreerd aangeboden.

- Aanbod voor leraren: vakleerplannen voor de zevende leerjaren
 - We voorzien een basisimplementatiesessie in het eerste jaar en één of meer verdiepende sessies daaropvolgend in jaar 1 en 2. We verrichten daarvoor ontwikkelwerk, namelijk verdiepende inhouden concretiseren aan de hand van praktijkvoorbeelden.
 - We voorzien tevens delende netwerken implementatie zevende leerjaren in jaar 1 en 2, die in jaar 3 evolueren naar lerende netwerken.



- ▶ Aanbod voor leraren: vakgebonden leerplannen eerste, tweede en derde graad
 - ▶ Via een digitaal aanbod voorzien we inspirerend materiaal en verduidelijkende bijdragen die leraren(teams) tijdsonafhankelijk kunnen raadplegen.
 - ▶ We organiseren gerichte webinars/infosessies voor specifieke inhoudelijke items uit een selectie van leerplannen.
 - ▶ We voorzien delende netwerken (ook digitale) voor een selectie van leerplannen.
 - ▶ We voorzien eveneens lerende netwerken voor een selectie van leerplannen.

Dat aanbod plannen we in tijdens de eerste drie jaren van het begeleidingsplan. De selectie zelf van leerplannen en inhoudelijke items variëren in de tijd naargelang de noden.

Nodige ontwikkelwerk: inhoudelijk verduidelijkende bijdragen, kennisrijke concretiserings en inspirerend materiaal gelinkt aan leerplannen so.

- ▶ Trajecten leerplangericht werken voor vakgroepen graadgebonden/graadoverstijgend, schoolgebonden/schooloverstijgend met aandacht voor effectieve didactiek

Dit traject kan gevolgd worden zowel per vakgroep als door alle vakgroepen samen op één school. We focussen daarbij op de toepassing van principes van effectieve didactiek, de pedagogisch-didactische aanpak in de vakgroep, leerlijnen in de school en de uitwisseling van materialen en ervaringen over de eigen didactiek.

Dit aanbod doen we voor drie schooljaren gezien de grote nood aan goede pedagogisch-didactische afstemming in scholen en gezien de grote variatie aan mogelijkheden.

- Traject wiskunde en Nederlands A- en B-stroom, en A-finaliteit met aandacht voor effectieve didactiek

We werken met kernteams van leraren, middenkader, leidinggevend. In deze trajecten integreren we ook principes van effectieve didactiek. Gezien de grote nood (resultaten voor PISA, Vlaamse toetsen ...) loopt dit aanbod eveneens over drie schooljaren.

Aanvullend voorzien we lerende netwerken wiskunde en Nederlands B-stroom en A-finaliteit (onder meer resulterend uit eerdere trajecten), eveneens voor de drie schooljaren.

- Traject 'Aan de slag met het gemeenschappelijk funderend leerplan' (GFL)

Dit traject is een combinatie van nascholing en contextspecifieke begeleiding voor leidinggevend en middenkader over het actieplan op basis van bestaande en nieuwe praktijken op school voor diverse krachtlijnen van het GFL.

- Traject vakgroepwerking

In dit traject ligt de nadruk op vakgebonden en vakoverschrijdend samenwerken van leraren op een duurzame en efficiënte manier, onder meer met een focus op STEM, onderzoekscompetentie. Ook dit traject combineert nascholing en contextgebonden begeleiding voor leidinggevend en middenkader.

Bijhorend ontwikkelwerk: evalueren van onderzoekscompetentie met leerplangerichte en vakoverschrijdende inspirerende voorbeelden en suggesties voor didactische aanpak.

- Traject werkplekleren

We werken met kernteams van middenkader en leraren voor de studiedomeinen STEM, Economie en organisatie, Maatschappij en welzijn, Taal en cultuur, Sport, Voeding en horeca en Land- en tuinbouw (in de focus tijdens jaar 1 en 2).

Bijhorend ontwikkelwerk: stage-activiteitenlijsten, modellen van opleidingsplannen, online basismateriaal ter inspiratie.

- Delende netwerken werkplekleren

We voorzien één domeinoverschrijdend netwerk per regio waarbij delende netwerken tijdens jaar 1 en 2 evolueren naar lerende netwerken in jaar 3.



- We werken samen voor het gemeenschappelijk funderend leerplan met specifieke organisaties rond bijvoorbeeld gezondheidsbeleid.
- Voor sommige vakleerplannen wordt samengewerkt met bepaalde sectoren, bedrijven of regionale technologische centra (RTC's) op het vlak van infrastructuur, voor het vormgeven van de eigen lespraktijk ...
- Er is een samenwerking met lerarenopleidingen van de katholieke hogescholen en andere (universitaire) lerarenopleidingen. Met lerarenverenigingen en educatieve centra gebeurt die samenwerking omtrent specifieke aspecten van vakleerplannen.
- Samenwerking met OVSG: scholen en leraren van OVSG kunnen gebruikmaken van onze leerplannen en digitale tools.
- Samenwerking met buitenlandse partners in het kader van Interregprojecten met als doel om vormingsinitiatieven te ontwikkelen voor leraren met het oog op de realisatie van specifieke aspecten van het leerplan vanuit een landoverstijgend perspectief.
- Het volwassenenonderwijs werkt intens samen met de andere netten.
- Eigentijdse arbeidsmarktgerichte opleidingen aanbieden in het volwassenenonderwijs betekent ook om in samenspraak met de sectoren, VDAB ... proactief het aanbod te evalueren en, waar nodig, vernieuwend onderwijsaanbod te organiseren.



OD 1.3

Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Krachtige leeromgeving
- ▶ Wiskunde (bu)bao
- ▶ Taal (bu)bao
- ▶ Effectieve (digitale) didactiek
- ▶ Vakdidactiek (so)
- ▶ Klasmanagement
- ▶ Leren Leren (bu)so & vwo
- ▶ Binnenklasdifferentiatie
- ▶ Motivatie



Allereerst baseren we ons voor de uitwerking van dit operationele doel op een tussen-tijdse evaluatie van de realisatie van de strategische doelen uit het *Begeleidingsplan 2022-2025*. We onthouden dat er voor het vormgeven van het onderwijsleerproces en de leer- en leefomgeving nog grote kwaliteitsverschillen blijven tussen scholen buitengewoon onderwijs om het handelingsplanmatig werken af te stemmen op de onderwijsbehoeften van leerlingen. Voornamelijk in het secundair onderwijs zijn er nog groeikansen om schoolbrede afspraken te maken rond de onderwijsleerpraktijk.

Uit de behoeftebevraging blijkt een hoge nood aan ondersteuning bij het vormgeven van leerproces en leeromgeving. Daarbij werden volgende aspecten genoemd als grote uitdagingen waarvoor ondersteuning van pas zou komen: het omgaan met diversiteit en het realiseren van een inclusieve cultuur; concrete acties opzetten, zodat leerproces en leeromgeving bijdragen aan het behalen van leerdoelen, en een goed doordacht en logisch opgebouwd curriculum ontwerpen.

Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer hoge nood voor B2 (Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.); voor B3 (Het schoolteam biedt elke lerende een passende begeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen.); voor V2 (Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.); voor O2 (Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.); O3 (Het schoolteam stuurt het onderwijsleerproces bij op basis van de feedback- en evaluatiegegevens.) en voor R3 (De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.).

Ook onderwijsprofessionals uit internaten formuleren daarbij een hoge nood. Gekoppeld aan het referentiekader voor internaatskwaliteit (RIK) betekent dat een hoge nood aan ondersteuning bij KV5 (Het internaatsteam stelt doelen en draagt daarmee bij aan de totale ontwikkeling van elke interne, rekening houdend met context- en inputkenmerken.).

De Onderwijsspiegel van 2023 doet verschillende belangrijke vaststellingen. Voor de onderwijsleerpraktijk zijn er kansen op het vlak van de leer- en ontwikkelingsgerichte aanpak. Tal van scholen buitengewoon onderwijs worstelen met het doelgericht vormgeven van onderwijs op maat vanuit een handelingsplanmatige aanpak. Specifiek voor bubao zijn er voor de onderwijsleerpraktijk uitdagingen op het vlak van het doelenkader, de doelenselectie op maat en de kwaliteitsvolle evaluatie van de handelingsplanning op leerlingenniveau. Specifiek voor buso zijn er voor de onderwijsleerpraktijk uitdagingen op het vlak van het bepalen van specifieke opvoedings- en onderwijsbehoeften, de doelenselectie op maat, de pedagogisch-didactische planning en de evaluatie van de leerlingenvorderingen. De Onderwijsspiegel van 2024 voegt daar nog het belang van professionalisering met betrekking tot het gebruik van digitale leermiddelen aan toe.

Diezelfde vaststelling deed het Rekenhof¹⁶ in zijn verslag over de digitalisering in het basis- en secundair onderwijs. De ICILS (International Computer and Information Literacy Study¹⁷) is een internationale studie naar de digitale vaardigheden van leerlingen in het tweede jaar van het secundair onderwijs. Ook vanuit dat onderzoek krijgen we de aanbeveling om naast technologische investeringen ook verder in te zetten op de pedagogische ondersteuning en professionele ontwikkeling van leraren, zodat zij leren ICT te gebruiken om didactisch sterke klaspraktijken te creëren. Scholen missen expertise op het gebied van digitale didactiek en het effectief inzetten van ICT in de lessen. We horen daarnaast ook een oproep om gebruik te maken van kwalitatieve digitale leermiddelen en, net zoals in het Vlaamse regeerakkoord benadrukt wordt, in te zetten op digitale didactiek.

Wat effectieve didactiek betreft, werken we samen met Leerpunt. De kennisagenda van Leerpunt voor de periode 2024-2027 beschrijft diverse thema's die relevant zijn voor de ondersteuning van scholen, onder meer feedback, differentiatie, digitalisering, diversiteit, inclusie, motivatie en welbevinden. De kennisagenda benadrukt onder kennisdeling en -vertaling ook het belang van evidence-informed werken.

Tot slot vinden we een aantal belangrijke argumenten voor deze inhoudelijke prioriteit in de omgevingsanalyse van het Vlaamse Departement Onderwijs en Vorming. De analyse signaleert een trend van dalende leerlingenprestaties op internationale en Vlaamse toetsen. Het schoolse welbevinden van leerlingen daalt gedurende de schoolloopbaan, met name de waardering voor het pedagogisch klimaat. Het eerste jaar secundair onderwijs is daarin een scharnierpunt. Er is een verband tussen leerresultaten en de motivatie van leerlingen voor het vak. Leraren scoren zichzelf gemiddeld matig op het vlak van klasmanagement en een aanzienlijk deel van de leraren beschikt niet over voldoende digitale leermiddelen. Het is eveneens belangrijk dat scholen ondersteund worden bij de integratie van digitale middelen in de onderwijsleerpraktijk.

Extra inzetten op klasmanagement onderbouwen we vanuit de omgevingsanalyse en eveneens vanuit het rapport van de commissie-Brinckman¹⁸. De commissie adviseert om een rustige, veilige en overzichtelijke school- en klasomgeving te creëren. Regelmaat en rust zijn basisvoorwaarden voor groei. De onderwijsinspectie stelt in verschillende Onderwijsspiegels vast dat de meeste scholen instaan voor een positief en stimulerend leer- en leefklimaat, een sterkte om te borgen dus. De commissie-Brinckman verwijst ook naar de TALIS-bevraging, waarin is vastgesteld dat de onderwijsprestaties van leerlingen positief beïnvloed worden door een goed klasmanagement.

Daarbij aansluitend willen we nog even verwijzen naar onze eigen behoeftebevraging. In de vrije velden rapporteerden onderwijsprofessionals onder het thema 'lerenden begeleiden' regelmatig dat omgaan met moeilijk gedrag een uitdaging is waarbij ondersteuning gevraagd wordt.

¹⁶ Rekenhof (2024). *Digitalisering in het basis- en secundair onderwijs*. Geraadpleegd op 10 december 2024 via <https://www.ccrek.be/nl/publicatie/digitalisering-in-het-basis-en-secundair-onderwijs>

¹⁷ Fraillon, J. (2024). *An international perspective on digital literacy: Results from ICILS 2023*. International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA). Geraadpleegd via <https://www.iea.nl/publications/icils-2023-international-report>

¹⁸ Commissie Beter Onderwijs (2021). *Naar de kern. De leerlingen en hun leer-kracht*. In opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming.

De pedagogische begeleidingsdiensten ontvangen gekleurde middelen voor beleidsprioriteiten die hier heel nauw bij aansluiten. Vanaf het schooljaar 2026-2027 gaat het over deze beleidsprioriteiten: evidence-informed inclusieve leeromgeving, concretisering van de samenwerking met Leerpunt, onder andere met het oog op effectieve didactiek.



- Leraren, middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs
- Leraren, middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs
- Middenkader en leidinggevenden volwassenenonderwijs



Met de realisatie van dit operationele doel willen we 50% van de (bu)bao-scholen, 25% van de (bu)so-scholen en de 8 centra voor volwassenenonderwijs bereiken.



Voor leraren streven we een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick: inzicht in principes van effectieve didactiek; kennis bijbrengen en vaardigheden ontwikkelen.

Voor leraren streven we bij intensieve trajecten een effect na op niveau 3 van Kirkpatrick: daar waar we lesson study introduceren en bij de opleiding van interne didactische coaches beogen we een gedragsverandering.

Ook voor het middenkader beogen we een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: inspireren van de werking met didactische coaches; visie op het vak en wetenschappelijk onderbouwde didactisch aanpak over graden heen.

Voor leidinggevenden streven we enerzijds een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick, wanneer we inzichten en kennis meegeven over leren leren en de bijhorende implementatie van leerstrategieën.

We beogen soms ook een effect op gedragsniveau (niveau 3 van Kirkpatrick) bij de leidinggevenden, wanneer er naast inzicht in kaders, in het vademecum en in de principes van een goede onderwijsloopbaanbegeleiding ook een actieplan op schoolniveau uitgewerkt wordt en een schoolspecifiek beleid rond leercompetentie is uitgewerkt en uitgerold.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van de operationele doelen 1.1, 1.2, 1.5 en 2.1 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpulsen concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus en evidence-informed inclusieve leeromgeving.

De prioriteiten die onder dit doel vallen, worden alle ingebed in een bredere visie rond krachtige leeromgevingen. Het is geenszins de bedoeling om ons vormingsconcept te verengen tot het louter cognitieve (cf. de nadruk op brede vorming en persoonsvorming), noch om in onze leeromgeving aspecten als betekenisvol, authentiek leren minder aandacht te geven. We zoeken naar wetenschappelijk onderbouwde ingrediënten voor onze visie op goed onderwijs. We richten in de lente van 2025 daartoe een denkgroep met academici op met als doelstelling om vanuit verschillende perspectieven tot een geïntegreerde visie op kwaliteitsvol onderwijs te komen, zodat we scholen voor iedereen realiseren. Leden kunnen elk vanuit hun expertise bouwstenen aanreiken die we tot elkaar kunnen verknopen tot een wervend, sterk, geïntegreerd (in plaats van gepolariseerd) en inspirerend toekomstverhaal over ons onderwijs. Het moet ons tegelijkertijd toelaten om tot duidelijke keuzes en referentiekaders te komen die we dan kunnen vertalen naar de pedagogische begeleiding van scholen én naar de scholen zelf met het oog op hun onderwijskwaliteit.

Effectieve didactiek is een belangrijke focus bij verschillende begeleidingsacties en verschillende doelen, niet in het minst bij operationele doelen 1.1 en 1.2. Bij dit operationeel doel lichten we een aantal zaken uit ons aanbod uit. We hebben daarbij ook oog voor digitale didactiek. Digitale technologieën maken inherent deel uit van het onderwijskundig beleid met het oog op het creëren van een meerwaarde voor het leren van alle leerlingen. Effectieve digitale didactiek is voor ons met andere woorden een van de mogelijke verschijningsvormen van effectieve didactiek. Het actief inzetten van digitale leermiddelen is nooit een doel op zich, maar altijd een middel om ons doel te bereiken en kadert dan altijd in een groter geheel.

Traject effectieve didactiek (lesson study)

Het traject effectieve didactiek (lesson study) heeft als doel om interne didactische coaches op te leiden, zodat scholen het thema nadien zelfstandig kunnen oppakken. Het wordt vooral schoolgebonden ingericht en is een combinatie van nascholing en begeleiding, gericht op leraren en middenkader (mentoren) (buitengewoon) basisonderwijs en (buitengewoon) secundair onderwijs. We hebben de capaciteit – via de extra middelen – om maximaal een tiental trajecten aan te bieden per regio per schooljaar.

- Jaar 1: tien trajecten per regio per schooljaar, dus in totaal 50 scholen
- Jaar 2 en 3: verhoging van het aanbod indien er vraag naar is (na interne professionalisering van de pedagogisch begeleiders)

Proeftuin effectieve didactiek vanuit vakgebonden perspectief

Het onderscheid met de trajecten leerplangericht werken is dat de focus hier ligt op sterke vakdidactiek toegepast vanuit de principes van effectieve didactiek en gericht op leraren, middenkader en leidinggevend (buitengewoon) secundair onderwijs. Het gaat in totaal om een professionalisering van een zestal halve dagen, indien het traject effectieve didactiek niet is gevolgd, anders een viertal halve dagen.

- Jaar 1: vier proeftuinen (onder voorbehoud voor de vakken Nederlands, wiskunde en geschiedenis en voor het specifieke gedeelte van één studierichting in het studiedomein Maatschappij en welzijn)
- Jaar 2 en 3: afhankelijk van de resultaten van de proeftuin verruimen we naar reguliere trajecten per regio

Nascholing effectieve didactiek

Het gaat om een aulasessie van een halve dag die schooloverstijgend aangeboden wordt. We richten ons met dit initiatief op leraren en middenkader (buitengewoon) secundair onderwijs. We voorzien minstens twee nascholingen per regio per schooljaar.

Lerend netwerk didactische coaches

In jaar 1 gaat het om één lerend netwerk. In de volgende schooljaren plannen we een uitbreiding van het aantal lerende netwerken in opvolging van de trajecten met als uiteindelijk doel één lerend netwerk per regio. Gericht op (buitengewoon) basisonderwijs en (buitengewoon) secundair onderwijs.

Link met implementatie van kennisrijk curriculum

Naast de didactische coaches is in het (buitengewoon) basisonderwijs het thema effectieve didactiek ook altijd verbonden met de implementatie van het kennisrijk curriculum (operationeel doel 1.1). We verwijzen naar de initiatieven die daarvoor genomen worden. Zowel in de proeftuinscholen als in de andere nascholingen wordt effectieve didactiek steeds meegenomen.

Volgende twee trajecten voor (buitengewoon) secundair onderwijs noteerden we bij het plan van aanpak van operationeel doel 2, ze zetten ook volop in op effectieve didactiek, namelijk:

Traject leerplangericht werken met aandacht voor effectieve didactiek (zie OD 1.2)

Trajecten voor vakgroepen graadgebonden/graadoverstijgend, schoolgebonden/schooloverstijgend. Dit traject kan gevolgd worden zowel per vakgroep als door alle vakgroepen samen op één school. We focussen daarbij op de toepassing van principes van effectieve didactiek, de pedagogisch-didactische aanpak in de vakgroep, leerlijnen in de school en de uitwisseling van materialen en ervaringen over de eigen didactiek.

Dit aanbod doen we voor drie schooljaren gezien de grote nood aan goede pedagogisch-didactische afstemming in scholen en gezien de grote variatie aan mogelijkheden.

Traject wiskunde en Nederlands A- en B-stroom, en A-finaliteit met aandacht voor effectieve didactiek (zie OD 1.2)

We werken met kernteams van leraren, middenkader, leidinggevend. We voorzien een aanbod in elke regio. In deze trajecten integreren we ook principes van effectieve didactiek. Gezien de grote nood (resultaten voor PISA, Vlaamse toetsen ...) loopt dit aanbod eveneens over drie schooljaren.

Aanvullend voorzien we lerende netwerken wiskunde en Nederlands B-stroom en A-finaliteit (onder meer resulterend uit eerdere trajecten), eveneens voor de drie schooljaren.

<i>Focus klasmanagement</i>	We organiseren – met het oog op klasmanagement – een traject waarbij we inzetten op zowel het leidinggevend team als op de leraren. Het leidinggevend team nemen we mee in het traject van leiding geven aan de evolutie naar een schoolbreed beleid op klasmanagement. Op die manier kunnen de leidinggevenden het implementatieproces (mee) vormgeven. Omdat klasmanagement op de klasvloer gerealiseerd wordt, voorzien we een traject van twee schooljaren voor leraren, waarin we focussen op een viertal personeelsleden (leraren) per schoolteam, dat om een maximaal multiplicator- en duurzaam effect te bereiken. Scholen die we met deze intensieve trajecten niet bereiken, bieden we een algemener traject aan om alvast de principes van klasmanagement mee te geven. Dit (algemener) traject zal ervoor zorgen dat het pad naar een duurzamer traject voorbereid wordt met het oog op een duurzame implementatie.
<i>Focus binnenklasdifferentiatie</i>	Binnenklasdifferentiatie kunnen we niet wegdenken uit de huidige klaspraktijk. Een evolutie naar een kennisrijker curriculum zal hoe dan ook hand in hand blijven gaan met een sterke onderwijsleerpraktijk waarbinnen differentiatie zijn plaats heeft. Schoolteams, vakgroepen, individuele leraren versterken in binnenklasdifferentiatie zien we als pedagogische begeleiding dan ook als één van onze opdrachten. Binnen dat kader zetten we zowel in op schoolspecifieke trajecten als op een schooloverstijgend aanbod waarin de combinatie van aanbod en begeleiding de effectiviteit tot op niveau van de leerling moet realiseren. Door die initiatieven te verbinden aan andere speerpunten, zoals geïntegreerde leerlingenbegeleiding, effectieve didactiek en leerplanimplementatie, en daarnaast de principes van binnenklasdifferentiatie te verwerken in trajecten met andere prioriteiten, zorgen we ervoor dat we dit onderwerp als olievlek in de scholen doen binnenkomen.

Traject leren leren

- ▶ Traject gericht op leraren en middenkader (buitengewoon) secundair onderwijs. Er wordt gewerkt rond leerstrategieën en leerwinst van leerlingen en we vertrekken daarvoor vanuit het gemeenschappelijk funderend leerplan. We voorzien een aanbod in elke regio en ook teamgericht.
- ▶ Leren leren-beleid vormgeven gericht op middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs en volwassenenonderwijs is een combinatie van nascholing en begeleiding: beleid vormgeven, implementeren en verankeren.

Gezien de grote vraag voorzien we deze trajecten gedurende schooljaren 1, 2 en 3.

Ontwikkelwerk: vakleerplangericht inspirerend materiaal

Traject goede studiekeuzes maken in het secundair onderwijs

We voorzien een aanbod voor kernteams van leraren, middenkader en leidinggevenden.

Gedurende dit traject worden de resultaten vanuit wetenschappelijk onderzoek, school-eigen data, het gemeenschappelijk funderend leerplan en het *Vademecum zorgbreed en kansrijk onderwijs* als input gehanteerd om een schooleigen beleid vorm te geven. We voorzien een aanbod in elke regio en ook teamgericht. Tijdens het eerste schooljaar focussen we daarbij op de eerste-tweede-derde graad (buitengewoon) secundair onderwijs. Tijdens het tweede en derde jaar van het begeleidingsplan willen we, naast de focus op overgangen tussen graden, ook de focus overgang secundair onderwijs-hoger onderwijs expliciet meenemen in het aanbod. De eerste lichting leerlingen van de modernisering so zet immers de stap naar hoger onderwijs vanaf september 2025.

Traject gericht op leraren (buitengewoon) secundair onderwijs

Een veel gehoorde zorg bij leraren is het gebrek aan leermotivat

We bieden een online traject aan voor leraren waarin naast leren leren ook differentiëren en motiveren in de focus komt. In dit maatwerktraject worden leraren uitgedaagd om de geleerde inzichten vanuit lesson study aan te pakken, uit te proberen op de klasvloer en te delen met de andere deelnemers.

We stellen onze actiewijzer en themapagina op de PRO.-site verder op punt vanuit de bijkomende inzichten uit de te verwachten leidraad Motivatie en welbevinden van Leerpunt en vanuit praktijkervaringen van scholen. Die actiewijzer en themapagina bieden scholen de kans om vanuit het beleidsteam zelfstandig aan de slag te gaan om duurzame professionele dialoog op te zetten vanuit leermotivat

Tegelijk gaan we ook rechtstreeks aan de slag met leraren. Voor startende leraren is dit een thema dat hen na eerste, vaak moeilijke, ervaringen weer wat houvast kan geven. Daarnaast integreren onze begeleiders de actiewijzer en aanpak in trajecten met vakgroepen die vanuit een andere focus vertrekken (bijvoorbeeld leerplandoelgericht werken, sterkere vakgroepwerking).

In eerste instantie focussen we op leermotivat



Voor effectieve didactiek en andere genoemde thema's werken we onder andere met Leerpunt samen, en met verschillende instellingen die rond vakdidactiek werken. Er is overleg met hogescholen en universiteiten over de overgang van leerlingen secundair onderwijs naar hoger onderwijs voor specifieke aspecten (onder andere leren leren en curriculumaspecten) en instaptoetsen lerarenopleiding. Naar de toekomst toe willen we via overleg met hogescholen en universiteiten de overgang van leerlingen uit het secundair onderwijs naar het hoger onderwijs monitoren op het vlak van studiekeuzebegeleiding, leren leren en curriculumaspecten (voorspellende waarde van ijkingstoetsen, studiesucces en -rendement ...).





OD 1.4

Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijke onderwijskansenbeleid.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Maximale onderwijskansen voor alle leerlingen
- ▶ Redelijke aanpassingen/continuüm van zorg
- ▶ Geïntegreerde leerlingen- en cursistenbegeleiding
- ▶ Verbindend schoolklimaat
- ▶ Diversiteitsresponsiviteit (met inbegrip van relationele en seksuele vorming (RSV))
- ▶ Taalbeleid (so & vwo)



Zowel uit de analyse van de interdiocesane proeven (IDP) als van de Vlaamse en internationale toetsen blijkt dat SES-kenmerken (sociaaleconomische status) een invloed hebben op de leerprestaties van leerlingen. De bevindingen suggereren dat leerlingen met een lagere sociaaleconomische status, zoals leerlingen met laagopgeleide ouders en leerlingen uit achterstandswijken, en leerlingen met een andere thuistaal dan Nederlands, over het algemeen lagere leerprestaties laten zien, vooral voor Nederlands. De impact van de sociale achtergrond lijkt in IDP ook groter te zijn in het zesde leerjaar dan in het vierde. Leerlingen uit de B-stroom scoren over het algemeen lager op toetsen, en hebben dus bijzondere aandacht nodig.

Ook het OESO-rapport¹⁹ doet volgende vaststellingen omtrent de achtergrondkenmerken van leerlingen en hun leerprestaties in Vlaanderen. Scholen met een hogere concentratie van leerlingen uit kwetsbare gezinnen ervaren een grotere impact op de leerprestaties. Het percentage leerlingen dat onder niveau 2 scoort in wiskunde is hoger bij leerlingen met een migratieachtergrond. Ook blijkt dat leraren hun klasmanagementstrategieën ook aanpassen afhankelijk van het percentage leerlingen van wie de thuistaal niet Nederlands is. Het rapport roept op tot strategisch en langetermijndenken hierover. Het moedigt aan om ambities te ontwikkelen om leraren beter te verbinden met andere professionals binnen de schoolgemeenschap en daarbuiten, inclusief welzijns-, sociale- en jeugdorganisaties, om tot meer gelijke onderwijskansen te komen voor alle leerlingen.

Onze keuze voor de uitwerking van dit operationele doel baseren we verder op een tussentijdse evaluatie van de realisatie van de strategische doelen uit het *Begeleidingsplan 2022-2025*. Wat begeleiding van leerlingen betreft, blijft een doelgerichtere invulling van de brede basiszorg en verhoogde zorg belangrijk. Onze begeleidingsverslagen tonen aan dat scholen blijven worstelen met het verzamelen, analyseren en benutten van informatie om passende begeleiding te bieden. Over de ontwikkeling van lerenden tonen de begeleidingsverslagen de noodzaak aan van een meer systematische en gestructureerde beeldvorming, zowel in het basis- als in het secundair onderwijs.

19 Educational Research and Innovation (2024). *Constructing Scenarios for the Future of Teaching in Flanders*. OECD.

Uit de behoeftebevraging spreekt een zeer hoge nood aan ondersteuning bij het begeleiden van lerenden en internen. Daarbij werden volgende aspecten genoemd als grote uitdagingen: begeleiding differentiëren om zorg en kansen voor elke lerende te garanderen en evenwichtig begeleiden op verschillende vlakken. We zien die nood terugkeren voor alle onderwijsniveaus en ook bij ervaren onderwijsprofessionals. Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer hoge nood voor B2 (Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.) en voor B3 (Het schoolteam biedt elke lerende een passende begeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen.). Als we het koppelen aan het RIK, betekent dat een zeer hoge nood voor KV11 (Het internaatsteam draagt bij tot de persoonlijke, sociale, emotionele, ethische en fysieke ontwikkeling van de internen.) en voor KV13 (Het internaatsteam biedt alle internen een passende begeleiding.).

De Onderwijsspiegel van 2023 benoemt eveneens kansen op het vlak van de beeldvorming en begeleiding. Zowel in het basis- als secundair onderwijs is er nood aan een sterke leerlingenbegeleiding en zijn er groeikansen bij het implementeren van een brede basiszorg en verhoogde zorg, en bij het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak voor leerlingenbegeleiding. Onderwijsspiegel 2024 wijst voor het basisonderwijs erop dat scholen meer kunnen inzetten op een brede en verfijnde beeldvorming, een uitgebouwde brede basiszorg en planmatige remediëringstrajecten.

De Vlaamse onderwijsraad benadrukt in het eindrapport *Krachtlijnen internationaal onderwijs- en vormingsbeleid* het belang van gelijke kansen en inclusie in onderwijs. We lezen er een oproep aan de onderwijskoepels om scholen te ondersteunen bij het creëren van een inclusieve leeromgeving voor alle leerlingen, ongeacht hun achtergrond of talenten. Dat omvat onder meer aandacht voor differentiatie, gepersonaliseerd leren en ondersteuning voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Ook de Commissie Inclusief Onderwijs pleit voor de ontwikkeling van een kwaliteitsvol beleid met betrekking tot leerlingenbegeleiding, volgens de verschillende fases van het zorgcontinuüm. Het gepast leren omgaan met ongepast gedrag en hoe dat gedrag via gedragsmodificatietechnieken en emotieregulatie te verminderen, zijn belangrijke elementen daarbij.

We willen voor deze prioriteit ook verwijzen naar het Vlaamse regeerakkoord 2024-2029, waarin de regering haar voornemen verwoordt om in te zetten op zorg, inclusie en maatwerk. Leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften moeten kwaliteitsvol onderwijs krijgen. De samenwerking tussen gewoon en buitengewoon onderwijs zal versterkt worden en er komt een inschrijvingsdecreet voor het buitengewoon onderwijs.

Een ander belangrijk argument vinden we in de omgevingsanalyse van het Vlaamse Departement Onderwijs en Vorming. Daarin wordt gesteld dat er een samenhang is tussen leerresultaten en de OKI²⁰ -concentratiegraad van de school. Scholen met een hogere concentratie van risicoleerlingen hebben vaak lagere resultaten. Dat bevestigt onze keuze om gelijke onderwijskansen uitdrukkelijk naar voren te schuiven en scholen te ondersteunen bij hun omgang met die uitdagingen en het bieden van gelijke kansen voor alle leerlingen.

Tot slot ontvangt de pedagogische begeleiding gekleurde middelen voor de beleidsprioriteiten datageletterdheid en evidence-informed inclusieve leeromgeving, wat uiteraard een extra stimulans is om daarop in te zetten.



- Middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs
- Middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs
- Middenkader en leidinggevenden volwassenenonderwijs
- Middenkader en leraren (buitengewoon) secundair onderwijs

²⁰ De Onderwijs kansarmoede-indicator (OKI) is een cijfer tussen 0 en 4 dat aangeeft in welke mate leerlingen aantikken voor vier leerlingkenmerken (thuis taal niet-Nederlands, laag opleidingsniveau van de moeder, ontvangen van een schooltoelage of wonen in een buurt met hoge mate van schoolse vertraging).



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 500 scholen en de 8 centra voor volwassenenonderwijs.



Bij het groeitraject voor leerlingenbegeleiders en zorgcoördinatoren beogen we een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: we beogen een groei in hun rol als sleutelfiguur in cocreatie met partners in en rond de school.

Voor het middenkader en leidinggevendenden die inzetten op zorgbeleid, streven we naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: daarbij denken we aan de optimalisering van het zorgbeleid, beginsituatie, actieplan, visieontwikkeling.

Met het project B-inspired wordt een effect op niveau 3 van Kirkpatrick nagestreefd bij leidinggevendenden, middenkader en leraren door zowel in te zetten op kennis als op vaardigheden.

Voor het middenkader en leraren die ingaan op ons aanbod rond taalbeleid, streven we naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: principes van een goed taalbeleid worden over vakken en graden heen gelijkgericht in de klaspraktijk geïmplementeerd.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationeel doel 1.1 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls evidence-informed inclusieve leeromgeving en de beleidsimpuls concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus.

Om scholen te versterken in leerlingenbegeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen en inclusie zetten we als pedagogische begeleiding in op verschillende domeinen, zowel wat de inhoud als de doelgroep betreft. Een verschillende context van de school vergt immers een verschillende aanpak.

Via het groeitraject voor beginnende zorgcoördinatoren (bu)bao brengen we kennis aan over basiskaders met betrekking tot zorgbreed en kansrijk onderwijs. Zo werken we aan hun inzicht in de eigen opdracht en rol als zorgcoördinator. Ze reflecteren kritisch op hun praktijk en delen ervaringen met collega's.

Via het groeitraject voor leerlingenbegeleiders (bu)so beogen we het versterken van het beleidsvoerend vermogen van leerlingenbegeleiders secundair onderwijs (en andere actoren die in een secundaire school een engagement met betrekking tot het begeleiden van lerenden op zich nemen, bijvoorbeeld GOK-coördinatoren, ondersteunend personeel ...). Deze onderwijsprofessionals worden via een schooloverstijgend aanbod meegenomen in basisprincipes die betrekking hebben op onder andere leren en studeren, psychisch en sociaal functioneren, onderwijsloopbaanbegeleiding ... Dit traject gaat hand in hand met het versterken van het beleidsteam van dezelfde school om te komen tot een effectieve implementatie en het koppelen van dit traject aan het globale prioriteitenplan.

Specifiek voor scholen met grootste noden zetten we in op een schoolspecifiek meerdaags traject 'zorgbeleid op school'. Parallel aan het groeitraject is de koppeling van de inhoudelijke insteek aan een doordacht implementatietraject. In dit traject 'zorgbeleid op school' worden de sleutelfiguren in de school versterkt in hun visie op gelijke onderwijskansen, waarna we hen versterken in het opmaken van een actieplan op basis van een eigen beginsituatieanalyse. Het leiderschapsteam doorloopt een traject met het oog op het verankeren van het zorgbeleid binnen het schoolbeleid.

Het is een open deur intrappen om te stellen dat de B-stroom voor scholen een boeiende maar steeds complexere uitdaging wordt. De tomeloze inzet van leraren en beleidsteams creëert heel wat leer- en groeikansen voor vaak kwetsbare jongeren, maar factoren als groeiende diversiteit, capaciteitsproblemen en lerarentekort zetten de kwaliteitsvolle realisatie van het curriculum en de draagkracht van schoolteams onder druk. We hebben hiervoor geen wonderoplossing, maar willen met B-inspired op een vernieuwde en wetenschappelijk geïnformeerde manier de handen in elkaar slaan en samen zoeken naar ademruimte en groeikansen. Het is geen one-size-fits-all, maar maatwerk voor de specifieke context van de school met oog voor leerlingen, leraren/ personeel, beleidsteam en bestuur. Via een traject op maat, na een doordachte beginsituatieanalyse, bepalen we samen met de school de doelen en aanpak vanuit drie clusters (curriculum en didactiek, creatief samenwerken, omgaan met diversiteit en complexiteit) om zo een antwoord te bieden op de evolutie naar een gelijke onderwijskansenbeleid binnen een kwalitatief aanbod in de B-stroom en dit zowel op school als op klasniveau.

Specifiek voor taalbeleid voorzien we in elke regio trajecten voor kernteams van middenkader en leraren met een combinatie van nascholing en begeleiding waarin we wetenschappelijke inzichten aanreiken voor de uitbouw en implementatie van een schoolspecifiek taalbeleid. In die trajecten komen ook inzichten en praktijken vanuit gelijke onderwijskansenbeleid, effectieve didactiek, vakgroepwerking en leerplandoelgericht werken aan bod. Complementair daarmee voorzien we lerende netwerken om intervisie tussen scholen over goede implementatiepraktijken te faciliteren.

In het volwassenenonderwijs ondersteunen we het opzetten van (gelijktijdig) geïntegreerde opleidingen, waarbij NT2- en/of geletterdheidsmodules gecombineerd worden met beroepsopleidingen, soms met een luik co-teaching. We voorzien intervisie en samenwerking tussen centra via een lerend netwerk.



In het kader van een beleid rond leerlingenbegeleiding werken we samen met Vrij CLB Netwerk, maar ook met andere externe partners. Zo zal in het groeitraject voor leerlingenbegeleiders (bu)so een sessie geleid worden door PROS (Positieve Relaties op School, een samenwerkingsproject tussen de stad Mechelen en het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG) De Pont). Er is ook in een keuzedag voorzien over samenwerken met partners. Een school zal haar GOK- en zorgbeleid immers mee uitbouwen in samenwerking met haar brede netwerk (socio-culturele organisaties, welzijnsorganisaties, opvoedingsondersteuning). Die lokale partners zijn belangrijk om samen te werken aan kansenbevordering, zorg en armoedebestrijding binnen en buiten de school.

Voor B-inspired laten we ons inspireren door:

- Kaboem!: krachtige leeromgevingen in de B-stroom (Samenwerking met Departement Onderwijs en Vorming, Vrije Universiteit Brussel, Katholieke Universiteit Leuven, Thomas More en PXL)
- Vlor werkgroep B-stroom

Op het vlak van taalbeleid werken we samen met de Nederlandse Taalunie en met hogescholen en universiteiten. We zijn betrokken bij het Strategisch BasisOnderzoek-project 'Lees- en schrijfonderwijs' (AP Hogeschool Antwerpen en Universiteit Gent), en ook verschillende andere onderzoeksprojecten.



OD 1.5

Het schoolteam zet in op kwaliteitsvolle leerlingenevaluatie en heeft daarbij oog voor alle facetten van een kwalitatief evaluatieproces.

Met specifieke aandacht voor:

- Evaluatiebeleid
- Feedback



Uit de behoeftebevraging blijkt een hoge nood aan ondersteuning bij het opvolgen van lerenden. Daarbij werden volgende aspecten als grote uitdagingen genoemd: breed evalueren vanuit een onderbouwde visie op evaluatie; data gebruiken om het leerproces bij te sturen; feedback geven; opvolgen, beslissen en rapporteren over de voortgang van lerenden. In het bijzonder in het bubao en so werden die behoeften uitdrukkelijk naar voren geschoven.

Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer grote behoefte aan ondersteuning bij O2 (Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.) en bij R2 (De school streeft naar welbevinden en betrokkenheid bij alle lerenden en het schoolteam en naar tevredenheid bij ouders en bij andere relevante partners.).

De Onderwijsspiegel van 2024 benoemt uitdrukkelijk als aandachtspunt dat in het volwassenenonderwijs cursistenevaluatie meer in de focus mag komen. Ook in het secundair onderwijs blijft de leerlingenevaluatie een belangrijke uitdaging, wat ook al vermeld werd in de uitgave van 2023. Verder ziet de onderwijsinspectie in het buitengewoon onderwijs nog groeimarge wat evaluatie van de handelingsplanning op leerlingenniveau betreft, en specifiek voor het buso de evaluatie van de leerlingenvorderingen. Voor het basisonderwijs wordt gewezen op uitdagingen voor effectieve feedback, de kleuter- en leerlingenevaluatie en de leereffecten.

We nemen ook de oproep uit het planlastrapport van de onderwijsinspectie mee om scholen te ondersteunen bij het optimaliseren van hun leerlingvolgsysteem. De kernboodschap in dat rapport is dat we dubbel werk moeten vermijden. De focus moet liggen op korte, doelgerichte en relevante registraties. Het kan allerm minst de bedoeling zijn dat scholen naast een offline systeem ook een online systeem aanleggen.

Ook de extra middelen voor de beleidsprioriteit datageletterdheid zijn voor de realisatie van dit operationele doel belangrijk.

We kiezen ervoor om dit thema voor het basisonderwijs helemaal te koppelen aan de ontwikkeling en implementatie van het kennisrijk curriculum en expliciteren daarom hier geen apart aanbod. In dat traject zal op termijn uiteraard ook werk gemaakt worden van leerlingenevaluatie.



Leraren, middenkader en leidinggevend (buitengewoon) secundair onderwijs



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 75 scholen (buitengewoon) secundair onderwijs.



Voor de leidinggevend streven we naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: er is een schooleigen evaluatiebeleid (vanuit de gekozen focus) ontwikkeld en geïmplementeerd.

Voor leraren en middenkader beogen we een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: vakgroepen hebben een gelijkgerichte evaluatiepraktijk (vanuit de gekozen focus) geïmplementeerd die is ingebed in het bredere evaluatiebeleid van de school.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.2 en 2.1 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls datageletterdheid.

- Nascholingstraject voor leidinggevenden, middenkader en leraren (buitengewoon) secundair onderwijs
- We voorzien een aanbod waarin nascholing en begeleiding worden gecombineerd.

Schooloverstijgende nascholingssessies worden aangevuld met schoolspecifieke begeleiding. Bij de realisatie van dit project nemen we steeds de versterking van het onderwijskundig beleid van de school en het datageïnformeerd werken mee.

Al naargelang de beginsituatie ligt de focus op:

- Evaluatiebeleid opzetten of optimaliseren;
- Brede evaluatie;
- Feedback.





Het schoolteam en de ouders zijn actieve en betrokken partners in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Ouderbetrokkenheid
- ▶ Nederlands voor ouders op school



In de behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen rapporteerden de respondenten uit internaten het als een zeer grote uitdaging om welbevinden, betrokkenheid en tevredenheid bij internen, medewerkers en ouders te realiseren. Als grote uitdaging gold de afstemming met ouders over de ondersteuning of aanvulling van de ouderlijke zorg voor het kind/de jongere en de samenwerking met ouders en deskundigen (bijvoorbeeld CLB of school) om (problemen bij) het leren en studeren te ondersteunen. In de vrije invulruimte van de behoeftebevraging werd ook voor scholen de hoge nood beschreven aan handvatten om ouders en leerlingen meer te betrekken bij evaluatie.

In het rapport van de Commissie Inclusief Onderwijs *Evolutie naar scholen voor iedereen* (2024) wordt benadrukt dat ouders belangrijke partners zijn in de school voor iedereen. De betrokkenheid van ouders wordt gezien als essentieel voor de realisatie van inclusief onderwijs. In de casestudies benadrukken de scholen het belang van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij ouders en school samenwerken om gemeenschappelijke doelen te stellen en de leerling zo kwaliteitsvol mogelijk te ondersteunen.

De commissie-Brinckman benadrukt in *Naar de kern. De leerlingen en hun leerkracht* (2021) het belang van ouders als een cruciale schakel tussen leerling en school. De ouders als evenwaardige partner beschouwen, vraagt ook een engagement van de ouders zelf. De school en de ouders moeten aan één zeel trekken, als het over onderwijs gaat. Dat betekent heel concreet dat ouders in de opvoeding van hun kinderen, naast het belang van fysieke en mentale gezondheid en van familie en vrienden, ook het belang van de schoolloopbaan van hun kind actief ondersteunen.

Sinds 2007 loopt Kaap, een project van de stad Antwerpen, waarbij niet-Nederlandstalige ouders een cursus Nederlands als tweede taal die gericht is op de communicatie tussen school en ouders, op de school van hun kinderen volgen. Het gaat om een net-overschrijdend project waar het volwassenenonderwijs (zowel de centra voor volwassenenonderwijs als de centra voor basiseducatie) aan meewerkt. CVO LBC, lid van onze netwerkorganisatie, is van bij het begin van het project één van de actief betrokken partners. Het Centrum voor Taal en Onderwijs (Katholieke Universiteit Leuven) ontwikkelde er lesmateriaal voor en onderzocht de resultaten op het vlak van de communicatie met de school en betrokkenheid enerzijds en taalvaardigheid anderzijds²¹: de ouders hebben door Kaap meer inzicht gekregen in de school (het systeem, de afspraken en regels, het schoolteam) en in de gehanteerde communicatie (rapport, oudercontact, agenda). Daarnaast voelen ze zich ook beter op de school, hebben meer zelfvertrouwen en moed. Ze voelen zich en zijn ook competentier om te communiceren met de school en om de schoolloopbaan van hun kinderen te volgen. Kaap heeft dit bij hen teweeggebracht. Kaap heeft echter ook geleid tot een toegankelijker houding van de leraren volgens de Kaapouders. Het project is inspirerend voor het opzetten van onze eigen werking.



- ▶ Leidinggevend en middenkader (buitengewoon) basisonderwijs
- ▶ Leidinggevend en middenkader (buitengewoon) secundair onderwijs
- ▶ Leidinggevend, middenkader en docenten volwassenenonderwijs

21 Drijckx, J. (2012). *Zij kwamen van verre en rondten de kaap. Anderstalige ouders over taal en ouderbetrokkenheid*. Katholieke Universiteit Leuven: Centrum voor Taal en Onderwijs.



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 240 scholen en 4 centra voor volwassenenonderwijs.



We streven bij leidinggevenden en middenkader (buitengewoon) basisonderwijs en (buitengewoon) secundair onderwijs naar een effect op niveau 2 van Kirkpatrick: ze krijgen inzicht in de barrières en de ruis die ze ervaren in de samenwerking en de communicatie met ouders. Onderwijsprofessionals leren van elkaar met het oog op een constructieve en gedragen samenwerking met ouders; ze krijgen de kans om de eigen praktijk en noden onder de loep te nemen; ze reflecteren over de aangeboden inhoud en praktijkvoorbeelden en de betekenis daarvan voor de eigen school; ze stellen een plan van aanpak op voor de eigen school.

We streven bij leidinggevenden en middenkader (buitengewoon) basisonderwijs en (buitengewoon) secundair onderwijs naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: ze reflecteren over de aangeboden inhoud en praktijkvoorbeelden en de betekenis daarvan voor de eigen school; ze realiseren het plan van aanpak uit de basisvorming in realiteit op de eigen school.

We streven bij leidinggevenden en middenkader volwassenenonderwijs naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: ze krijgen inzicht in het opzet van KAAP en andere initiatieven rond Nederlands voor ouders op school, waarna ze een beleid vormgeven dat implementatie mogelijk maakt of opschaaft.

We streven bij docenten volwassenenonderwijs naar een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: ze ontwikkelen een behoeftegericht aanbod dat inspeelt op de schoolactiviteiten en geven via didactisch handelen een antwoord op de grote verschillen binnen de klasgroep, bijvoorbeeld op het vlak van taalvaardigheidsniveau.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.4 en 3.2 geïntegreerd aangeboden, en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls evidence-informed inclusieve leeromgeving.

Traject over het versterken van ouderbetrokkenheid

Voor schoolteams – zowel basis- als secundair onderwijs – voorzien we in een traject rond het versterken van ouderbetrokkenheid op school. De school kan ervoor kiezen om daarenboven ook een medewerker van hun leersteuncentrum of het CLB te laten participeren. Dit traject krijgt vorm in een schoolspecifiek aanbod waarbij na een beginsituatieanalyse de leervragen verhelderd worden met het oog op het onderzoeken en planmatig verbeteren van de relaties en interacties met de ouders van de leerlingen op school. Vanuit de lokale context van de school worden er in een meerdaags traject passende acties geïnventariseerd en wordt stilgestaan bij barrières en ruis die voor de school een uitdaging vormen in de relatie met de ouders. Na dit traject kan de school ervoor kiezen om de implementatie zelfstandig voort te zetten of om via een vervolgtraject ouderbetrokkenheid verder in de diepte uit te werken.

Nederlands voor ouders op school

We ondersteunen de centra voor volwassenenonderwijs bij het opzetten van proeftuinen, in de eerste plaats in basisscholen van de netwerkorganisatie. We verzamelen voorbeelden van goede praktijk in delende netwerken. We brengen kritische succesfactoren in kaart voor een brede uitrol en zoeken antwoorden voor obstakels. Een aanbod Nederlands voor ouders op school is homogeen qua (taal)behoefte, maar heterogeen qua taalvaardigheidsniveau. We werken een traject uit rond behoeftegericht aanbod en binnenklasdifferentiatie.



Voor de trajecten over het versterken van ouderbetrokkenheid werken we samen met VCOV. Op vraag van de school kan ook het leersteuncentrum of het CLB worden betrokken.

3.3. Decretale doelstelling 2



Decretale doelstelling 2: *het versterken van de onderwijsinstellingen en CLB's in kwestie als professionele lerende organisatie. De pedagogische begeleidingsdiensten geven hierbij voorrang aan de onderwijsinstellingen of CLB's waar zich de grootste noden op deze vlakken situeren. Om deze onderwijsinstellingen of CLB's te identificeren kunnen de pedagogische begeleidingsdiensten gebruik maken van verschillende bronnen zoals de gegevens van de pedagogische begeleidingsdienst zelf, de gegevens van de onderwijsinstelling of het CLB in kwestie, de gegevens uit doorlichtingstrajecten uitgevoerd door de onderwijsinspectie van de onderwijsinstelling of het CLB in kwestie, de gegevens die aan de basis liggen van het profiel van de onderwijsinstelling of het CLB zoals bepaald in artikel 38, §4, of andere resultaten of gegevens die wijzen op een lage kwaliteit van onderwijs of leerlingenbegeleiding.*



Strategische doelstelling 2 Katholiek Onderwijs Vlaanderen:

We realiseren kwaliteitsvol pedagogisch en onderwijskundig beleid, in samenhang met een duurzaam beleid inzake personeel, financiën, infrastructuur en digitale transformatie.

We houden de vinger aan de pols en staan positief tegenover de verwachtingen van de samenleving aan een kwaliteitsvolle school. We geloven dat het unieke pedagogisch project van elke school richting, kleur en inspiratie geeft aan leraren en school. Het pedagogisch project vormt zo de basis voor een doeltreffend beleid, waarbij de directies zich richten op het ondersteunen van leraren, het ontwikkelen van een sterke schoolcultuur en het zorgen voor een goede leeromgeving voor de leerlingen. Kortom, we zorgen ervoor dat alles op school goed verloopt, zodat leraren goed kunnen lesgeven en alle leerlingen goed kunnen leren. Leren en onderwijzen kunnen alleen goed verlopen, als ook de faciliterende processen voldoende aandacht krijgen. De samenhang met een duurzaam personeelsbeleid, de nodige aandacht voor de financiële gevolgen van beslissingen, goede leslokalen en een slimme omgang met de digitalisering in het onderwijs is niet te onderschatten. We trekken de kaart van kwaliteit, ook voor de secundaire processen. Met deze doelstelling leggen we dus de koppeling tussen de primaire en de secundaire processen in de scholen. Door de kwaliteit van de secundaire processen te verhogen, zetten we maximaal in op kwaliteitsverhoging bij het primaire proces, namelijk het leren van de lerende.

OD 2.1

Het schoolteam realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Onderwijskundig beleid
- ▶ Duurzaam personeelsbeleid
- ▶ Professionaliseringsbeleid
- ▶ Beleid rond digitale transformatie
- ▶ Gedeeld leiderschap
- ▶ Transitie management
- ▶ Doelgerichte schoolorganisatie



Uit de behoeftebevraging komt een zeer hoge nood aan ondersteuning bij het voeren van beleid op school naar voren. Daarbij worden volgende aspecten als zeer hoge uitdagingen bestempeld: beleid opvolgen en evalueren met meetbare resultaten en feedback; het team actief betrekken bij beslissingen over en uitvoering van beleid. Dat blijkt zowel het geval te zijn voor beginnende als voor ervaren onderwijsprofessionals. Overigens geldt dat ook als zeer hoge nood voor leersteuncentra en als hoge nood voor internaten. Een andere hoge nood betreft het onderwijskundig beleid, waarbij volgende aspecten de grote uitdagingen zijn: het permanent opvolgen of doelen, onderwijsleerproces, begeleiding en opvolging van lerenden zijn afgestemd; doelgericht keuzes maken over leren en onderwijzen vanuit een gedragen onderwijsvisie; gericht informatie verzamelen om onderwijskundige prioriteiten te bepalen.

Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer hoge nood voor BL3 (De school werkt participatief en responsief.); BL4 (In de school heerst een innovatieve en lerende organisatiecultuur.). Als hoge nood kunnen we de realisatie van BL7 (De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.), bestempelen.

We koppelen die ondersteuningsbehoeften eveneens aan het RIK als een hoge nood bij KV2 (Het internaat streeft bij alle internen en medewerkers naar welbevinden, betrokkenheid en tevredenheid, naar tevredenheid en betrokkenheid van ouders, en tevredenheid van andere relevante partners.). En het geldt ook als hoge nood bij KV16 (Het internaat stuurt de internaatswerking aan op het vlak van cultuur, structuur, participatie en responsiviteit.).

De Onderwijsspiegel van 2023 vermeldt dat vele scholen moeite hebben met het vormgeven van een sterk onderwijskundig beleid. Voor ons als pedagogische begeleiding is dat een belangrijk signaal om scholen te ondersteunen in de ontwikkeling en implementatie van een samenhangend en effectief onderwijskundig beleid. Verder wijst de onderwijsinspectie op de sterke samenhang tussen een sterk onderwijskundig beleid en een kwaliteitsvolle onderwijsleerpraktijk, met name op het gebied van beeldvorming en begeleiding, leereffecten en leer- en ontwikkelingsgerichte instructie. De Onderwijsspiegel van 2024 bevestigt de kansen en uitdagingen op het vlak van onderwijskundig beleid over de verschillende onderwijsniveaus heen. Het blijft een aandachtspunt, want veel scholen hebben moeite met het vertalen van hun visie naar concrete acties in de klaspraktijk.

Vekeman en anderen pleiten in het *Raamwerk voor de opvolging van de professionalisering van schoolleiders* eveneens voor een sterkere focus op onderwijskundig leiderschap. Een ander belangrijk argument vinden we tot slot in de omgevingsanalyse van het Vlaamse Departement Onderwijs en Vorming waarin gesteld wordt dat schoolleiders vooral nood hebben aan professionele ontwikkeling over het gebruik van data voor kwaliteitszorg, samenwerking tussen leraren en feedback. Bovendien benadrukt die omgevingsanalyse het belang van gedeeld leiderschap. Scholen die sterker inzetten op gedeeld leiderschap, behalen betere resultaten.

Ook de gekleurde middelen voor de beleidsprioriteit evidence-informed inclusieve leeromgeving zullen mee ingezet worden voor de realisatie van dit operationele doel.



- ▶ Middenkader, leidinggevenden en bestuur van (buitengewoon) basisonderwijs
- ▶ Middenkader, leidinggevenden en bestuur van (buitengewoon) secundair onderwijs
- ▶ Leidinggevenden van centra voor volwassenenonderwijs
- ▶ Leidinggevenden en bestuur van internaten



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 600 scholen.

Met de leiderschapsopleiding bereiken we 80% van de startende directeurs in het basis- en secundair onderwijs. Met de leiderschapsopleiding voor startende directeurs van internaten streven we naar een bereik van 100%. Met de 'Basisopleiding voor leidinggevenden' bereiken we 100% van onze centra voor volwassenenonderwijs.

Met de directiecongressen bereiken we 80% van onze directeurs.



Voor bestuur, leidinggevenden en middenkader beogen we een effect op niveau 3 van Kirkpatrick: leidinggevende teams van scholen zijn in staat een beleid uit te werken en uit te rollen in hun school voor een specifiek (inhoudelijk) onderwijskundig thema vanuit gedeeld leiderschap en gekoppeld aan een proces van kwaliteitsontwikkeling. Leidinggevende teams versterken hun professioneel samenwerken in de context van de implementatie van een inhoudelijke verandering, bijvoorbeeld kennisrijk curriculum (transitiemanagement).



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.2 en 2.2 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls datageletterdheid en de beleidsimpuls concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus.

We zetten met dit doel in op de beleidsmatige fundamenteën die nodig zijn om in een school te komen tot een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid dat goed onderwijs voor alle leerlingen realiseert. Dat veronderstelt het vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap uitbouwen en uitrollen van sterk onderwijskundig beleid ondersteund door een doelgerichte schoolorganisatie. Het vraagt bovendien om een daarmee samenhangend duurzaam personeelsbeleid met inbegrip van een goed uitgebouwd professionaliseringsbeleid, waardoor we sterke leraren en andere personeelsleden aantrekken en houden die hun job graag en goed doen. Een sterk onderwijskundig beleid met het oog op goed onderwijs voor alle leerlingen concretiseert zich maar in de wijze waarop daardoor brede vorming gestalte krijgt en gepast omgegaan wordt met (kennisrijke) curricula in een krachtige leeromgeving. Het is essentieel om constant te monitoren via processen van interne kwaliteitsontwikkeling of het beleid de beoogde doelen realiseert en het onderwijs voldoet aan de kwaliteitsverwachtingen. Waar nodig moet bijgestuurd en veranderingen geïnitieerd worden (transitiemanagement).

Een aandachtspunt daarbij is om vanuit een duidelijke visie en beleid rond digitale transformatie proactief na te gaan waar digitale middelen ondersteunend kunnen werken in het optimaliseren van de diverse processen die lopen in scholen. De tweede beweging is eerder reactief: gericht nagaan hoe digitale transformatie nu al van invloed is, welke ontwikkelingen zich manifesteren en of die invloed gewenst is en spoort met dat wat de onderwijsinstelling zelf wil. De vijf kwaliteitsvragen zijn daarbij richtinggevend.

De effectieve uitrol van zo'n samenhangend didactisch en pedagogisch beleid vraagt om een daarop afgestemd financieel en infrastructureel beleid.

Aanbod voor middenkader en leidinggevenden

- Een geïntegreerd traject kwaliteitsontwikkeling en onderwijskundig beleid

We gaan ervan uit dat om van een effect op niveau 2 (of zelfs 3) van Kirkpatrick naar een duurzaam effect te raken, je altijd de inbedding in een beleids- en kwaliteitstraject nodig hebt. De doelgroep die we hiermee voor ogen hebben, is het (buitengewoon) secundair onderwijs.

We laten scholen kiezen voor een (meer?)-jaartraject waarin ze eerst twee basissessies volgen rond onderwijskundig beleid, kwaliteit, kwaliteitsontwikkeling en ROK, en daarna uit een menu themasessies kunnen volgen die te maken hebben met thema's als personeels- en professionaliseringsbeleid. Die themasessies zijn uiteraard in handen van de inhoudelijke experts, maar in de ontwikkeling ervan wordt onmiddellijk de brug gelegd naar het ROK en naar andere interessante databronnen voor dit thema.

Parallel worden er lokaal of regionaal netwerkgewijs brug- of deelmomenten georganiseerd, waarbij de aangeleerde kennis wordt ingebed in het verhaal van kwaliteitsontwikkeling en onderwijskundig beleid.

Het (meer?)-jaartraject wordt formeel afgesloten met één of enkele vastzetmomenten, waarin actief op de verduurzaming wordt ingezet.

- Meerjarige leer- en samenwerkingstrajecten voor groepen op school- en scholengemeenschapsniveau met het oog op het versterken van gedeeld leiderschap in relatie tot veranderingsmanagement

Gedeeld leiderschap is het werk van velen en niet van enkelen. Gedeeld leiderschap is een manier van professioneel samenwerken van een hele groep. Leiderschapsteams of kernteams zijn binnen gedeeld leiderschap natuurlijk essentieel, maar we hebben de hele groep, het hele team nodig waarin tijdelijke (leiderschaps)rollen ontstaan die een groep op sleeptouw nemen om zich te kunnen ontwikkelen.

Dit initiatief richt zich op teams van leraren, leiderschapsteams en kerngroepen van alle onderwijsniveaus aan de hand van inzichten rond professionele leergemeenschappen en collectief leren als wetenschappelijke basis.

- Geïntegreerd traject 'Aan boord halen en houden van medewerkers' waarbij gewerkt wordt rond duurzaam personeels- en professionaliseringsbeleid

Het gaat hier om een traject op maat van de individuele school/scholengemeenschap met begeleidingsmomenten en 'input'-momenten. Mogelijk kan dit traject ingebouwd worden als een onderdeel binnen het traject 'kwaliteitsontwikkeling en onderwijskundig beleid'. We zien hier sterke samenwerkingsmogelijkheden rond juridische aspecten van personeelsbeleid, het uitwerken van een duurzame visie over personeelsbeleid, het versterken van mentoren (didactische coaches), vakgerichte ondersteuning ...

- Ondersteuning van startende leraren en mentorenwerking

Het zowel op schoolniveau als over de scholen heen uitbouwen van een sterke aanvangsbegeleiding voor startende leraren blijft een belangrijke prioriteit. We organiseren daartoe onze dagen van de startende leraren. Daarnaast zetten we ook in op de ondersteuning van de mentorenwerking op school. Dat gebeurt zowel door het opzetten van netwerken voor mentoren als het opzetten van professionaliseringsinitiatieven voor startende mentoren in samenwerking met de lerarenopleidingen.

Aanbod specifiek voor leidinggevend, zowel van scholen als van internaten

- Leiderschapsopleidingen

Deze meerjarige opleiding voor schoolleiders (buitengewoon) basisonderwijs gebeurt in samenwerking met de lerarenopleidingen en universiteit. Voor schoolleiders (buitengewoon) secundair onderwijs wordt de leiderschapsopleiding georganiseerd in samenwerking met het Centrum voor Andragogiek (CVA) - Universiteit Antwerpen. Ook de komende schooljaren blijft de pedagogische begeleiding zich inzetten om de steeds groter wordende instroom van startende leidinggevenden breed te vormen en hen te versterken in hun leiderschap. Voor de centra voor volwassenenonderwijs organiseren we een tweejarige 'Basisopleiding voor leidinggevenden'. Daarnaast organiseren we ook een leiderschapsopleiding voor onze internaatsdirecteurs.

- Directiecongressen

Jaarlijks worden de directies (per onderwijsniveau, voor basisonderwijs en secundair onderwijs binnen een bepaalde regio) samengebracht om hen inhoudelijk te versterken door een geheel van workshops en lezingen aan te bieden gekoppeld aan een overkoepelend thema. Daarnaast vervullen onze congressen ook een netwerkfunctie, waarbij directies over scholengemeenschappen heen worden samengebracht en elkaars praktijken kunnen leren kennen.

► Agogische Raad (AgoRa), mee georganiseerd door de pedagogische begeleiding

In de AgoRa zetelen de onderwijskundig verantwoordelijken van de centra voor volwassenenonderwijs. De raad fungeert als motor achter agogisch-didactische ontwikkelingen in het volwassenenonderwijs en streeft naar een breed gedragen visie op onderwijsinnovatie en de implementatie daarvan. De AgoRa ziet zichzelf als een strategisch overlegorgaan dat zich niet alleen richt op de huidige noden van het volwassenenonderwijs, maar ook op de toekomstige uitdagingen en kansen. Vanuit die reflectie geeft de AgoRa mee vorm aan de pedagogische begeleiding van de CVO's door thematische input te geven aan de lerende netwerken.

► Leiderschapswelzijn en het persoonlijk leiderschap van schoolleiders

Initiatief voor leidinggevend en besturen waarbij we willen inzetten op de versterking van het persoonlijk leiderschap van schoolleiders met aandacht voor de nodige zelfzorg en het creëren van de condities die daarvoor nodig zijn. We leggen daarbij een sterke klemtoon op reflectie(sessies) om zo met leiders stil te staan bij hun eigen praktijk en van daaruit verdere stappen te zetten in hun ontwikkeling. Waar nodig leiden we hen toe naar individuele coachingstrajecten die we afhankelijk van capaciteit en beschikbaarheid zelf op ons nemen dan wel waarvoor we doorverwijzen naar één van onze partners.

► Veranderingsmanagement (transitiemanagement) en planmatig werken

Deze focus integreren we hoofdzakelijk binnen specifieke inhoudelijke trajecten, zoals kennisrijk curriculum of scholen voor iedereen. Er worden aan de ene kant algemene basissessies voorzien rond bijvoorbeeld het opmaken van een professionaliseringsplan, het vertalen van een pedagogisch project in een actieplan, maar de klemtoon ligt vooral op de concrete vertaling daarvan binnen specifieke inhoudelijke trajecten.



► Lerarenopleidingen en universiteit (Katholieke Universiteit Leuven)

► CVA – Universiteit Antwerpen

► Externe partners, zoals Schoolmakers, op initiatief van scholen of schoolbesturen. We werken met externe partners altijd samen overeenkomstig de vooropgestelde doelstellingen.



OD 2.2

Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, datageïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Evidence-informed onderwijs
- ▶ Interne kwaliteitsontwikkeling
- ▶ Datageletterdheid



Dat we voor de versterking van de kwaliteitsontwikkeling in onze scholen werk aan de winkel hebben, blijkt uit verschillende bronnen. De behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen brengt een zeer hoge nood bij het realiseren van kwaliteitsontwikkeling aan het licht. Daarbij worden volgende uitdagingen genoemd: kwaliteitscultuur realiseren waarin procesmatig werken en continue verbetering centraal staan; concrete acties opzetten om de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk en de schoolwerking te verbeteren; ontwikkelen en toepassen van een kwaliteitsvisie die door iedereen wordt ondersteund; diverse bronnen benutten om de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk en de schoolwerking te beoordelen. Die ondersteuningsnood wordt zowel door beginnende als door ervaren onderwijsprofessionals aangehaald. Ook in de leersteuncentra is de nood daarvoor zeer hoog (al hadden we daar maar weinig respondenten), en voor de internaten hoog.

Gekoppeld aan het ROK betekent dat een zeer hoge nood voor K1 (De school ontwikkelt haar kwaliteit vanuit een gedragen visie die vertaald is in de onderwijsleerpraktijk.); K2 (De school evalueert haar werking cyclisch, systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.) en K3 (De school borgt en ontwikkelt de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk.). Als we het koppelen aan het RIK betekent dat een hoge ondersteuningsnood bij KV18 (Het internaat onderzoekt en ontwikkelt op systematische wijze de kwaliteit van zijn werking.).

De Onderwijsspiegel van 2023 vermeldt dat veel scholen moeite hebben met het systematisch evalueren van hun kwaliteit en het borgen van verbeteringen. Dezelfde vaststelling lezen we in de Onderwijsspiegel 2024: een cyclische evaluatie van de kwaliteit is een belangrijk werkpunt voor veel scholen, op verschillende onderwijsniveaus. Scholen worstelen dus met het evalueren van hun eigen werking, het stellen van duidelijke doelen en het betrekken van relevante partners bij de evaluatie. Specifiek voor het volwassenenonderwijs lezen we dat de uitdagingen voor kwaliteitsontwikkeling vooral in het onderwijskundig beleid liggen.

Ook de gekleurde middelen voor de beleidsprioriteit datageletterdheid zullen verder ingezet worden voor de realisatie van dit operationele doel.



- Leraren, middenkader, leidinggevenden en bestuur (buitengewoon) basisonderwijs met aandacht voor scholen met grootste noden
- Leraren, middenkader, leidinggevenden en bestuur (buitengewoon) secundair onderwijs met aandacht voor scholen met grootste noden
- Leidinggevenden en bestuur internaten met aandacht voor internaten met grootste noden



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 400 scholen en internaten. Met het nascholingsaanbod bereiken we 800 scholen en internaten.



We streven bij onze doelgroepen een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick, op leerniveau, vooral waar het gaat om webinars en workshops, zoals de infomomenten rond databronnen.

We streven bij onze doelgroepen een effect na op niveau 3 van Kirkpatrick, op gedragsniveau, wanneer (intensieve) trajecten, praktijkonderzoek... worden ingezet.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationeel doel 2.1 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls datageletterdheid en de beleidsimpuls concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus.

Aanbod voor zowel middenkader, leidinggevenden als bestuur

Naast onze geïntegreerde focus op (gedeeld) leiderschap en kwaliteitsontwikkeling (zie operationeel doel 2.1) willen we in dit operationele doel specifiek inzetten op gerichte nascholingen rond bepaalde databronnen (DataWijzer, Dataloep, Vlaamse toetsen, Smartschool Analytics ...). Het betreft daarbij een waaier aan professionaliseringsinitiatieven, zowel synchroon als asynchroon (webinars, workshops ...), waarin leidinggevenden en middenkader gerichte info krijgen over wat die databronnen te bieden hebben (met inbegrip van updates) en hoe ze ingezet kunnen worden. We willen daarbij ook inspireren door voorbeelden van goede praktijk een platform te geven en praktijken te delen.

We werken verder aan de uitbouw van een kwaliteitsplatform voor elke school. In eerste instantie gaat het daarbij om een platform waarbinnen de interdiocesane proeven (IDP) hun plaats hebben gekregen en dat scholen toelaat om op basis van hun IDP-resultaten de kwaliteitscirkel te doorlopen. Het platform biedt daartoe handige handvatten en tools. Kwaliteitsteams (leidinggevenden, middenkader) van scholen of scholengemeenschappen kunnen er autonoom mee aan de slag, maar kunnen daarvoor ook ondersteuning vragen van pedagogisch begeleiders. Die begeleiding zal er dan op gericht zijn om een traject te lopen waarin kwaliteitsteams het autonoom op zich kunnen nemen.

We kiezen ervoor om IDP, naast de Vlaamse toetsen, te blijven aanbieden aan scholen. Scholen bouwen hun interne kwaliteitsontwikkeling immers beter op meer dan enkel Nederlands en wiskunde. IDP wil complementair zijn aan de Vlaamse toetsen en scholen betrouwbare informatie bezorgen over de leerresultaten van andere leergebieden en andere leerinhouden. We investeren in de ontwikkeling van nieuwe vormen van gestandaardiseerde instrumenten en zetten in op moeilijker te evalueren inhouden en vaardigheden. Bovendien is er bij IDP een duidelijke koppeling met de leerplandoelen.

Daarnaast investeren we in de optimalisering van de toets- en feedbackomgeving – het kwaliteitsplatform –, zodat scholen degelijke instrumenten hebben om hun kwaliteitsbeleid te voeden. Met de nieuwe interactieve analyserapporten ondersteunen we scholen sterk bij het geven van betekenis aan de IDP-resultaten in het kader van hun interne kwaliteitsontwikkeling, en dat aan de hand van vijf analysestappen. Vergelijkbare analyserapporten worden ook opgemaakt om de resultaten van de bevraging voor burgerschapsvorming – het burgerschapskompas – te analyseren. Ten slotte kunnen de ontwikkelde analysestappen ook gebruikt worden bij het interpreteren van andere data, zoals de resultaten van de Vlaamse toetsen en de KOALA-resultaten.

Er wordt ook onderzocht in welke mate we het kwaliteitsplatform verder kunnen doorontwikkelen tot een tool waar alle instrumenten een plaats krijgen die een school hanteert/kan hanteren om relevante data te verzamelen over haar functioneren en de resultaten samenbrengt, zodat een school zoveel mogelijk vanuit een platform datage-informeerd kan werken aan haar kwaliteitsontwikkeling.



Figuur 7. Vijf analysestappen om samen betekenis te geven aan data voor kwaliteitsontwikkeling.

Meer algemeen, werken we via een combinatie van webinars, workshops en leren-de netwerken met scholen aan hoe zij de feedbackrapporten van IDP en de Vlaamse toetsen kunnen gebruiken als hefboom voor kwaliteitsontwikkeling. We benaderen dat zowel op het beleidsniveau van een school (inclusief het bestuur) als concreet binnen verschillende leergebieden en domeinen. Waar nodig, zal daar ook een intensiever traject aan gekoppeld worden op het niveau van de school of de scholengemeenschap, bijvoorbeeld in de context van scholen met grootste noden of de opvolging van een doorlichting.

Aan de hand van voorgestructureerd praktijkonderzoek met een beperkt aantal onderzoeksvragen en een volledig uitgewerkte methodologie willen we scholen datage-informeerd laten reflecteren over hun leerlingenstromen. Dat onderzoek kan leiden tot cycli om verbeteracties op te zetten met betrekking tot het eigen onderwijskundig beleid en meer specifiek het onderwijsloopbaanbeleid. De bedoeling is dat het leidinggevend team cyclisch, systematisch en betrouwbaar praktijkonderzoek uitvoert of leert uitvoeren op basis van de resultaten en effecten van de leerlingen om op basis daarvan de onderwijskwaliteit te versterken door de reflecterende vaardigheden van het volledige schoolteam (en eventueel andere onderwijsactoren) te stimuleren. Daarbij zorgen we voor een voorgestructureerd praktijkonderzoek met ondersteuning bij elke stap via webinars, materiaal, filmpjes en visueel met doorklikmogelijkheden.

Daarnaast voorzien we ondersteuning op maat met dataconsults en tot slot willen we dit alles verduurzamen via regionale netwerken. Voor leidinggevende teams die daarin al een weg hebben afgelegd, voorzien we netwerken waarin ruimte is voor verdiepend praktijkonderzoek.

We onderzoeken ook of we voor onze secundaire scholen die werken via het platform van Smartschool een samenwerking kunnen opzetten met Smartschool, waardoor het hierboven vermelde voorgestructureerde praktijkonderzoek en de eraan gekoppelde onderzoeksvragen geïntegreerd kunnen worden in Smartschool Analytics, zodat scholen makkelijk van daaruit hun relevante data kunnen genereren. Dat laat hen toe daar minder energie in te steken en zich meer te focussen op het proces van kwaliteitsontwikkeling.

We zetten verder in op de detectie en begeleiding van scholen met grootste noden. Daartoe ontwikkelen en verfijnen we ons systeem van indicatoren en de daarbij aansluitende data-architectuur, zodat we daarvoor een signaalfunctie kunnen vervullen zowel op school-, schoolbestuur- als organisatieniveau. Daarnaast zetten we intensieve trajecten op met scholen met grootste noden waarbij geïntegreerd wordt ingezet op het verzekeren van de fundamenteën van leiderschap en kwaliteitsontwikkeling (met inbegrip van evidence-informed werken) als op inhoudelijk thema's waarrond specifieke scholen te werken hebben.

De te ontwikkelen data-architectuur moet ook toelaten om op organisatieniveau ten aanzien van al onze scholen (zoals dat nu al gebeurt voor de centra voor volwassenenonderwijs) op een toegankelijk en handig bruikbare wijze data ter beschikking te kunnen stellen die hen toelaat hun kwaliteit te monitoren en hen ondersteunt in hun kwaliteitsontwikkeling (met inbegrip van benchmarking).

Aangekondigde doorlichtingen en tussentijdse bezoeken zorgen er in vele scholen voor dat er tijd en ruimte vrijgemaakt wordt om prioriteit te geven aan het bewuster stilstaan bij hun kwaliteitsontwikkeling. We gebruiken dat als hefboom voor het opzetten van een meer duurzame verankering van processen van kwaliteitsontwikkeling in deze scholen. We zetten bewust in op trajecten en netwerken rond voorbereiding en opvolging van doorlichtingen en tussentijdse bezoeken. Waar een school een negatief advies (2A) van de inspectie krijgt en op ons een beroep doet voor haar externe begeleiding, volgen we de aanpak van scholen met grootste noden (zie hoger).



Voor de realisatie van dit operationele doel werken we samen met externe ontwikkelaars met het oog op de verdere ontwikkeling van het kwaliteitsplatform; met de lerarenopleidingen wat de ondersteuning van beginnende mentoren betreft en met Smartschool met het oog op praktijkonderzoek. Verder is er een samenwerking met de onderwijsinspectie rond DataWijzer en met de overheid in het kader van de Vlaamse toetsen.



3.4. Decretale doelstelling 3

 **Decretale doelstelling 3:** *het ondersteunen van de onderwijsinstellingen in kwestie bij de realisatie van hun eigen pedagogisch, artistiek-pedagogisch of agogisch project en het ondersteunen van de CLB's in kwestie bij de realisatie van hun eigen missie en hun eigen begeleidingsproject.*

 **Strategische doelstelling 2 Katholiek Onderwijs Vlaanderen:**

We realiseren ons christelijk geïnspireerd project in een eigentijdse taal als antwoord op het appel van de samenleving

Onze christelijke inspiratie is het fundament en de drijvende kracht van onze netwerkorganisatie. Samen bouwen we elke dag aan onze scholen vanuit die kernwaarden. Die inspiratie verbindt ons netwerk, geeft ons kracht en moed om onze verantwoordelijkheid in de samenleving te nemen en moedigt ons aan om steeds nieuwe kansen te zoeken en flexibel om te gaan met de beschikbare ruimte om uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen te realiseren. We bereiden leerlingen voor op een diverse samenleving. We beschouwen die verschillen als een unieke kans om met elkaar in gesprek te gaan. Het is onze taak om in dat gesprek de christelijke stem op een moderne en verfrissende manier te laten klinken. Zo verwoorden we onze missie en visie – niet om te blijven hangen in het verleden, maar om met open vizier samen vooruit te kijken. We willen het verhaal van onze christelijke traditie op een eigentijdse manier vertellen en zichtbaar maken in de dagelijkse praktijk op school. De drie belangrijke Bijbelse intuïties geloof, hoop en liefde vormen daarbij onze leidraad. Het zijn ook de aanknopingspunten om onze eigenheid in de leerplannen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen in de verf te zetten.

We zien de school als een plek waar leerlingen leren hoe ze zinvol kunnen samenleven in een complexe en uitdagende samenleving. Zo dragen we bij aan een open, betekenisvolle, verdraagzame en duurzame samenleving. Dat doen we onder andere door een respectvolle levensbeschouwelijke dialoog te voeren vanuit het pedagogisch project van de school en met elkaar verschillende invalshoeken, standpunten en visies te verkennen en erover in gesprek te gaan. Onze pedagogische projecten zijn geworteld in onze christelijke traditie. Samen met leerlingen, personeel en ouders willen we – met deze doelstelling – op een eigentijdse manier een positief verhaal schrijven. Door aandacht te besteden aan een brede vorming, een sterke organisatiecultuur en een respectvolle omgang met diversiteit, bouwen we samen aan scholen voor iedereen. Het gaat daarbij om een verhaal van tweeduizend jaar geleden dat doorverteld moet worden aan mensen van vandaag om te komen tot een gezamenlijk verhaal dat stevig verankerd is in onze diverse samenleving met haar unieke uitdagingen en kansen. We vragen op alle niveaus voldoende ruimte voor gesprek en dialoog. Zo kunnen we samen onze droom van kwaliteitsvol onderwijs voor alle leerlingen waarmaken. Iets waar we met z'n allen voor gaan.

OD 3.1

Het schoolteam vertelt het verhaal van onze christelijke traditie in een eigentijdse taal verder door de drie belangrijke Bijbelse intuïties (geloof, hoop en liefde) in de concrete klas- en schoolpraktijk te belichamen.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Christelijke inspiratie
- ▶ Zingeving



Werken rond de christelijke identiteit, het eigen pedagogisch project, is niet enkel een decretale doelstelling van de pedagogische begeleidingsdiensten, maar is ook de evidentie zelf vanuit de missie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Daar stellen we: “Als netwerk verbinden we onze expertise om vanuit onze christelijke inspiratie voor iedereen in Vlaanderen en Brussel kwaliteitsvol onderwijs te realiseren.” Ook het eerste punt van de visie brengt ons tot de keuze voor dit operationele doel: “We vertrekken vanuit de emancipatorische kracht van onderwijs. Met onze inclusieve aanpak maken we met ons netwerk het verschil. Onze christelijke inspiratie is het fundament en de drijvende kracht achter de doelen van kwaliteitsvol onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsoonsvorming.”

In de behoeftebevraging van Katholiek Onderwijs Vlaanderen rapporteerden scholen, internaten en centra de nood aan ondersteuning bij de ontwikkeling van beleid, visie en een kwaliteitsvolle onderwijsleerpraktijk die aansluit bij hun eigen pedagogisch project.

Als we het in verband brengen met het ROK betekent dat een hoge nood aan ondersteuning bij de realisatie van V2 (Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.). Gekoppeld aan het RIK is de ondersteuningsnood zelfs zeer hoog voor KV15 (Het internaat ontwikkelt en voert een gedragen, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met het pedagogisch project.).

Uit de interne evaluatie van de voortgang van de strategische doelen van het *Begeleidingsplan 2022-2025*, op basis van de laatste twee begeleidingsverslagen, halen we een bijkomend argument. Effecten tot in de schoolpraktijk kunnen we op korte termijn nog te weinig vaststellen. Dat kan pas, als er een proces doorlopen wordt waarbij we vanuit de pedagogische begeleiding de vinger aan de pols blijven houden, scholen blijvend activeren en professionaliseren. Op dit moment is dat nog te vroeg. Scholen blijven aangeven dat ze nog erg zoekende zijn in hoe de eigen missie en visie in diverse beleidsdoelstellingen zichtbaar kan worden.

In de meta-analyse die Korpershoek en anderen (2020)²² uitvoerden, werd de relatie tussen *school belonging* en het motivationeel, socio-emotioneel, gedragsmatig en academisch functioneren van leerlingen op school onderzocht. De mate waarin leerlingen leren, wordt wel degelijk beïnvloed door de mate waarin ze zich thuis voelen op school. We lezen hierin argumenten om onder deze doelstelling dan ook onverdroten verder in te zetten op verbindend schoolklimaat.

Het SIGMA-onderzoek²³ richtte zich op het mentale welzijn van Vlaamse jongeren. Tussen 2018 en 2023 werden bijna 2000 adolescenten tussen 11 en 21 jaar gevolgd om inzicht te krijgen in factoren die bijdragen aan psychische klachten. In hun conclusies stippen de onderzoekers aan hoe belangrijk het is voor adolescenten om goed omringd te zijn door anderen en de rol die daarin weggelegd is voor de school.

22 Korpershoek, H., Canrinus, E., Fokkens-Bruinsma, M., & de Boer, H. (2020). The relationships between school belonging and students' motivational, social-emotional, behavioural, and academic outcomes in secondary education: a meta-analytic review. *Research Papers in Education*, 35(6), 641-680.

23 Bamps, E., Achterhof, R., Lafit, G., Hagemann, N., Hermans, K. S. F. M., Hiekkaranta, A. P., Lecei, A., Kirtley, O. J., & Myin-Germeyns, I. (2023). Differences in adolescents' daily-life experiences of social and non-social situations, and associated risk and protective factors. en SIGMA (2024). *Mentaal welzijn bij jongeren: preventie en snelle hulp zijn cruciaal*. Geraadpleegd via <https://nieuws.kuleuven.be/nl/2024/mentaal-welzijn-bij-jongeren-preventie-en-snelle-hulp-zijn-cruciaal>



- Middenkader en leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs (inclusief schoolbestuur)
- Middenkader (leerlingenbegeleiders) en leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs
- Internaatmedewerkers en leidinggevenden internaten met internen uit (buitengewoon) secundair onderwijs



Voor het basisonderwijs willen we met de realisatie van dit operationele doel 125 scholen (buitengewoon) basisonderwijs bereiken.

Wat het secundair onderwijs betreft, willen we met de realisatie van dit operationele doel 100 scholen, met inbegrip van internaten, bereiken. We plannen per schooljaar 25 scholen of internaten met leerlingen uit het secundair onderwijs te bereiken gedurende een vijftal dagdelen per onderwijsinstelling, vanaf het tweede jaar van het begeleidingsplan. We richten ons daarvoor op één directeur en minstens één leerlingenbegeleider of internaatmedewerker per school/internaat. De primaire doelgroep zijn hier de leerlingenbegeleiders en internaatmedewerkers, gezien het de bedoeling is dat zij versterkt worden in het werken rond zingeving bij jongeren.

We voorzien enkele dagdelen om met het beleid rond visie te werken, om de thematiek in te bedden in het pedagogisch project, gekaderd vanuit een verbindend schoolklimaat.



Voor het middenkader en de leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs streven we een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick: zij zijn geïnspireerd om het eigen pedagogisch project te vertalen tot in de klaspraktijk.

Bij het middenkader en de leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs beogen we een effect op niveau 2 van Kirkpatrick: de leidinggevenden, de leerlingenbegeleiders en internaatmedewerkers voelen zich geïnspireerd om met zingevingsvragen en levensvragen van leerlingen om te gaan, ook van hen die psychisch kwetsbaar zijn. De aanpak is ingebed in het pedagogisch project van de school.





Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.1, 1.2, 1.4 en 2.1 geïntegreerd aangeboden.

Binnen de netwerkorganisatie wordt er gestart met een werf met betrekking tot de christelijke inspiratie. Een multidisciplinaire groep (met ook externen) is samengesteld om tot een wervend verhaal te komen waarin duidelijk onze christelijke traditie en Bijbelse principes op een eigentijdse wijze gestalte krijgen, doorspekt met bestaande voorbeelden binnen en buiten onderwijs. Het is de bedoeling om scholen en medewerkers te laten doordringen worden van die boodschap, zodat ze die vertalen in hun dagelijkse werking.

Voor (buitengewoon) basisonderwijs

Onze christelijke inspiratie mag zich niet beperken tot een visietekst op de website. Het is een uitdaging voor elke school om de christelijke inspiratie, het eigen pedagogisch project, handen en voeten te geven tot in de klas- en schoolpraktijk. We blijven dan ook katholieke basisscholen ondersteunen in het vertalen van hun opvoedingsprojecten naar die praktijk. In samenspraak met de school wordt daartoe een traject gelopen. Ook de besturen worden daarbij betrokken.

Voor (buitengewoon) secundair onderwijs

Voor deze doelgroep willen we specifiek ook ingaan op eigentijdse en maatschappelijk relevante thema's. We voorzien daartoe een aanbod met betrekking tot mentaal welbevinden en zingeving binnen een verbindend schoolklimaat. We ontwikkelen daarover een professionaliseringsaanbod voor middenkader en leidinggevenden. Onze pedagogisch begeleiders bieden op vraag van de school schoolspecifieke trajecten daarover aan. Er zijn gezamenlijke momenten met leidinggevenden, maar eveneens nascholing en procesbegeleiding.

- Jaar 1: ontwikkeling van visie en aanbod, en interne professionalisering van betrokken begeleiders, try-outs
- Jaar 2 tot 5: trajecten



We zullen hiervoor samenwerken met de vicariale diensten en met externe experts. Verder zien we een samenwerking met Vrij CLB netwerk.



OD 3.2

Het schoolteam formuleert in dialoog met alle betrokkenen antwoorden op hoe we in scholen met de superdiversiteit in onze samenleving kunnen omgaan.

Met specifieke aandacht voor:

- ▶ Diversiteitsresponsiviteit (inclusie en scholen voor iedereen maken daar deel van uit)
- ▶ Aandacht voor de kwetsbare (onder andere armoede en vluchtelingen)
- ▶ Brede vorming
- ▶ Organisatiecultuur
- ▶ Respectvolle levensbeschouwelijke dialoog



Vanuit onze christelijke inspiratie trekken de wegwijzers 'kwetsbaarheid en belofte' en 'gastvrijheid' onze bijzondere aandacht op leerlingen die het om verschillende redenen moeilijk hebben en kwetsbaar zijn. Kinderarmoede, de vluchtelingenproblematiek, onderwijs aan anderstalige nieuwkomers, leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften... thema's die ons sterk raken en waarvoor we het verschil willen maken.

In de behoeftebevraging lezen we dat scholen een hoge nood rapporteren aan ondersteuning bij de vormgeving van leerproces en leeromgeving, in het bijzonder bij het omgaan met diversiteit en het realiseren van een inclusieve cultuur. Gekoppeld aan het ROK wordt met andere woorden in onze behoeftebevraging een hoge nood aan ondersteuning gerapporteerd bij de realisatie van V2 (Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.).

Ook de Unesco roept in *Leadership in education* (2024-2025) op om leraren in hun pedagogische rol en professionalisering te versterken. Een inclusieve leeromgeving, waar diversiteit gewaardeerd wordt, is essentieel voor de optimale ontwikkeling van alle leerlingen.

Agirdag en De Leersnyder (2024)²⁴ tonen in hun onderzoek aan dat leerlingen vaker bovengemiddeld of excellent presteren in scholen waar culturele en religieuze diversiteit erkend en gewaardeerd wordt. Hun analyses wijzen erop dat een belangrijke verklaring voor die positieve resultaten ligt in het gevoel van verbondenheid en thuis zijn dat leerlingen in dergelijke schoolomgevingen ervaren.

Het rapport van de Commissie Inclusief Onderwijs (2024)²⁵ pleit voor een verschuiving naar diversiteitssensitief en -responsief onderwijs vanuit de overtuiging dat dat essentieel is voor een inclusieve samenleving, een recht van alle kinderen is, de beperkingen van het huidige systeem overstijgt en kwaliteitsvol onderwijs voor alle leerlingen mogelijk maakt door in te zetten op sterke pedagogiek, ondersteuning en samenwerking.



- ▶ Leraren, middenkader, leidinggevenden (buitengewoon) basisonderwijs
- ▶ Leraren, middenkader, leidinggevenden (buitengewoon) secundair onderwijs

Het streven naar een diversiteitsresponsieve school is een uitdaging waarin alle doelgroepen binnen een school meegenomen moeten worden. Vertrekkende vanuit het pedagogisch project (met als prioritaire doelgroep het hele schoolteam, inclusief leidinggevenden en bestuur) en toewerkend naar implementatie tot op de werkvloer (met als prioritaire doelgroep de leraar), beogen we met dit doel het volledige schoolteam, evenwel verschillend van inhoudelijke insteek.



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 240 scholen.

²⁴ Agirdag, O., & De Leersnyder, J. (2024). *Against the odds: predictors of academic success and excellence in majority-minority schools*. School Effectiveness and School Improvement.

²⁵ Commissie Inclusief Onderwijs (2024). *Evolutie naar scholen voor iedereen*. In opdracht van het Departement Onderwijs en Vorming.



We streven bij leraren een effect na op niveau 2 van Kirkpatrick: kennis bijbrengen bij de deelnemers.

We beogen bij leidinggevend en een effect op niveau 2 van Kirkpatrick: kennis bijbrengen. Een traject speelt in op de noden in de specifieke context van de school en laat daarom toe om op verschillende aspecten te focussen.

Met ons aanbod van een masterclass voor leidinggevend en in jaar 2 streven we een effect na op niveau 3 van Kirkpatrick: vaardigheden bijbrengen en ontwikkelen.



Bij de uitwerking van dit operationele doel worden ook deelaspecten van operationele doelen 1.1 en 1.4 geïntegreerd aangeboden en werken we mee aan de realisatie van de beleidsimpuls evidence-informed inclusieve leeromgeving.

Traject 'Diversiteit en identiteit'

Steeds meer scholen krijgen te maken met een toenemende diversiteit. Dat brengt verschillende vragen met zich mee en daagt de school uit om de eigen visie en de eigen identiteit te actualiseren en te vertalen in een krachtig schoolbeleid. In dit traject ondersteunen we de school in het actualiseren van het identiteit- en diversiteitsbeleid (zie ook 3.1), twee zijden van dezelfde medaille.

Het traject op maat speelt in op de noden in de specifieke context van de school en laat daarom toe om op verschillende aspecten te focussen: een gedeelde visie op diversiteit, een gelijkgericht standpunt inzake religieuze kentekens en symbolen, een gelijkgerichte aanpak omtrent specifieke onderwijsbehoeften, diverse lerarenkamer, armoedebelid ... Op basis van de schooleigen context en leerdoelen wordt dit traject (deels) op maat van de school uitgewerkt.

Traject 'Naar scholen voor iedereen' – diversiteitsresponsief-inclusief

Een diversiteitsresponsieve-inclusieve school impliceert dat de school traditionele grammatica's ter discussie durft te stellen om daadwerkelijk tot gelijke, optimale ontwikkelingskansen voor alle leerlingen te komen. Met dit traject benaderen we diversiteit – net als verbindend schoolklimaat en beleidsvoerend vermogen – daadwerkelijk als fundamenten van een zorgbreed en kansrijk onderwijs. Vragen waarmee we dit traject aanpakken, zijn onder andere de volgende: Is de school consequent in de keuzes die ze zelf maakt vanuit de eigen missie en visie (zie ook 3.1), en hoe vertaalt zich dat concreet?

Dit traject krijgt vorm via een schooloverstijgend aanbod waarin scholen worden meegenomen in het omgaan met data, in het bouwen aan een reflectief onderzoekende cultuur en waarin steeds de link wordt gelegd met het ROK. Via een schoolspecifiek vervolg wordt – op basis van de context van de school – gekozen om de evolutie naar een meer diversiteitsresponsieve school in te zetten via een specifiek thema dat voor de school prioritair is. Daarbij denken we aan thema's als ongekwalificeerde uitstroom en onderwijsloopbaanbegeleiding, verbindend schoolklimaat en het omgaan met moeilijk begrijpbaar gedrag in relatie tot klasmanagement, omgaan met diversiteit en verschil, inclusie en omgaan met IAC, redelijke aanpassingen en onverkort inschrijvingsrecht.

Via deze weg zetten we de eerste stappen in ons streven naar scholen voor iedereen.

Masterclass

In deze 'masterclass', die we organiseren in jaar 2, nemen we leidinggevend en mee in de verschillende domeinen die 'diversiteitsresponsiviteit' behelst. In een traject van meerdere dagdelen vormen we directies en middenkader naast een inhoudelijke in-steek met het oog op diversiteit, gelijke onderwijskansen en inclusie ook in het leiding geven aan veranderingsprocessen en het werken aan een kwaliteitscultuur.



We werken hiervoor onder meer samen met:

- Wij-Zij netwerk: ontwikkeling en uitwisseling over beleidsdomeinen heen omtrent polarisatie

- ▶ Departement Onderwijs en Vorming: werkgroep radicalisering/polarisering
- ▶ Vlaams Vredesinstituut
- ▶ OnderWIJs-coalitie (Katholieke Universiteit Leuven en Universiteit Gent): Werken aan Inclusie en social Justice in het Vlaamse Onderwijs: netoverschrijdende samenwerking
- ▶ Odisee Hogeschool: ExploRatio
- ▶ Lerend netwerk 'Etnische diversiteit en ongelijkheid in het basis- en secundair onderwijs'
- ▶ Maatschappelijke adviesraad van Child and Youth Institute (Katholieke Universiteit Leuven)
- ▶ Agentschap Integratie en inburgering
- ▶ Netwerk Islamexperten



3.5. Decretale doelstelling 4



Decretale doelstelling 4: *het begeleiden van de implementatie van bepaalde beleidsprioriteiten van de Vlaamse Regering bij de onderwijsinstellingen en de CLB's in kwestie, zoals bepaald in artikel 19/2.*

De vierde decretale doelstelling van het kwaliteitsdecreet heeft te maken met de beleidsprioriteiten of beleidsimpulsen, waarvoor de Vlaamse regering gekleurde middelen voorziet. De beleidsprioriteiten van de vorige begeleidingscyclus 2022-2025 worden voor het schooljaar 2025-2026 in de huidige vorm voortgezet. Dat houdt in dat we nog een schooljaar geïntegreerd aan dezelfde operationele doelen zullen werken ([zie bijlage 3](#)). Het *Begeleidingsplan 2025-2030* geeft vanuit een geïntegreerde visie al grotendeels taal aan de uitwerking van de beleidsprioriteiten voor 2026-2030. Voor de periode 2026-2030 werken we, zoals we in de inleiding van hoofdstuk 3 al vermeldde, aan deze drie beleidsprioriteiten:

- ▶ *Evidence-informed inclusieve leeromgeving;*
- ▶ *Concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus;*
- ▶ *Datageletterdheid.*

De drie beleidsprioriteiten staan op zich en worden de komende periode aan de hand van duidelijk afgebakende projectdoelstellingen uitgewerkt. Toch zijn we als pedagogische begeleiding ervan overtuigd dat we pas impact realiseren, wanneer we in onze begeleidings- en professionaliseringsinitiatieven geïntegreerd op processen kunnen inzetten. We koppelen als Katholiek Onderwijs Vlaanderen daarom de projectdoelstellingen voor de beleidsprioriteiten aan de operationele doelen die we met het begeleidingsplan nastreven.

We kiezen als Katholiek Onderwijs Vlaanderen er bewust voor om de beleidsimpulsen maximaal in onze reguliere pedagogische begeleiding te integreren, vermits we op organisatieniveau en vanuit een geïntegreerde visie aan de decretale doelstellingen willen werken. Aangezien de Vlaamse regering pas op 14 maart 2025 de nieuwe beleidsprioriteiten goedkeurde, kregen we van de overheid de toestemming om de verdere uitwerking van de beleidsprioriteiten op te nemen in ons eerstvolgende begeleidingsverslag. Dat is de verklaring waarom we in dit begeleidingsplan enkel de algemene lijnen van de nieuwe beleidsprioriteiten opnemen.

In dit overzicht vind je in een oogopslag terug bij welke operationele doelen de verschillende beleidsprioriteiten onderdak vinden:

Evidence-informed inclusieve leeromgeving

- OD 1.1 Het schoolteam basisonderwijs implementeert een nieuw, kennisrijk leerplan dat de brede vorming van alle leerlingen beoogt.
- OD 1.3 Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.

- OD 1.4 Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijk onderwijskansenbeleid.
- OD 1.6 Het schoolteam en de ouders zijn actieve en betrokken partners in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs.
- OD 3.2 We formuleren in dialoog met alle betrokkenen antwoorden op hoe we in scholen met de superdiversiteit in onze samenleving kunnen omgaan.

Concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijke focus

► focus effectieve didactiek

- OD 1.3 Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.

► focus klasmanagement

- OD 1.3 Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.

► focus binnenklasdifferentiatie

- OD 1.3 Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.
- OD 1.4 Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijk onderwijskansenbeleid.

► focus leren leren

- OD 1.4 Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijk onderwijskansenbeleid.
- OD 2.1 De school realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.
- OD 2.2 Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, datageïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.

Datageletterdheid

- OD 1.5 Het schoolteam zet in op kwaliteitsvolle leerlingenevaluatie en heeft daarbij oog voor alle facetten van een kwalitatief evaluatieproces.
- OD 2.1 De school realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.
- OD 2.2 Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, datageïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.



4. Onze visie op begeleiding

4.1. Een basisscenario als gids voor onze begeleidingspraktijk

Het *Basisscenario voor kwaliteitsvolle dienstverlening in Katholiek Onderwijs Vlaanderen* vormt de leidraad voor alle pedagogisch begeleiders. We hebben het basisscenario ontwikkeld vanuit een nood om onze begeleidingsdidactiek en -strategie te expliciteren (zie ook de aanbeveling van de commissie-Monard om onze 'Theory of improvement' te expliciteren). Het reikt ons een onderbouwde, gemeenschappelijke visie op effectief professionaliseren aan, gebaseerd op onderzoek en een brede waaier aan kennis en expertise van binnen en buiten onze organisatie met betrekking tot professionalisering, onderwijsinnovatie en het begeleiden van scholen. Onze begeleidingsstrategie is evidence-informed: ze combineert de beschikbare wetenschappelijk onderbouwde inzichten met de keuzes die we maken op basis van het DNA van onze netwerkorganisatie.

Het basisscenario is een instrument in voortdurende ontwikkeling. We sturen het continu bij op basis van feedback van de begeleiders, nieuwe inzichten uit onderzoek en beleidsontwikkelingen. Daartoe bouwen we ook gericht samenwerking met de wetenschappelijke wereld uit (zie ook [5.2.4 Wetenschappelijke onderbouwing van begeleiding](#)).

Het basisscenario helpt pedagogisch begeleiders om gelijkgericht (samen) te werken en in een gemeenschappelijke taal over ons werk te communiceren. Het belet niet dat elke pedagogische begeleider voldoende ruimte heeft om vanuit eenzelfde grondhouding en een gelijkgerichte aanpak toch op een authentieke en persoonlijke wijze invulling te geven aan zijn begeleidingsopdracht.

4.2. Het basisscenario in een notendop

Het basisscenario is opgebouwd uit vier lagen, die wel onderscheiden maar niet gescheiden kunnen worden. De vier lagen spelen op elkaar in en geven vier essentiële concepten weer van een professionele begeleidingspraktijk.

4.2.1. Laag 1: het DNA van ons netwerk: de christelijke inspiratie

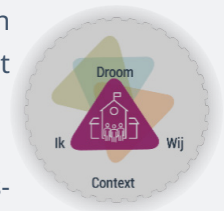
Het DNA bepaalt de grondhouding van waaruit we handelen. Onze christelijke inspiratie is aanwezig in het grote en het kleine, in het bijzondere en in het gewone van het (school)leven. Ze verbindt alle scholen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Ze is ons kompas en bepaalt hoe we met mensen op weg willen gaan: in verbondenheid, gelijkwaardig in relatie, complementair in expertise.

4.2.2. Laag 2: de school

De school staat centraal in onze begeleiding. We benadrukken hiermee dat we altijd schoolnabij werken maar steeds met respect voor het eigenaarschap van het schoolteam. We werken op vier kernelementen: 'droom', 'ik', 'wij' en 'context'. De 'droom' is de visie van de school, maar kan ook slaan op de persoonlijke visie van een leraar of directeur. 'Ik' gaat over de individuele professional, de leraar, de directeur, de coördinator ... Met 'wij' duiden we het team aan. De school functioneert niet in een vacuüm. De school ontwikkelt en voert een beleid, rekening houdend met haar contextkenmerken. Daarom nemen we in onze begeleiding ook de 'context' binnen en rond de school mee. De focus van onze begeleiding kan de ene keer sterker op de droom liggen, de andere keer op het team of op een individuele leraar of leidinggevende.

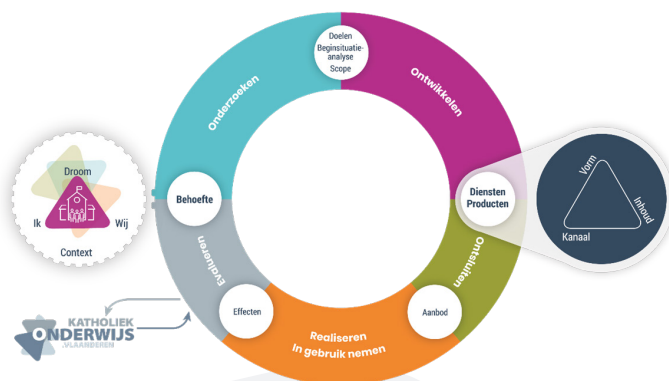
4.2.3. Laag 3: het dienstverlenend proces

We hebben als pedagogische begeleiding de ambitie om schoolnabij te functioneren en daar reële impact te hebben op de onderwijskwaliteit. Dat vraagt om het opbouwen van een duurzame relatie met de school die gebaseerd is op vertrouwen, veiligheid en herkenbaarheid. Daartoe werken we voor een groep scholen of een scholengemeenschap telkens met een specifieke verbindingpersoon binnen de pedagogische begeleiding die voor de betrokken scholen herkenbaar is als 'hun' begeleider. Die persoon kent de eigenheid van de scholen in de scholengemeenschap en heeft een algemeen zicht op de begeleidingsinitiatieven die er plaatsvinden.



De verbindingpersoon speelt een cruciale rol in het detecteren van ondersteuningsbehoeften van scholen, het leggen van verbindingen, op basis van de sterktes en zwaktes van de school te bekijken aan welke touwtjes er (geïntegreerd) getrokken moeten worden. De verbindingpersoon speelt een belangrijke rol in het toeleiden van de school naar ons aanbod, in het mee opzetten van een begeleidingsrelatie waarbij samen met de school nagedacht wordt over hoe duurzame effecten gegenereerd kunnen worden door minder ad hoc, maar meer geïntegreerd te werken. De verbindingpersoon kan bekijken welke samenwerkingsverbanden er mogelijk zijn binnen het netwerk ... De rol wint nog aan belang, zeker ook bij het detecteren en opvolgen van scholen met grootste noden. De verbindingpersoon is ook diegene die vaak de ondersteuningsvraag capteert, en meewerkt aan het antwoord via professionalisering.

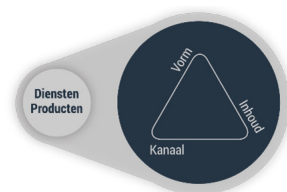
Elk professionaliseringstraject bestaat uit vijf deelprocessen: 'onderzoeken', 'ontwikkelen', 'ontsluiten', 'realiseren/in gebruik nemen' en 'evalueren'. De snelheid en de intensiteit waarmee die deelprocessen worden doorlopen, kunnen - afhankelijk van de beginsituatie, de inhoud van het initiatief en de context - variëren. Elk deelproces doet ertoe, omdat het mee de effectiviteit van het initiatief bepaalt.



Figuur 8. Het basisscenario voor kwaliteitsvolle dienstverlening in Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

We hoeven deze deelprocessen niet chronologisch te doorlopen. In een standaard begeleidingssituatie zal een vraag of opdracht van of voor een bepaalde doelgroep het startpunt vormen van een ontwerpproces. De vraag of opdracht – die soms uitgeklaard zal moeten worden – is richtinggevend voor de focus van het initiatief: waar willen we precies aan werken? Die focus staat vooraan in de figuur. De ‘droom’, de ‘ik’ en de ‘wij’ zijn er door een driehoek met elkaar verbonden. Door met en tussen alle betrokkenen goed af te stemmen, komen we tot een gedeelde focus. We analyseren de beginsituatie (van waar komen we?) en formuleren concrete doelen (waar willen we naartoe?).

Op basis van deze denkflow komen we zowel tot begeleidingsarrangementen op maat als tot een begeleidingsaanbod gericht op: de realisatie van beleidsprioriteiten, innovatieve onderwijsactualiteit of gedeelde professionaliseringsnoden van specifieke doelgroepen. Bijzondere aandacht gaat naar de afstemming tussen inhoud, vorm en kanaal. Door die slim op elkaar af te stemmen verhogen we de beschikbaarheid van de ondersteuning en zetten we optimaal in op initiatieven die ook tijds- en plaatsonafhankelijk professionaliseren toelaten.



4.2.4. Laag 4: kwaliteitsontwikkeling

In de loop van ons begeleidingswerk combineren we de vier lagen, de deelprocessen van de derde laag, monitoren we de realisatie van onze begeleidingsdoelen, en stellen we de kristallisatiepunten continu bij. Tegelijkertijd voeden we met die kwaliteitsontwikkeling niet enkel het begeleidingsproces in die ene school of scholen, maar ook onze collectieve expertise en Vlaanderenbrede begeleidingsstrategie (zie ook interne kwaliteitsontwikkeling).

4.3. Het basisscenario in de praktijk

Het basisscenario heeft meerdere functies en daarmee samenhangend ook verschillende verschijningsvormen. Allereerst is het basisscenario bedoeld als een toelichting van en onderbouwing bij onze begeleidingsstrategie. De tekst en de figuur van het scenario bieden pedagogisch begeleiders daarbij de nodige houvast. Daarnaast fungeert het in zijn digitale vorm ook als een portaal waarlangs verschillende begeleidingsdidactische basisbronnen voor begeleiders ontsloten en praktijkverhalen gedeeld worden naast het instrumentarium voor de begeleidingspraktijk met aanzetten tot reflectie. Daartoe zijn er tal van deurtjes voorzien, die gebruikers van het scenario naar het achterliggende materiaal brengen. Eveneens vormt het basisscenario een rode draad tijdens het starttraject begeleiden en ondersteunen en de voortgezette vorming voor pedagogisch begeleiders. Bovendien is er ook in het interne professionaliseringsaanbod een aanbod dat toelaat om op individueel, teamgebonden en organisatiebreed niveau vertrouwd te raken met onze gedeelde begeleidingsstrategie.

4.3.1. De SharePoint-omgeving van het basisscenario

Via de SharePoint-omgeving van het basisscenario is onze gedeelde begeleidingsstrategie steeds raadpleegbaar voor al onze medewerkers. De verschillende lagen van het basisscenario kunnen met een enkele klik geconsulteerd worden. Ingebouwde reflectievragen zetten hen aan om stil te staan bij het eigen zijn en handelen in de rol van pedagogisch begeleider, nascholer, ondersteuner ...

4.3.2. WeShare

Bij ons basisscenario werd ook de gebruikerstool WeShare ontwikkeld. Die tool gebruiken we om ons begeleidingswerk vorm te geven en met elkaar te delen in de dagelijkse praktijk. De flow van WeShare beantwoordt helemaal aan de logica van het basisscenario. Daarnaast wordt het basisscenario ook geïntegreerd in allerlei andere begeleidingsinstrumenten en maakt het deel uit van de leerinhouden in het kader van het interne professionaliseringsaanbod van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. We denken daarbij bijvoorbeeld aan het starttraject begeleiden en ondersteunen voor startende begeleiders waarin het basisscenario helemaal wordt doorgrond. Binnen de Academie vormt het basisscenario een belangrijk handvat bij het ontwerpen van een nieuw professionaliseringsaanbod voor onze scholen.

4.3.3. Toolkit voor kwaliteitsvol ontwikkelen en begeleiden

De toolkit bestaat uit scenario's, thematische reflectiekaarten en bijhorende gesprekstools. Die kunnen het begeleidingsdiscours dat we met elkaar voeren in onze ontwerpteams voeden en richten. Ze ondersteunen ook de reflectie bij de evaluatie van lopend of gerealiseerd begeleidingswerk of kunnen gebruikt worden als toetssteen bij het ontwerpen van nieuwe professionaliseringsinitiatieven en bij het reflecteren op onze teamwerking.

4.3.4. Communicatief pragmatisch ontwikkelen

In het ontwerpproces van het basisscenario zetten we bij aanvang vooral gericht in op de ontwikkeling van een begeleidingsstrategie met als focus de ondersteuning van groepen, teams en individuele onderwijsprofessionals. Al snel kwamen we op het spoor dat de basislogica die in de vier lagen van het basisscenario opgebouwd wordt, ook van toepassing kan zijn op de werking van onze leer- en ontwikkelteams en op het ontwikkelwerk dat daar gebeurt ter ondersteuning van ons begeleidingswerk in de scholen.

Onze ontwikkelprocessen en ontwikkelproducten zijn namelijk evenzeer gekleurd door ons DNA (laag 1) en focussen op een specifieke nood (laag 2: droom, ik, wij en context). Het ontwikkelproces 'van idee tot implementatie' vertoont daarbij een grote samenhang met het agogisch-didactische proces dat beschreven wordt in laag 3. Bovendien is ons leer- en ontwikkelwerk ook gebaat bij voldoende aandacht voor de kwaliteitsontwikkeling van onze werking, processen en producten (laag 4).

Ons ontwikkelwerk is zeer divers, zowel naar inhoud (de verschillende thema's waarrond we werken) als naar vorm (de verschillende producten en hun verschillende verschijningsvormen, zoals publicatie, vorming, online tool, artikel ...). Elk ontwikkelproject kent dan ook een eigen specifieke dynamiek en aanpak. Vooral het ontwikkelwerk dat bedoeld is voor toepassing op de werkvloer door een brede doelgroep is gebaat bij een communicatief pragmatische ontwikkelaanpak (CPO) die geënt is op het basisscenario en waaraan elementen toegevoegd worden die specifiek zijn voor ontwikkelwerk.

4.3.5. Inspiratiebibliotheek

Via de SharePoint-omgeving van het basisscenario is ook de inspiratiebibliotheek bij het basisscenario toegankelijk. In die bibliotheek vinden onze medewerkers:

- ▶ *Inspirerende, uitgewerkte scenario's die bruikbaar zijn in de begeleidingspraktijk.*
- ▶ *Protocollen die inzetbaar zijn om professionele gesprekken te ondersteunen en te structureren.*
- ▶ *Modellen die de visie, de toepassing en de concrete uitwerking van specifieke methodologische aanpakken illustreren.*
- ▶ *Werkvormen en instrumenten die inzetbaar zijn op specifieke plaatsen en bij specifieke begeleidingsacties.*

Daarnaast maken we verder werk van de overkoepelende inspiratiebibliotheek om handig te kunnen zoeken naar organisatiebreed ontwikkelde begeleidingsdidactische materialen met betrekking tot de verschillende inhoudelijke thema's die in onze begeleidingscirkel staan. Die inspiratiebibliotheek wordt permanent aangevuld met nieuw materiaal. De inspiratiebibliotheek bij het basisscenario is daar een onderdeel van.

4.3.6. Etalage interne professionalisering

Om tegemoet te komen aan de individuele professionaliseringsnoden van onze begeleiders, ontwikkelden we de etalage interne professionalisering. Daarin vinden onze medewerkers een professionaliseringsaanbod dat via verschillende methodieken - ook online - kansen biedt om zich zowel vakinhoudelijk als agogisch-didactisch te professionaliseren binnen de eigen organisatie. Het aanbod is opgebouwd rond verschillende thema's:

- ▶ *thuiskomen in onze organisatie;*
- ▶ *sterker worden in het begeleiden en ondersteunen van scholen;*
- ▶ *versterken van inhoudelijke expertise rond diverse thema's;*
- ▶ *kwaliteitsvol digitaal dienst verlenen;*
- ▶ *je loopbaan in handen nemen;*
- ▶ *handig werken met WeShare;*
- ▶ *individuele coaching;*
- ▶ *deelnemen aan intervisie;*
- ▶ *teamwerking versterken;*
- ▶ *deelnemen aan deelmomenten.*

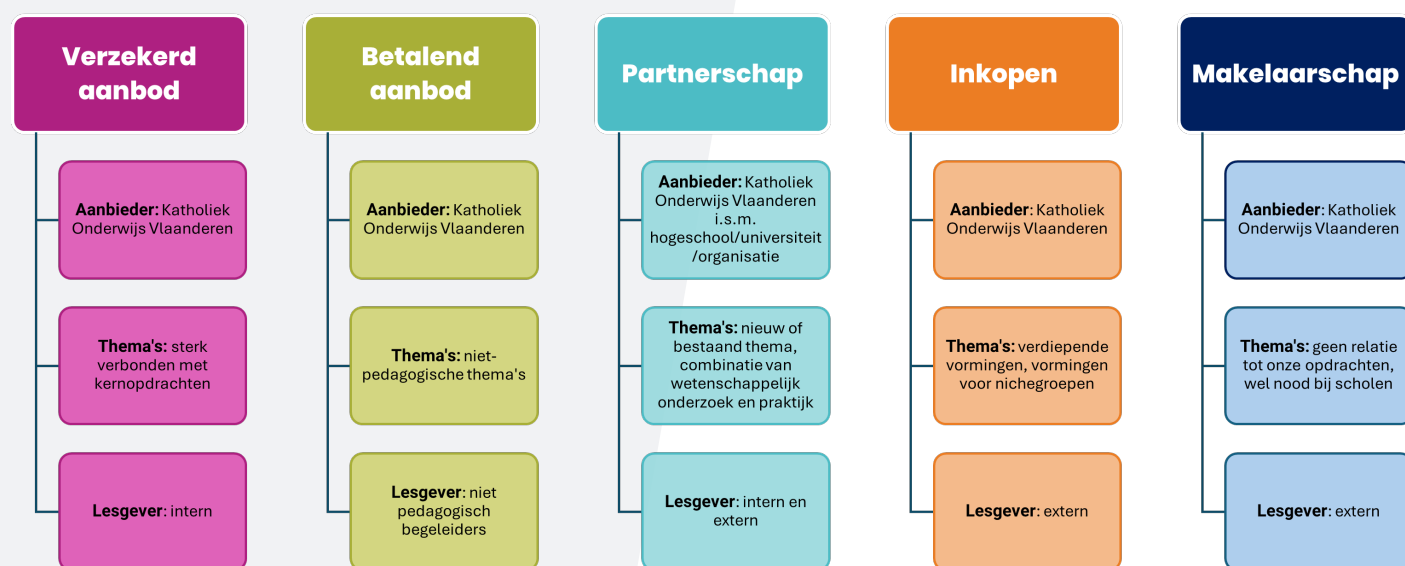
Dit individugerichte aanbod is complementair aan organisatiebrede en teamgebonden professionaliseringsinitiatieven. In dialoog met hun leidinggevende stemmen onze pedagogisch begeleiders en andere medewerkers af aan welke initiatieven ze, aansluitend bij hun professionaliseringsbehoeften, deelnemen. Het aanbod in deze etalage wordt permanent afgestemd op de behoeften van onze medewerkers.

4.4. Ons professionaliseringsaanbod

Ons professionaliseringsaanbod is, conform de ondersteuningsnoden van onze scholen, divers. Een uniek en belangrijk aspect van onze werking is het hand in hand gaan van nascholing en begeleiding, waarbij die elementen zich op een continuüm van professionalisering bevinden. We werken geïntegreerde professionaliseringstrajecten uit waarin de beide elementen complementair én ondersteunend zijn voor de school. Met het *Begeleidingsplan 2025-2030* hebben we de ambitie om nog sterker dan voorheen in te zetten op een geïntegreerd professionaliseringsaanbod. De voorbije maanden werd daartoe al een belangrijke eerste stap gezet. De thematische diensten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen die instaan voor de pedagogische

dienstverlening maakten in samenwerking met de Academie, waarbinnen het professionaliseringsaanbod voor onze organisatie gegroepeerd wordt, in de aanloop naar de opmaak van het professionaliseringsaanbod 2025-2026 een inventaris op van alle thema's die we volgend schooljaar willen aanbieden. Vervolgens werden alle ingediende thema's uitvoerig geanalyseerd vanuit de operationele doelen die we onszelf voor de komende begeleidingscyclus stellen. Het resultaat van dat analysewerk is dat we daarmee de basis gelegd hebben voor een geïntegreerd aanbod, waarbij het nastreven van de operationele doelen – bij voorkeur met de klemtoon op een sterke onderlinge samenhang – het belangrijkste selectie criterium is. We beseffen dat we de komende schooljaren nog verder zullen moeten groeien om ons aanbod steeds meer vanuit die visie vorm te geven.

We onderscheiden voor de vormgeving van het professionaliseringsaanbod binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen een viertal categorieën. We zetten, ten eerste, prioritair in op een aanbod dat sterk verbonden is met onze kernopdrachten, waaronder de decretale opdrachten voor de pedagogische begeleiding thuishoren. Ten tweede, voorzien we vanuit de netwerkorganisatie tegen betaling vormingen met betrekking tot niet-pedagogische thema's die volgens ons wel voor onze scholen essentieel zijn. In samenwerking met partners, zoals hogescholen of universiteiten, richten we – ten derde – een aanbod in waarbij nieuwe thema's of een combinatie van wetenschappelijk onderzoek en praktijk aan bod komen. Ten vierde, kopen we heel gericht vormingen in voor bepaalde specifieke vragen of nichegroepen of verwijzen we, ten vijfde, door bij vragen waarvoor we niet over de juiste expertise beschikken, maar waaraan er bij onze scholen wel nood is.



Figuur 9. Schematische voorstelling van het professionaliseringsaanbod binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Nascholings- en begeleidingsinitiatieven worden aan de hand van dezelfde kwaliteitskenmerken ontworpen, zoals die beschreven staan in de ontwerpfasen van laag 3 van het basisscenario hierboven. Daarbovenop hebben we oog voor volgende bouwstenen:

- ▶ *We werken vanuit ons christelijk geïnspireerd DNA.*
- ▶ *We werken in ons team/onze organisatie aan een psychologisch veilig leef- en leerklimaat om met elkaar in dialoog te gaan.*
- ▶ *We ontwikkelen op communicatief pragmatische wijze.*
- ▶ *We werken schoolnabij en bereiken maximaal onze scholen en doelgroepen.*
- ▶ *We werken vraag- én aanbodgestuurd.*

- ▶ *We zetten in op effectieve professionalisering vanuit een krachtig didactisch ontwerp.*
- ▶ *We kiezen voor blended ontworpen leerpaden die het realiseren van de doelen en een hoge participatie faciliteren.*
- ▶ *We evalueren rekening houdend met verschillende effectniveaus, met het oog op de kwaliteitsontwikkeling van ons begeleidingswerk.*

Door onze begeleidingsinitiatieven voortdurend aan die kenmerken te toetsen, komen we tot een verscheiden aanbod van initiatieven waarbij we telkens afwegen welke leeracties nodig zijn bij onze deelnemers en hoe we die optimaal kunnen ondersteunen met begeleidingsacties om de gewenste effecten te bereiken bij al onze doelgroepen.



Tot de voornaamste leeracties van onze deelnemers behoren:

- ▶ *ervaring opdoen in de praktijk;*
- ▶ *reflecteren;*
- ▶ *deelnemen aan praktijkgemeenschappen;*
- ▶ *praktijkonderzoek;*
- ▶ *deelnemen aan vorming;*
- ▶ *zelfstudie.*

Die leeracties versterken we met begeleidingsacties door als begeleider:

- ▶ *te faciliteren;*
- ▶ *kritische vriend te zijn;*
- ▶ *te coachen;*
- ▶ *inhoudelijke expertise te delen;*
- ▶ *te bemiddelen;*
- ▶ *te inspireren door model te zijn;*
- ▶ *door te verwijzen.*

4.5. Overzicht van de door ons gehanteerde methodieken voor begeleidingswerk

Hieronder staat een overzicht van methodieken die door de begeleiding het vaakst gehanteerd worden. Ons begeleidingswerk is breder dan dat. We doen ook ontwikkelwerk van visie, beleid, praktijk, producten, diensten ..., bijvoorbeeld leerplannen, evaluatie-instrumenten ... Daartoe behoren ook online, digitale methodieken, zoals leerpaden, webinars, digitale lerarennetwerken, podcasts, de ontwikkeling van beeldmateriaal ... Onze digitale dienstverlening wordt verder ontwikkeld zowel wat het ontsluiten van kennis via bijvoorbeeld onze PRO.-site en nieuwsbrieven betreft, als het delen via digitale kanalen. Eventueel zetten we in op blended begeleidingstrajecten. Onderstaande methodieken worden ook vaak gecombineerd.

Een professionaliseringstraject			
Een professionaliseringstraject is een begeleidingsarrangement waarbij meerdere begeleidingsarrangementen over een langere periode worden gecombineerd om te komen tot duurzame verandering binnen een organisatie.			
Bij een traject zijn vaak meerdere ondersteuners betrokken. Zij werken dan complementair samen om de vooropgestelde doelen te realiseren.			
Output: een gerealiseerd veranderingsproces met zichtbare en duurzame effecten op de werkvloer			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Cursus/(na)scholing/vorming			
Een lesperiode waarin een expert een bepaald onderwerp of een specifieke inhoud behandelt, aansluitend bij een leervraag van de deelnemer. Deelnemers verdiepen er onder leiding van een inhoudelijk expert hun kennis, inzichten en vaardigheden. Ze leren er bijvoorbeeld werken met een bepaalde methode of verdiepen zich in nieuwe visie en nieuwe aanpakken die ze nog niet/onvoldoende kennen. De deelnemers zijn bereid om de inhoud te verwerken en toe te passen in de eigen praktijk.			
De lesgever is een inhoudelijk expert en geeft specifieke vorming aan de deelnemers.			
Output: toegenomen specifieke kennis, inzicht en vaardigheid bij de deelnemers			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Delend netwerk			
Een vorm van intervisie, zonder vastgelegd scenario. De deelnemers vinden elkaar rond een gemeenschappelijk thema en wisselen met elkaar ervaringen, informatie en kennis uit. Dat kan in de vorm van fysieke ontmoetingen en/of via digitale weg. Afhankelijk van de behoefte kan zo een deelmoment eenmalig of meermaals plaatsvinden. Bij een delend netwerk hoort ook een deelplatform. Het werkt op z'n best, wanneer het engagement van de deelnemers gekenmerkt wordt door 'geven en nemen'.			
De begeleider van het delend netwerk staat in voor de organisatie van de bijeenkomsten, faciliteert een deelplatform, ondersteunt de processen van delen tussen de deelnemers.			
Output: gedeelde goede praktijk, inspiratiemateriaal, advies, tips ...			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Lerend netwerk (professionele leergemeenschap)			
Een groep van onderwijsprofessionals komen regelmatig samen waarbij ze hun praktijkervaringen en praktijkkennis met elkaar delen om samen tot professioneel leren te komen. De deelnemers eraan ondersteunen elkaar in 'reflectief ervaringsleren', onderzoeken samen hun praktijk om die te verbeteren met het oog op beter onderwijs voor hun leerlingen. Lerende netwerken kunnen zowel schooloverstijgend als schoolintern voorkomen.			
De begeleider neemt in deze methodiek de rol van de procesbegeleider of groepscoach op. Hij faciliteert de groepsvorming en de samenwerking en helpt diepgaand leren tot stand komen, en ondersteunt de kwaliteitsontwikkeling in deze processen. De begeleider is terughoudend om zelf een inhoudelijke inbreng te doen, omdat dat de dynamiek in de groep zou kunnen verstoren.			
Output: elementen van antwoord op de gezamenlijke leervragen, groei in expertise van deelnemers, groei in gedeelde visie tussen deelnemers, groei als lerende organisatie			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen aan praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Lesson study			
Lesson study is een methode waarbij verwante onderwijsprofessionals, vertrekkend van een concrete, gemeenschappelijke onderzoeksvraag samen onderwijsarrangementen ontwerpen met de bedoeling deze in hun praktijk uit te proberen en op basis van ervaringen verder door te ontwikkelen.			
Een lesson study verloopt vervolgens een cyclisch proces met enkele duidelijke fasen: formuleren van een gemeenschappelijke onderzoeksvraag, ontwerpen, uitproberen in de praktijk, feedback verzamelen bij uitvoerders en deelnemers, hospiteren bij elkaar en bijsturen.			
De uitvoering ervan kan helpen om de professionaliseringsaanpak en het leren van de deelnemers beter te begrijpen of te verbeteren. Meer concreet helpt de methode om het professionaliseren van leraren/teams/scholen/... door een andere bril te bekijken en na te gaan hoe het professionaliseren nog beter kan afgestemd worden op de specifieke behoeften van de deelnemers.			
De begeleider faciliteert het proces en kan – desgewenst- ook optreden als co-creator.			
Output: beproefde en effectieve onderwijsarrangementen			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen aan praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Proeftuin			
Een proeftuin is een fysieke of digitale omgeving waarbinnen het mogelijk is om een innovatie te testen in een concrete praktijksituatie. De uitproberende entiteit volgt procedures en gebruikt instrumenten die door de ontwikkelaars worden aangereikt. De deelnemers aan de proeftuin zijn bereid om hun ervaringen te delen met de ontwikkelaars en om over middellange of langere termijn evoluerende prototypes te blijven uitproberen.			
De begeleiders introduceren de innovatie en ondersteunen de implementatie ervan in de concrete praktijk. Ze brengen samen met de deelnemers aan de proeftuin de effecten in kaart en monitoren de resultaten.			
Werken met proeftuinen in pioniersscholen is een methodiek die als voordeel heeft dat de opgebouwde expertise via een olievlek kan doorstromen, niet enkel naar de ontwikkelaars maar ook naar andere scholen. De professionalisering blijft zo dicht bij de scholen. Er is een sterk raakvlak met de zogenaamde 'research schools', een methodiek die we in de toekomst sterker willen verkennen.			
Output: toegenomen professionele competentie bij de deelnemers aan de proeftuin, feedback van op de werkvloer waar de ontwikkelaars mee aan de slag gaan, bijgestuurde processen en producten			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

Praktijkonderzoek			
Een groep van professionals formuleert relevante onderzoeksvragen waarop ze een antwoord willen met het oog op de kwaliteitsontwikkeling van hun onderwijs. Ze werken systematisch en doorlopen daarbij een onderzoekscyclus: afbakening van het belangstellingsveld, formuleren van goede onderzoeksvragen, onderzoeksmethodiek afstemmen en uitvoeren, data verzamelen, data analyseren en conclusies formuleren, geholpen door de conclusies de praktijk bijsturen en opnieuw onderzoeken.			
De begeleider ondersteunt de doelgroep bij het doorlopen van elke stap van de onderzoekscyclus.			
Output: kwaliteitsvolle onderzoeksvragen, relevante data betreffende de eigen onderwijspraktijk, datageïnformeerde kwaliteitsontwikkeling, verbeterde onderwijskwaliteit			
BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
Faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		Zelfstudie	
Doorverwijzen			

JOBSHADOWING

Onderwijsprofessionals bezoeken andere onderwijsprofessionals buiten de eigen instelling en lopen gedurende één of meerdere dagen met deze onderwijsprofessionals mee in hun praktijk. Ze hospiteren, reflecteren op en/of participeren aan deze nieuwe praktijk met de bedoeling te ervaren in welke mate de nieuwe aanpak werkt in de praktijk en op welke wijze dit nuttig zou kunnen zijn voor de praktijk in de eigen context.

De begeleider helpt om de juiste partners (bezoekers en ontvangers) samen te brengen, organiseert mee en begeleidt het hospiteergebeuren, de eraan verbonden reflectie en de vertaling naar een concreet actieplan voor de bezoekende instantie.

Output: nieuwe praktijkervaring, nieuw ontwikkelde kennis, vaardigheid, inzicht en houding, uitgebreid netwerk

BEGELEIDINGSACTIE		LEERACTIE	
faciliteren		Ervaring opdoen	
Kritische vriend zijn		Reflecteren	
Coachen		Deelnemen praktijkgemeenschap	
Inhoudelijke expertise delen		Praktijk onderzoeken	
Bemiddelen		Deelnemen aan vorming	
Model zijn		zelfstudie	
doorverwijzen			

Asynchroon aanbod

Bij asynchrone professionaliseringsacties kunnen deelnemers leerinhouden actief verwerken, bijvoorbeeld via concrete opdrachten, toepassingen op een casus, een zelftest, interactie via een discussieforum ... (= tijds- en plaatsafhankelijk professionaliseren)

Een aantal van deze methodieken krijgen een extra dimensie door ze te organiseren in een boeiende, internationale context. Daartoe werken we samen met internationale partnerscholen, expertisecentra, onderzoekers en andere partners. We werken samen met hen bijvoorbeeld jobshadowing en cursussen uit. Vervolgens leiden we onze doelgroepen via internationale mobiliteiten toe naar dit aanbod. Via Erasmus+ mobiliteiten, zoals cursussen en jobshadowing, krijgen leraren, schoolleiders en pedagogisch begeleiders de kans om zich internationaal te ontwikkelen. Die mobiliteiten worden niet alleen ingezet als leermomenten, maar worden structureel gekoppeld aan professionele leergemeenschappen en praktijkonderzoek. Dat betekent dat deelnemers niet alleen individueel groeien, maar ook bijdragen aan de bredere ontwikkeling van hun school en collega's. Door het gebruik van evidence-based methodieken en inzichten uit internationale studies, zoals die van de OECD en Helen Timperley, wordt de effectiviteit van die vorm van professionalisering versterkt. Deelnemers worden voorbereid door vooraf hun beginsituatie in kaart te brengen, krijgen begeleiding tijdens de mobiliteit en worden na afloop ondersteund bij de implementatie van hun nieuwe kennis en vaardigheden. Reflectieve methodieken, zoals praktijkonderzoek en peer-learning, zorgen ervoor dat de verworven inzichten daadwerkelijk omgezet worden in concrete verbeteringen in de onderwijspraktijk.

Internationalisering wordt daarnaast ook ingezet als hefboom voor innovatie en onderwijsvernieuwing. Katholiek Onderwijs Vlaanderen neemt actief deel aan Europese netwerken zoals EfVET, CEEC, EFEE en OECD (zie ook **5.4.3 Samenwerking met externe onderwijsactoren**), waardoor internationale beleidsontwikkelingen en onderwijskundige trends systematisch vertaald worden naar de Vlaamse onderwijscontext. Dat leidt tot de introductie en toepassing van vernieuwende didactische concepten, zoals computational thinking, gamification en evidence-based teaching. Bovendien wordt internationale samenwerking ingezet om scholen te ondersteunen bij bredere beleidsvraagstukken, zoals inclusie, digitale transformatie en curriculumontwikkeling.



5. Doelen organisatie-ontwikkeling



5.1. Personeels- en professionaliseringsbeleid

5.1.1. Personeelsbeleid

We beschikken over een duurzaam HR-beleid dat erop gericht is om gekwalificeerde medewerkers aan te trekken en te behouden en vertrekkende medewerkers tot ambassadeur van onze organisatie te maken.

Aan de basis van ons personeelsbeleid ligt het HR-partnerschap, dat wil tegemoetkomen aan de noden en behoeften van medewerkers en pedagogisch begeleiders van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Als 'HR-partner' ondersteunen HR-medewerkers de diensten waaraan ze zijn toegewezen met betrekking tot het gehele personeelsbeleid. Vanuit hun specifieke rol in onze organisatie bevorderen ze ook het samenspel tussen leidinggevende en werknemer. Die samenwerking vertrekt vanuit een strategische visie die gericht is op een ontwikkelingsgerichte organisatiecultuur en wordt ondersteund door een administratieve verwerking en efficiëntie.

Nieuwe pedagogisch begeleiders worden na een zorgvuldige selectie ingebed via een aanklampende aanvangsbegeleiding. Onderdeel daarvan zijn onder andere een startdag, het toewijzen van een meter of peter aan de nieuwe medewerker, het aanbieden van een basisopleiding, vormingen, het houden van een 100-dagen gesprek ...

Het leer- en ontwikkelbeleid van onze organisatie heeft als prioriteiten om kennis en vaardigheden, motivatie en zelfsturing te ontwikkelen. Zo is er vanuit het HR-partnerschap aandacht voor loopbaanperspectieven, work-lifebalance, de ondersteuning van professionele samenwerking met het oog op een doel of resultaat en het faciliteren van het leren en ontwikkelen an sich. Zowel aandacht voor welzijn als een ondersteunende werkomgeving stutten de mogelijkheden voor de werknemer om zich maximaal te kunnen ontplooiën.

Als basisinstrument bij de loopbaanontwikkeling hanteren we het 'bijdragekader' (zie 5.1.3.1). Vanuit de segmenten 'onderzoeken', 'ontwikkelen', 'realiseren' en 'evalueren' bespreken we ontwikkelingsgericht in welke mate de competenties van een collega zich in het uitvoerende, procesverbeterende of integrerende domein bevinden. We reiken collega-begeleiders workshops aan om zowel over hun individuele functioneren te leren reflecteren als over het functioneren als team. Indien gewenst, zijn ook individuele loopbaangesprekken met de HR-partner mogelijk. Zo kunnen werknemers hun eigen functioneren goed positioneren, wat als basis dient voor een degelijk bijdragegesprek met de leidinggevende.

Heel onze werking vertrekt vanuit een verbindende cultuur op basis van vertrouwen. Dat doen we door bewust te investeren in mogelijkheden tot verbinding met het DNA van de organisatie en in de kwaliteit van relaties. Wanneer een werknemer onze organisatie - om welke reden dan ook - verlaat, zorgen we voor een warm afscheid en bieden we de mogelijkheid aan voor een exitgesprek, zowel met de leidinggevende als met de HR-partner.

Om strategische beleidskeuzes aangaande personeels- en welzijnsbeleid datageïnformeerd te onderbouwen is er in december 2024 in samenwerking met de externe partner IDEWE een risicoanalyse psychosociale aspecten in de hele organisatie uitgerold. De zeer hoge responsgraad van 84% heeft ervoor gezorgd dat de resultaten op organisatieniveau representatief genoeg zijn om er evidence-informed mee aan de slag te gaan. Vanuit de verdiepende analyse van die resultaten zijn er doelen met bijhorende evolutieve streefwaarden gedefinieerd. Die zijn opgenomen in het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029* om een intern duurzaam personeelsbeleid verder vorm te geven. In de **bijlage 1** staan de specifieke doelen voor de interne organisatie beschreven. Er wordt ingezet op coachend leiderschap met een ontwikkelingsgerichte,

geïntegreerde en heldere aansturing van medewerkers en pedagogisch begeleiders, en op een stapsgewijze werkdrukvermindering, uiteraard met inachtnaam van de prioriteiten voor de komende jaren.

5.1.2. Professionaliseringsbeleid

Ons aanbod voor interne professionalisering vertrekt vanuit deze vijf speerpunten:

- ▶ *Speerpunt 1: ontwikkelen van de eigen professionele identiteit;*
- ▶ *Speerpunt 2: inzetten op inhoudelijke expertise;*
- ▶ *Speerpunt 3: samenwerken in Katholiek Onderwijs Vlaanderen;*
- ▶ *Speerpunt 4: effectieve en geïntegreerde dienstverlening realiseren;*
- ▶ *Speerpunt 5: integreren in de beroepspraktijk.*

We hanteren de volgende principes in het opleidingsplan:

- ▶ *Alle aanbod is gekoppeld aan meerdere van de speerpunten voor interne professionalisering.*
- ▶ *We werken via het aanbod aan het verhogen van competenties die in onze organisatie cruciaal zijn.*
- ▶ *We voorzien een aanbod vanuit de prioriteiten van de organisatie. Qua organisatiebrede prioriteiten hebben we een aanbod uitgewerkt vanuit:*
 - ▶ *Het versterken van de teamwerking (verbindend realiseren);*
 - ▶ *Het ondersteunen van de bijdragegesprekken en de loopbaangesprekken (verbindend realiseren);*
 - ▶ *Het versterken van de interne kwaliteitsontwikkeling (IKO);*
 - ▶ *Het ontwikkelen van effectieve begeleidingsdidactiek;*
 - ▶ *Welzijn.*
- ▶ *We voorzien ook een aanbod op team- en individueel niveau waar ingespeeld kan worden op prioriteiten binnen een team of noden van een individu.*
- ▶ *Het is ook mogelijk om aanbod bij externen te volgen. We voorzien daarvoor vanaf 2024 (over het geheel van een dienst in te zetten) een budget voor professionalisering van 300 euro per VTE en 250 euro per persoon voor tweedaagse opleidingen. Onze werkingsmiddelen zijn evenwel onvoldoende om hiervoor meer budget vrij te maken.*

5.1.3. Over welke competenties moet de pedagogisch begeleider beschikken?

Binnen onze organisatie hanteren we momenteel twee instrumenten die de gewenste competenties in beeld brengen, namelijk het ontwikkelingsprofiel voor pedagogisch begeleiders (dat momenteel wordt herwerkt tot nieuwe functieprofielen en – beschrijvingen) en het bijdragekader voor pedagogisch begeleiders.

5.1.3.1. Het bijdragekader voor pedagogisch begeleiders

Het bijdragekader²⁶ is een instrument om de professionele ontwikkeling van begeleiders te ondersteunen. Het helpt om te reflecteren over sterktes en groeipunten, over verwachtingen en kansen. Dit kader ondersteunt zowel de individuele reflectie als de bijdragegesprekken tussen leidinggevend en pedagogisch begeleiders. Hoe ziet de professionalisering van de pedagogisch begeleider eruit met het oog op de vooropgestelde inhoudelijke doelen?

²⁶ Geraadpleegde bronnen:

De Visch, J. (2018). *Dynamic Collaboration Playbook. 33 Ideas to Strengthen Self-Organization and Collaborative Intelligence in Teams*. Mechelen: Connect & Transform Press.

De Visch, J. & Laske, O. (2018). *Dynamic Collaboration. Strengthening Self-Organization and Collaborative Intelligence in Teams*. Mechelen: Connect & Transform/IDM Press.

De Visch, J. (2019). What can you do to foster your inner dialogue? A landscape of identity questions. Internal paper. Beschikbaar op aanvraag.

Laske, O. (2020). *On Some Crucial Issues in Adult Developmental Theory*. Draft article submitted for publication in the Integral Leadership Review.

Vermeer, A. & Wenting, B. (2016). *Zelfsturing, hoe het wél werkt*. Doetinchem: Vakmedianet.

Ik doe onderzoek in functie van (nieuwe/bestaande) kwaliteitsvolle professionalisering en begeleiding. <i>Welke bijdrage lever ik daar precies aan?</i>		
Een uitvoerende bijdrage	Een procesverbeterende bijdrage	Een integrerende bijdrage
NIVEAU VAN UITVOERING	NIVEAU VAN PROCES, AANPAK	NIVEAU VAN INTEGRATIE, MULTIDISCIPLINARITEIT
Ik pas bestaande onderzoeksmethodieken toe.	Ik ontwerp zelf (mee) onderzoek.	Ik onderzoek hoe ik als PB geïntegreerde samenwerkingen kan opzetten die bijdragen aan een betere totale ondersteuning van de collega's, leerkracht, team, directie en schoolbestuur. Ik evalueer verschillende totaaloplossingen ten opzichte van elkaar op basis van evidence.
Ik onderzoek hoe ik de wijze waarop ik als PB werk kan verbeteren. Ik kijk daarvoor ook naar evoluties in mijn vakgebied en begeleidingsdidactiek.	Ik zoek hoe we in onze aanpakken meer evidence informed kunnen werken zodat resultaten en effecten bereikt worden.	Ik onderzoek samen met collega's en andere partners vanuit een helikopterperspectief de patronen die de integratie van initiatieven stimuleren en/of tegenhouden.
Ik doe onderzoek op basis van mijn ervaring/kennis en op basis van informatie die ik verzamel.	Ik gebruik mijn vaardigheden en expertise om samen met anderen onderzoek te doen.	Ik onderzoek de mogelijkheden en drempels om een totaaloplossing te laten werken.

Ik ontwikkel kwaliteitsvolle begeleidingsinitiatieven en -trajecten. <i>Welke bijdrage lever ik daar precies aan?</i>		
Een uitvoerende bijdrage	Een procesverbeterende bijdrage	Een integrerende bijdrage
NIVEAU VAN UITVOERING	NIVEAU VAN PROCES, AANPAK	NIVEAU VAN INTEGRATIE, MULTIDISCIPLINARITEIT
Ik pas bestaande aanpakken vanuit het basisscenario toe om kwaliteitsvolle begeleidingsinitiatieven en -trajecten te ontwikkelen.	Ik verbeter op basis van de sleutelfactoren de wijze waarop we begeleidingsinitiatieven- en trajecten ontwikkelen.	Ik herken patronen die het ontwikkelwerk belemmeren en versterken en werk aan scenario's om geïntegreerde begeleidingsinitiatieven en -trajecten te ontwikkelen.
Ik stippel mijn werk uit op een geplande en georganiseerde manier in functie van begeleidingsinitiatieven en -trajecten die ik moet ontwikkelen.	Ik verbeter de planning en organisatie van teamwerk en/of -initiatieven. Ik vernieuw de aanpakken zodat de manier waarop verandering/verbetering procesmatig wordt uitgerold, geoptimaliseerd wordt.	Ik kijk over het geheel van verandingsinitiatieven heen naar welke initiatieven moeten versnellen of vertragen en stuur op de relaties tussen de initiatieven (doelstellingen, aanpak, afhankelijkheden)
Ik maak een voorstel voor communicatie over het product/de dienstverlening volgens de afgesproken kanalen/aanpakken	Ik werk een communicatie-aanpak uit op basis van de specifieke behoeften van doelgroepen.	Ik werk vanuit een helikopterzicht een geïntegreerde communicatie-aanpak uit waarin ingespeeld wordt op verschillende behoeften.

Ik realiseer begeleidingsinitiatieven en -trajecten (tot op de vloer). <i>Welke bijdrage lever ik daar precies aan?</i>		
Een uitvoerende bijdrage	Een procesverbeterende bijdrage	Een integrerende bijdrage
NIVEAU VAN UITVOERING	NIVEAU VAN PROCES, AANPAK	NIVEAU VAN INTEGRATIE, MULTIDISCIPLINARITEIT
Ik ondersteun door op een kwaliteitsvolle manier antwoorden te bieden op vragen en noden van de scholen. Ik deel daarbij mijn kennis als PB op het vlak van inhoudelijke expertise.	Ik werk als PB mee aan de realisatie van team- (SLOT/OLOT/OT/...) en projectwerking (doelen, aanpak, samenwerking, context).	Ik verbind en integreer projecten en processen en speel flexibel in op onvoorziene spanningen, veranderende contexten, nieuwe wendingen, ...
Ik volg de afgesproken kwaliteitsstandaarden om mijn begeleidingsopdracht kwaliteitsvol te doen, zowel de afspraken over wat ik moet doen als over hoe ik mijn werk doe.	Ik ondersteun ons intern kwaliteitsproces (laag 4 van het basisscenario). Ik ga daarbij in gesprek over welke processen we nodig hebben om doelen en effecten te bereiken.	Ik monitor de kwaliteit van organisatie-brede processen.
Ik zorg er via de afgesproken kanalen voor dat goede praktijken, gedragen standpunten bekend zijn en zorg er mee voor dat ze nageleefd worden.	Ik realiseer processen die ervoor zorgen dat goede praktijken, gedragen standpunten en effectieve aanpakken verankerd geraken in teams, in scholen,	Ik integreer afspraken en aanpakken over teams heen en ga om met de spanningen die daarbij ontstaan.

Ik evalueer begeleidingsinitiatieven en -trajecten (op de vloer). <i>Welke bijdrage lever ik daar precies aan?</i>		
Een uitvoerende bijdrage	Een procesverbeterende bijdrage	Een integrerende bijdrage
NIVEAU VAN UITVOERING	NIVEAU VAN PROCES, AANPAK	NIVEAU VAN INTEGRATIE, MULTIDISCIPLINARITEIT
Ik evalueer de kwaliteit van mijn eigen begeleidingswerk.	Ik bouw binnen mijn teams regelmatig reflectiemomenten in, ook op basis van data (b.v. via We Share) om van elkaar te leren welke verbeteringen mogelijk zijn.	Ik reflecteer over het geheel van initiatieven over de hefboomen voor ontwikkeling zodat ik scenario's kan uitwerken om hierop in te spelen (bv. processen die meer aandacht moeten hebben, vaardigheden die ontwikkeld moeten worden.)

5.1.3.2. Hoe ziet de professionalisering van de pedagogisch begeleider eruit met het oog op de vooropgestelde inhoudelijke doelen?

De interne professionalisering van pedagogisch begeleiders hangt op aan het curriculum interne professionalisering waarin vijf speerpunten als streefdoelen vooropstaan. Bij elk professionaliseringsinitiatief worden die doelen geëxpliciteerd en geëvalueerd. Dit curriculum wordt ook gehanteerd bij het ontwerpen en de monitoring van het intern professionaliseringsaanbod.

Speerpunt 1: ontwikkelen van de eigen professionele identiteit.		
1.1 De persoonlijke, professionele en institutionele identiteit met elkaar verbinden. 1.2 Reflecteren op de eigen professionele groei als pedagogisch begeleider aan de hand van het bijdragekader. 1.3 Onderzoeken van de eigen begeleidingspraktijk in functie van kwaliteitsontwikkeling en professionele groei. 1.4 Begeleidingsdiscours voeren en komen tot een professionele leergemeenschap van pedagogisch begeleiders.		
Speerpunt 2: Inzetten op inhoudelijke expertise.	Speerpunt 3: Samenwerken in Katholiek Onderwijs Vlaanderen.	Speerpunt 4: Effectieve en geïntegreerde dienstverlening realiseren.
2.1 Inhoudelijke expertise met betrekking tot goed onderwijs en specifieke thema's eigen aan het persoonlijk functie- en ontwikkelingsprofiel aanwenden. 2.2 Nieuwe (beleids-)ontwikkelingen, onderzoek, actuele en innovatieve onderwijspraktijk opvolgen en er zich in verdiepen. 2.3 Kritisch omgaan met bronnen en tendensen.	3.1 Katholiek Onderwijs Vlaanderen kennen en loyaal uitdragen: haar missie, de interne organisatie en diensten. 3.2 Verbindend samenwerken met anderen binnen en buiten het eigen team, binnen en buiten de eigen organisatie. 3.3 Inhoudelijke expertise binnen en buiten het eigen team, binnen en buiten de eigen organisatie complementair aanwenden. 3.4 Een geïntegreerd ondersteuningsaanbod realiseren. 3.5 Gemeenschappelijke visie, kaders en instrumenten participatief ontwikkelen en gelijkgericht inzetten. 3.6 Gebruik maken van procedures en instrumenten die doelgericht en efficiënt samenwerken bevorderen.	4.1 Inhoudelijke expertise in verband met begeleidingsdidactiek en begeleidingsvaardigheden aanwenden. 4.2 Evidence-informed en effectief begeleiden met effect tot op de klasvloer. 4.3 Effectieve begeleiding uitwerken in samenwerking met en op maat van de verschillende doelgroepen. 4.4 Innovatieve begeleidingspraktijk opvolgen en aanwenden.
Speerpunt 5: visie integreren in de beroepspraktijk.		

Een belangrijke vindplaats en tevens basisbron bij onze interne professionalisering is het *Basisscenario voor kwaliteitsvolle dienstverlening in Katholiek Onderwijs Vlaanderen*. In die SharePoint-omgeving, die voor al onze begeleiders toegankelijk is, brengen we onze visie op begeleiding, onze begeleidingsstrategie en onze inzichten rond effectief begeleiden samen. We leggen er de link met talrijke wetenschappelijke bronnen en visiekaders. Geïntegreerde praktijkvoorbeelden illustreren de begeleidingspraktijk. Reflectievragen stimuleren de bezoeker tot reflectie op de eigen praktijk. Via de inspiratiebibliotheek komen onze pedagogisch begeleiders scenario's, werkvormen, methodieken en protocollen die ze kunnen inzetten in hun praktijk op het spoor.

Alle beginnende pedagogisch begeleiders nemen deel aan het 'starttraject begeleiden en ondersteunen' (SBO). Dit is een aanbodgestuurd professionaliseringsaanbod waarbij de begeleidingsdidactiek ('begeleiden met effect tot op de klasvloer'(jaar 1) en 'evidence-informed begeleiden' (jaar 2)) centraal staat. Deze basisvorming loopt over twee schooljaren met in totaal dertien vormingsdagen. De trainers leren de starters kennen tijdens een individueel intakegesprek. Op die manier maken ze een inschatting van ieders beginsituatie met de bedoeling er in de loop van de vorming passend op te kunnen inspelen. Inhoudelijke sessies, intervisie en praktijkonderzoek wisselen elkaar af, waardoor een krachtig leerpad ontstaat. Er wordt daarvoor gewerkt in grote groep en in kleinere reflectiegroepen. Ook individuele coaching van begeleiders is mogelijk. Daarover stemmen de pedagogisch begeleider en de reflectiegroepbegeleider met elkaar af.

Bijlage 4 bevat een overzicht van de doelen die we in het 'starttraject begeleiden en ondersteunen' nastreven.

Verder bieden we alle pedagogisch begeleiders professionaliseringskansen op deze drie niveaus:

- ▶ *Op het niveau van de organisatie: aansluitend bij de begeleidingsprioriteiten organiseren we vormingsmomenten waarbij alle pedagogisch begeleiders aansluiten: dagen van de begeleiding, algemene personeelsvergaderingen, congressen ...*
- ▶ *Op het niveau van de diensten, teamgebonden overleg en ontwikkelteams: we spelen in op de teamgebonden noden van de verschillende groepen. Aansluitend bij hun prioriteiten en professionaliseringsnoden wordt een aanbod op maat uitgewerkt. Deze vorming wordt geïntegreerd in de werking van diensten en teams. Met reflectietools en scenario's ondersteunen we reflectie op ontwikkel- en begeleidingswerk én op de werking van de teams. Op die manier stimuleren we het leren van elkaar.*
- ▶ *Op individueel niveau: via de etalage interne professionalisering publiceren we een professionaliseringsaanbod waaraan individuele pedagogisch begeleiders kunnen deelnemen. Dit aanbod wordt jaarlijks en voortdurend aangepast en bijgestuurd, aansluitend bij de leervragen en professionaliseringsnoden én bij de begeleidingsprioriteiten van onze diensten en organisatie.*

Met deze driesporenaanpak bereiken we alle pedagogisch begeleiders van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Van onze begeleiders verwachten we dat ze hun professionaliseringsnoden afstemmen met hun leidinggevend, waardoor ze hun individuele en teamgebonden leeracties optimaal op elkaar kunnen afstemmen en duurzaam plannen en organiseren. Deze vormingen worden geleid door interne medewerkers van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en/of door externe partners.

Naast dit interne professionaliseringsaanbod participeren onze medewerkers ook aan externe vormingen, opleidingen en trainingen die universiteiten, kenniscentra en andere partners aanbieden in binnen en buitenland.

Het interne professionaliseringsaanbod wordt voortdurend bijgestuurd op basis van:

- ▶ *Data uit de evaluatie van lopende en voorbije professionaliseringsinitiatieven;*
- ▶ *Data uit de bevraging van onze pedagogisch begeleiders naar hun professionaliseringsnoden tijdens functioneringsgesprekken, teamoverleg, projectoverleg ...;*
- ▶ *Ontwikkelingen in het werkveld bij onze scholen, bij het beleid, bij onderzoek ...*

De monitoring van het interne professionaliseringsaanbod, de interne afstemming tussen diensten en teams én de communicatie over het aanbod worden gecoördineerd door het HR-overleg waaraan alle HR-partners deelnemen.

5.1.4. Taakverdeling binnen de pedagogische begeleiding

De pedagogisch directeur heeft de leiding over de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en coördineert de pedagogische begeleidingsdienst samen met de leidinggevendenden van de thematische diensten en teams. Inhoudelijk organiseren we onze pedagogische begeleiding vanuit thematische diensten Curriculum & vorming - met afzonderlijke teams voor het basisonderwijs en het secundair onderwijs -, Lerenden - inclusief het buitengewoon onderwijs -, School- & kwaliteitsontwikkeling en vanuit de Stafdienst en de vicariale diensten voor identiteit. Daarnaast zijn er ook transversale teams voor het volwassenenonderwijs en de doelgroep internaten. De thematische diensten nemen het generieke gedeelte van de begeleiding voor alle scholen op zich en zorgen voor gelijkgerichtheid in visie en aanpak door onder andere participatief leer- en ontwikkelwerk. De Academie, die deel uitmaakt van de Dienst Ondersteuning, is de entiteit van waaruit al onze professionaliseringsinitiatieven vertrekken.

De pedagogische begeleiding werkt voor haar operationele werking zowel vanuit de regio's Antwerpen, Limburg, Mechelen-Brussel, Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen als Vlaanderenbreed. In de operationele teams werken onze pedagogisch begeleiders samen om concreet en direct leraren, directies en scholen te ondersteunen en te begeleiden. De regiocoördinatoren staan in voor de coördinatie van de operationele teams. De pedagogische begeleiding staat ook in voor de algemene ondersteuning van scholen die deel uitmaken van de vier hieronder vermelde congregaties.

De inzet van de ambten van pedagogisch begeleiders ramen we per dienst, voor het schooljaar 2025-2026 als volgt:

- ▶ *Curriculum & vorming basisonderwijs: 34,8 vte;*
- ▶ *Curriculum & vorming secundair onderwijs: 41,9 vte;*
- ▶ *Voor de doelgroep volwassenenonderwijs (in de Dienst Curriculum & vorming secundair onderwijs): 3 vte;*
- ▶ *Identiteitsontwikkeling : 5,5 vte; waarvan 5 vte in de regionale vicariale diensten;*
- ▶ *Zorgbreed & kansrijk onderwijs, inclusief buitengewoon onderwijs: 33,2 vte;*
- ▶ *School- & kwaliteitsontwikkeling: 25,5 vte;*
- ▶ *Voor de doelgroep internaten (in de Dienst School & kwaliteitsontwikkeling): 1 vte;*
- ▶ *Stafdienst, beleidsondersteuning en interne professionalisering: 2,5 vte;*
- ▶ *Ondersteuning, inclusief agogisch-didactische ondersteuning, internationalisering en interne kwaliteitsontwikkeling: 3,5 vte;*
- ▶ *Congregaties Broeders van Liefde: 2,3 vte; Salesianen van Don Bosco: 2,1 vte; Jezuïeten: 2,1 vte; Vlaams Lassa-liaans Perspectief: 1,6 vte.*

Voor de eerste drie doelstellingen uit artikel 15, §1 van het kwaliteitsdecreet verwachten we voor het schooljaar 2025-2026 een inzet van 147 jaar-vte uit de reguliere ambten.

Voor de vierde doelstelling uit artikel 15, §1 van het kwaliteitsdecreet verwachten we voor het schooljaar 2025-2026 een inzet van 41 jaar-vte begeleiders vanuit de middelen van de beleidsimpulsen.

Voor het realiseren van de verwachtingen uit de andere paragrafen van artikel 15 van het kwaliteitsdecreet, inclusief het leidinggeven aan de pedagogische begeleidingsdienst, verwachten we een inzet van 11 jaar-vte uit de ambten van de pedagogische begeleiding.

Uiteraard worden de effectieve prestaties van de jaar-vte in de realiteit geminderd door afwezigheidsperiodes van begeleiders en vacatures die niet (tijdig) ingevuld raken.

Onze grote schoolbesturen kunnen – zoals eerder beschreven – ervoor kiezen een deel van de pedagogische begeleiding zelf te coördineren. Daartoe krijgen ze dan ambten toegewezen. Van dit trekkingsrecht maken alvast tijdens het eerste jaar van dit begeleidingsplan vier congregaties, grote katholieke schoolbesturen, gebruik: Broeders van Liefde, Salesianen van Don Bosco, Jezuïeten en Vlaams Lasalliaans Perspectief. Voor alle andere scholen nemen de thematische diensten vanuit hun regionale of Vlaanderenbrede operationele werking de gehele pedagogische begeleiding voor hun rekening.

Onder andere in het kader van de ontwikkeling van het kennisrijk curriculum voor het basisonderwijs willen we onze organisatie meer uitbouwen rond product- en kennisontwikkeling die enerzijds fungeert als basis voor onze pedagogische begeleiding, en anderzijds de basis vormt voor onze dienstverlening naar scholen en schoolbesturen. Ook willen we inzetten op een meer gelijkgerichte (inhoudelijke) aansturing van onze werk- en dienstverleningsprocessen en een duidelijkere ingang tot onze dienstverlening creëren. Dat nieuwe organisatiemodel is in volle ontwikkeling en wensen we uit te rollen in de loop van het schooljaar 2025-2026. We starten deze nieuwe begeleidingscyclus nog op in het huidige organisatiemodel van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, met de daaraan gekoppelde taakverdeling.

5.1.5. Verwachte tijdsbesteding en direct contact met de onderwijsprofessional

We streven voor het geheel van onze pedagogische begeleiding en dus voor de vier inhoudelijke doelstellingen uit artikel 15, §1 van het kwaliteitsdecreet naar een gemiddelde van circa 20% van de tijd voor visie- en ontwikkelwerk (met ook een stukje externe contacten onder meer samenwerking met externen) en gemiddeld circa 80% schoolnabije opdrachten (inclusief verplaatsingen, voorbereiding en naverwerking) met gemiddeld circa 50% van de tijd die besteed wordt aan direct contact met de onderwijsprofessional. Onze begeleiders registreren in WeShare dus heel zuiver hun directe contacten: het percentage schoolcontacten dat daardoor gegenereerd wordt, bevat dus alleen de daadwerkelijke tijdsbesteding aan de directe contacten zelf. We werken dus ook niet met dagdelen, of met gehelen die de verplaatsingstijd omvatten, omdat we heel transparant willen kunnen weergeven hoeveel tijd we met onze onderwijsinstellingen zelf in contact staan voor ons begeleidingswerk. We streven hierbij naar de 50% die door de commissie-Monard naar voren werd geschoven.

Bij al onze begeleidingsinitiatieven ligt de nadruk op de ontwikkeling van de onderwijsinstelling in kwestie. Dat gebeurt vanuit een duurzame relatie met de betrokken instellingen. Vertrekken vanuit het pedagogisch, artistiek-pedagogisch of agogisch project van de onderwijsinstelling en rekening houden met de noden en de vragen van de onderwijsinstelling, vergen uiteraard de nodige voorbereidings- en naverwerkingstijd voor de betrokken begeleiders.

5.2. Kwaliteitsontwikkeling

Katholiek Onderwijs Vlaanderen werkt op continue basis aan de ontwikkeling van zijn kwaliteit. We definiëren kwaliteit als “de mate waarin we tegemoetkomen aan de verwachtingen en de noden van onze doelgroepen/stakeholders”. Concreet betekent dat in onze netwerkorganisatie dat we kwaliteit realiseren, wanneer we de vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen van de organisatie behalen, want die zijn de concrete vertaling van de verwachtingen van onze doelgroepen/stakeholders (effectiviteit) en dat doen met een optimale inzet van beschikbare middelen (efficiëntie) en daarbij tegelijkertijd de belangrijkste risico's beheerst worden (risicomanagement).

In de komende jaren gaan we onder impuls van het nieuwe beleidsplan van Katholiek Onderwijs Vlaanderen ook een formeel kwaliteitsbeleid uitwerken voor de hele organisatie. In dat kwaliteitsbeleid willen we inzetten op de (voortzetting van de) implementatie van enkele verbeteringen:

- ▶ *Een gelijkgerichtere (inhoudelijke) aansturing van onze werkprocessen en dienstverleningsprocessen (met aandacht voor de rol van de regio's);*
- ▶ *Een geïntegreerde aanpak van onze kennis- en productontwikkeling en van onze dienstverlening naar al onze instellingen;*
- ▶ *Een versterking van het collectief denken op het niveau van organisatie en netwerk;*
- ▶ *Sterker datageïnformeerd werken en reflecteren.*

Voor de verdere uitbouw van ons interne kwaliteitsbeleid zullen we onderzoek doen naar bestaande erkende internationale kwaliteitskaders (zoals ISO:9001, het European Framework for Quality Management (EFQM), Enterprise Risk Management (COSO-ERM) ...). Op die manier ontwikkelen we ook onze interne organisatie evidence-informed.

5.2.1. Algemene visie op organisatieontwikkeling

Katholiek Onderwijs Vlaanderen maakt momenteel een veranderingsproces door. De nieuwe directeur-generaal kreeg bij zijn aantreden in augustus 2024 de opdracht om een nieuw beleidsplan op te maken voor de periode 2025-2029. Het begeleidingsplan maakt integraal deel uit van het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen*. Ten gevolge van dat beleidsplan zullen de structuur en de interne werking van de organisatie aangepast worden. In het beleidsplan stellen we de focus van de organisatie scherper en gaan we inzetten op het aanpakken van cruciale uitdagingen, zoals de verhoging van de onderwijskwaliteit, de terugdringing van de ongekwalificeerde uitstroom en de aanpak van het lerarentekort. We zetten daarbij in op zeven domeinen:

- ▶ 1. Versterken van de leer- en leefomgeving;
- ▶ 2. Professionaliseren van het beleidsniveau;
- ▶ 3. Activeren van de netwerking tussen scholen;
- ▶ 4. Versterken van partnerschappen met domeinen welzijn en werk;
- ▶ 5. Belangenbehartiging om wettelijke kaders aan te passen;
- ▶ 6. Inbedding van de christelijke inspiratie;
- ▶ 7. Proactief werken als een netwerkorganisatie.

We kiezen ervoor om te werken vanuit het doelstellingenkader van de organisatie en alle activiteiten daaraan te laten bijdragen. De decretale opdrachten van de pedagogische begeleiding zijn voornamelijk terug te vinden in het eerste, tweede en het zesde domein.

Het doelstellingenkader van het beleidsplan is opgemaakt op het niveau van outcome. Dat komt erop neer dat we de resultaten gaan meten op het niveau van een school. In het verlengde daarvan hebben we ook strategische indicatoren die onze bredere impact zichtbaar moeten maken. We meten die op het niveau van leerlingen of het bredere onderwijsveld. Op die manier proberen we inzicht te krijgen op de bredere impact van onze organisatie en de pedagogisch begeleiding.

Centraal in het beleidsplan staan samenwerking en activering van ons netwerk (strategische doelstelling 3). We willen de expertise van de pedagogische begeleiding nog meer koppelen aan de expertise van onze scholen. Die nieuwe werkwijze biedt ons als organisatie de kans om voortdurend in te spelen op de complexe situaties en de noden van onze scholen. We willen en moeten die expertise van onze collega's benutten om tot het kwaliteitsvol onderwijs te komen dat bij ons hoog in het vaandel staat. Dat heeft potentieel wel gevolgen voor onze begeleidingsmethodiek. We zullen onder andere meer inzetten op lokale netwerken en op ankerscholen van waaruit een innovatie gedeeld wordt.

5.2.2. Monitoring van bereik en effecten van pedagogische begeleiding

Om blijvend kwaliteitsvolle begeleiding te kunnen voorzien, streven we ernaar objectieve gegevens te verzamelen over het bereik en de gepercipieerde effecten van ons begeleidingswerk. Die gegevens worden op verschillende organisatieniveaus gebruikt om datageïnformeerde beslissingen te nemen over het borgen, bannen of bijsturen van begeleidingsinitiatieven. Concreet verwachten we datageïnformeerde reflecties en handelingen op het niveau van de individuele begeleider, een samenwerkend (deel)team van begeleiders en de pedagogische begeleiding in haar geheel.

Inhoudelijk verzamelen en integreren we gegevens over vier aspecten van het begeleidingswerk: de operationele doelen waaraan we werken, de strategieën die we daartoe hanteren, het bereik van onze begeleidings- en vormingsactiviteiten en de gepercipieerde effecten ervan. Data over het bereik, operationele doelen en strategieën genereren we via ons registratiesysteem WeShare, waarin begeleiders rapporteren over hun begeleidingswerk. Evaluatiegegevens over gepercipieerde effecten van pedagogische begeleiding bekomen we door een gelijkgerichte evaluatie bij een representatieve steekproef van begeleidingen. We hanteren daarbij in eerste instantie een gelijkgerichte kwantitatieve evaluatie met behulp van EDBI-KathOndVla, gericht op het inventariseren van de korte en middellange termijneffecten van begeleiding. In tweede instantie plannen we de effecten van begeleiding op langere termijn in beeld te brengen via een gelijkgerichte kwalitatieve benadering door middel van Q-effect+. Dat betreft een set van open vragen die begeleiders in een reflectie- en evaluatiegesprek met deelnemers stellen om zicht te krijgen op gepercipieerde effecten (bij zichzelf of in de ruimere schoolcontext) van begeleiding na verloop van tijd.

Het datageïnformeerd handelen op alle organisatieniveaus vertrekt van de activiteiten van individuele begeleiders op het microniveau, die geregistreerd worden in WeShare en geëvalueerd met het bestaande instrumentarium. De gegevens over individuele begeleidingen worden geclusterd tot rapporten over de begeleiding op respectievelijk het mesoniveau van een samenwerkend team van begeleiders of het macroniveau van de pedagogische begeleiding als geheel. Geclusterde gegevens worden ter beschikking gesteld door de cel interne kwaliteitsontwikkeling (IKO). De IKO-cel voorziet ook in ondersteuning om het PDCA-proces te faciliteren.

Gebaseerd op de niveauspecifieke data over begeleidingswerk nemen de betrokkenen op elk organisatieniveau verantwoordelijkheid om aspecten van begeleiding te borgen, bannen of bij te sturen. Op het microniveau brengt iedere begeleider de zelf verzamelde informatie over het bereik en de gepercipieerde effecten van verschillende van zijn begeleidingen met elkaar in verband en concludeert welke vervolgstappen nodig zijn in het persoonlijk begeleidingswerk.

Op het mesoniveau worden teamgerichte rapporten gebruikt om te reflecteren over en te anticiperen op de kwaliteit van het gezamenlijke begeleidingswerk. Teams gaan op basis van de beschikbare data na of ze hun doelstellingen halen en sturen hun werk op basis daarvan bij.

Op het macroniveau gaan leidinggevend en aan de slag met organisatiebrede rapporten over het bereik en de gepercipieerde effecten van de pedagogische begeleiding. Op dat niveau zijn datageïnformeerde reflecties en handelingen niet louter gebaseerd op de geclusterde gegevens die periodiek zijn verzameld door individuele begeleiders en teams, maar voorzien we ook cyclische grootschalige bevestigingen, die richting geven aan strategische beslissingen over de pedagogische begeleiding. In de toekomst plannen we een jaarlijkse tevredenheidsbevestiging bij onze leden. Bij de opmaak van elk nieuw begeleidingsplan sturen we telkens een behoeftebevestiging uit naar alle onderwijsprofessionals.

5.2.3. Noden detecteren en in kaart brengen

Momenteel worden de begeleidingsnoden op diverse manieren gedetecteerd. In eerste instantie worden ze expliciet in kaart gebracht via de organisatie van een algemene behoeftebevestiging bij onze gebruikers. Verder stellen individuele begeleiders ondersteuningsbehoeften in/van scholen vast naar aanleiding van een begeleidingsinitiatief in de respectieve scholen. Ook de generieke effectenbevestiging die éénmaal in de loop van het begeleidingsplan georganiseerd wordt, levert informatie op over ondersteuningsnoden waar de pedagogische begeleiding nog onvoldoende of niet aan tegemoetkomt.

We hebben bijzondere aandacht voor scholen met grootste noden, vooral op het vlak van de ontwikkeling naar professionele lerende organisaties. Scholen die als 'school met grootste noden' aangemerkt worden, zijn in de eerste plaats scholen die na een doorlichting een negatief advies (2A) ontvingen. Daarnaast monitoren we actief diverse databronnen die ons kunnen waarschuwen voor mogelijke problemen in de onderwijskwaliteit. Dat omvat onder meer de beoordelingen van de onderwijsinspectie op K-schalen, de resultaten voor de interdiocesane proeven en de Vlaamse toetsen, de attestering van scholen, de ongekwalificeerde uitstroom en het directieverloop, maar ook ontvangen klachten en de inschatting van de pedagogisch begeleiders. De identificatie tot school met grootste noden gebeurt altijd in samenspraak met de school en het schoolbestuur, dat zich op zijn beurt verplicht om het begeleidingstraject te faciliteren en de effectiviteit ervan te waarborgen.

Naast deze curatieve aanpak voor scholen met de grootste noden willen we ook preventief inspelen op scholen die (nog) niet tot deze groep behoren, maar waarbij verschillende signalen wijzen op mogelijke

knelpunten. Die scholen krijgen in onze begeleiding extra prioriteit, met als doel te voorkomen dat ze in de toekomst extra zorgwekkende indicatoren vertonen.

Verder willen we de kans die een doorlichting voor kwaliteitsontwikkeling biedt, actief benutten. Zo komen we tot een viertrapsmodel:

- ▶ *Een meerderheid van scholen die kwaliteitsvol werken en reguliere begeleiding ontvangen;*
- ▶ *Een groep scholen die kwaliteitsvol werken en een doorlichting ontvangen in het lopende schooljaar: zij krijgen naast reguliere begeleiding ook extra ondersteuning om de feedback uit de doorlichting te vertalen naar kwaliteitsborging en -verbetering;*
- ▶ *Een kleinere groep scholen waar signalen zijn van mogelijke kwaliteitsproblemen: zij krijgen verhoogde begeleidingsprioriteit;*
- ▶ *Een kleine groep scholen die als 'school met grootste noden' geïdentificeerd zijn: zij krijgen de hoogste begeleidingsprioriteit.*

De pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen vertrekt evenwel principieel vanuit het vertrouwen in het goed functioneren van scholen en schoolbesturen. We zetten bovendien sterk in op interne kwaliteitsontwikkeling op scholen en houden hun een spiegel voor, waardoor ze zelf beter zicht krijgen op hun begeleidingsnoden. We geloven in een schoolnabije begeleiding en proberen een kwaliteitsvolle ondersteuning te leveren aan alle onderwijsinstellingen die aangesloten zijn bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Onder impuls van het nieuwe beleidsplan van onze organisatie en het kwaliteitsdecreet gaan we echter ook gericht inzetten op specifieke uitdagingen uit het onderwijsveld vandaag.

Aanvullend gaan we de komende schooljaren ook inzetten op de verbetering van onze participatie- en communicatiestructuren. We werken met diverse commissies en adviesraden voor tal van onderwerpen aan de hand waarvan we een vinger aan de pols kunnen houden van wat er op het terrein leeft. Verder zal er ook een betere, gecentraliseerde registratie van de vragen die onze medewerkers en collega-begeleiders van scholen ontvangen, geïmplementeerd worden. Zo kunnen we continu identificeren welke thema's er op individueel niveau zijn om op basis van al die data dan gericht een aanbod uit te werken.

5.2.4. Wetenschappelijke onderbouwing van begeleiding

We baseren ons op kwaliteitsvolle wetenschappelijke evidentie voor de keuzes die we maken in het ontwerpproces van onze begeleidingsactiviteiten. Net zoals we dat verwachten van de onderwijsprofessional in de school, zorgen we in al onze activiteiten voor de nodige wetenschappelijke onderbouwing en verbinden onze pedagogisch begeleiders wetenschappelijke inzichten met hun ervaring en de context waarin ze werken.

We versterken en onderbouwen ons begeleidingswerk zowel inhoudelijk als procesmatig. De pedagogisch begeleiders van Katholiek Onderwijs Vlaanderen verrijken hun inhoudelijk werk met inzichten uit recent wetenschappelijk onderzoek. Begeleiders worden gestimuleerd om wetenschappelijke literatuur en relevante onderzoeksresultaten op te volgen. In hun professionaliseringstijd nemen ze deel aan studiedagen van academische instellingen en zorgen intern voor disseminatie van opgedane inzichten. In de structurele leer- en ontwikkelteams wordt wetenschappelijke kennis gedeeld en verder bestudeerd om zo het begeleidingswerk te versterken.

Pedagogisch begeleiders nemen ook deel aan onderzoeksprojecten waarvan de onderzoeksthema's een directe link hebben met onze strategische en operationele doelen. We werken daarvoor graag samen met het Departement Onderwijs en Vorming en de Vlor, met relevante bijeenkomsten zoals het Onderwijsforum.

We participeren aan PWO-projecten van hogescholen. In het hoofdstuk over onze inhoudelijke doelen vind je nog meer samenwerkingen terug met universiteiten en hogescholen die ons begeleidingswerk inhoudelijk versterken. We nemen als pedagogische begeleiding ook deel aan de gebruikersgroep van Leerpunt, verschillende OBPWO-onderzoeken, OESO-onderzoek, SBO-projecten van universitaire consortia en allerlei stuur- en resonansgroepen. Een recent voorbeeld is LIVO, het Leuvens Instituut voor Onderwijsonderzoek en de Onderwijscoalitie.

Daarnaast versterken pedagogisch begeleiders ook procesmatig hun begeleidingswerk. Het basis-scenario is niet alleen ontwikkeld vanuit praktijkervaringen van begeleiders, maar sterk gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en uitgebreid geconsulteerd bij wetenschappelijke experts. In het starttraject begeleiden en ondersteunen wordt het curriculum voor startende begeleiders doorspekt met wetenschappelijke inzichten. We volgen de literatuur en het onderzoek over het thema effectieve professionalisering nauwgezet op. De samenwerking met Leerpunt biedt daartoe bijkomende kansen.

We vinden het als organisatie essentieel om de koppeling te maken tussen de onderzoekswereld en de praktijk. Toch merken we dat er op dat vlak nog heel veel groeikansen zijn. Het is niet altijd eenvoudig om onderzoek op de voet te volgen en tegelijkertijd in rechtstreeks contact te staan met de onderwijsprofessional. Daarom hebben we ook een duidelijk doel voor onszelf gesteld: we versterken onze begeleidingspraktijken met wetenschappelijke inzichten inzake effectieve begeleiding, in rechtstreeks contact met de onderzoekswereld. We hebben daarom een netoverstijgende wetenschappelijke adviesgroep opgericht met betrekking tot de thema's 'effectief professionaliseren', 'begeleidingsdidactiek' en 'lerende organisaties' (meer duiding in [5.4.1 Netoverschrijdende samenwerking](#)). We integreren stelselmatig de bevindingen uit de wetenschappelijke adviesgroep in de basisvorming en de voortgezette vorming voor begeleiders.

5.2.5. Kennisverwerving en -deling binnen de pedagogische begeleiding

Binnen onze structurele en occasionele leer- en ontwikkelteams (SLOT's en OLOT's), operationele teams, ontwikkelteams en diensten ontwikkelen en delen we kennis en ervaring. Dat gebeurt via SharePoint-omgevingen, waarbij er zowel dienstspecifieke als SLOT-specifieke SharePoints beschikbaar zijn voor alle betrokken medewerkers. Doorontwikkelde instrumenten, visiestukken en scenario's worden samengebracht in de inspiratiebibliotheek, een centrale vindplaats die toegankelijk is via ons intranet. Door digitale mogelijkheden optimaal in te zetten, versterken we de samenwerking, kennisdeling en communicatie tussen pedagogisch begeleiders. De komende schooljaren bouwen we de inspiratiebibliotheek verder uit, zodat elke medewerker en pedagogisch begeleider toegang heeft tot deze digitale deelplek met afgestemd en doorontwikkeld begeleidingsdidactisch materiaal.

Cocreatie staat centraal in onze structurele en occasionele leer- en ontwikkelteams, operationele teams, projectteams en ontwikkelgroepen. Door samen scenario's en instrumenten voor de begeleidingspraktijk te ontwikkelen, benutten en delen we complementaire kennis en vaardigheden. Ook in de praktijk werken pedagogisch begeleiders complementair samen, wat automatisch leidt tot kennisdeling. Tijdens transversaal overleg brengen we pedagogisch begeleiders uit verschillende diensten en teams samen om recente ontwikkelingen, onderzoek en ontwikkelwerk te delen.

Onze etalage interne professionalisering biedt collega-begeleiders de kans om professionaliseringsinitiatieven te ontdekken en zich te verdiepen in nieuwe inhoud. Op die manier bevorderen we niet alleen kennisdeling, maar ook de professionele groei van begeleiders.

Om een multiplicatoreffect te creëren, hanteren we de methodiek van 'communicatief pragmatisch

ontwikkelen', waarbij delen, informeren en communiceren centraal staan. Dat gebeurt in complementaire ontwikkelteams en resonansgroepen, zodat kennisdeling en het vinden van gemeenschappelijke grond worden gestimuleerd. Tijdens vormingsmomenten versterken we de competenties van pedagogisch begeleiders in die methodiek.

Dankzij de nauwgezette opvolging door onze documentalist blijven we op de hoogte van relevante publicaties. Via de personeelsnieuwsbrief deelt hij belangrijke ontwikkelingen en bronnen, en wie ondersteuning nodig heeft bij het opzoeken van informatie, kan bij hem en zijn diensten terecht.

Pedagogisch begeleiders die deelnemen aan extern overleg of Katholiek Onderwijs Vlaanderen vertegenwoordigen, komen vaak in aanraking met nieuwe bronnen, onderzoeken of beleidsontwikkelingen. Via bestaande overlegstructuren en -kanalen wordt die informatie gedeeld, verwerkt en indien nodig verder ontwikkeld, waarbij we efficiënt en kort op de bal spelen.

Het *Begeleidingsplan 2025-2030* is ingebed in een breder *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen*, wat ook verdere organisatorische implicaties met zich meebrengt. Zo worden onze secundaire processen, waaronder kennismanagement, hertekend. De geplande kennis- en productontwikkeling zal ons nog beter in staat stellen om nieuwe inzichten te integreren met andere secundaire processen, zoals interne professionalisering, Human Resource Management (HRM), Human Resource Development (HRD) ... De persoonlijke ontwikkeling van onze pedagogisch begeleiders is een belangrijke voorwaarde om hun begeleidingstaken te kunnen uitvoeren.

5.2.6. Minder bereikte groepen/moeilijk bereikbare instellingen opvolgen

Het is onze verantwoordelijkheid om doorlopend in verbinding en dialoog te staan met al onze leden, zodat zij de ondersteuning krijgen waar ze recht op hebben. Op basis van onze data kunnen we analyseren met welke scholen we hebben samengewerkt en wat de intensiteit was van die samenwerking. Jaarlijks gaan we onder andere in voorbereiding op ons begeleidingsverslag na welke scholen we zowel met ons aanbod als vraaggericht bereikt hebben. Daarvoor maken we gebruik van de registraties van de begeleidingsinitiatieven in onze samenwerkingstool WeShare. We voegen die gegevens - waarvoor en hoe vaak heeft welke school op ons een beroep gedaan? - samen met de deelnames aan congressen, nascholingen, lerende netwerken, internationale projecten ... Voor de scholen die zo oplichten als minder bereikte onderwijsinstelling, toetsen we de verkregen resultaten nog eens bij de operationele teams van pedagogisch begeleiders. Dat is meteen een signaal aan de begeleiders om aan die scholen extra aandacht te geven. Schoolbegeleiders zitten in een bevoorrechte positie om zelf met scholen in gesprek te gaan. Vaak gebeurt dat naar aanleiding van een evaluatieoverleg over het voorbije schooljaar of de planning van het volgende schooljaar.

Een school die door de pedagogische begeleiding minder bereikt wordt, is niet altijd een beleidszwakke school. Enkel registratiegegevens over deelname aan ondersteuningsinitiatieven of het stellen van een ondersteuningsvraag volstaan zeker niet om hun onderwijskwaliteit in te schatten. Die gegevens worden daarom het best gelegd naast andere bronnen, op de eerste plaats de ervaringen van pedagogisch begeleiders over de samenwerking. Daarnaast zijn bijvoorbeeld ook doorlichtingsverslagen een belangrijke informatiebron voor onze organisatie.

Onze werking was er in het verleden vooral op gericht om vraaggestuurd aan de slag te gaan. Vandaag verschuiven we steeds meer naar een aanbodgerichte aanpak. Dat zal ook betekenen dat er meer keuzes gemaakt zullen worden over de scholen en groepen waar we aan de slag gaan (zie eerder). Het spreekt voor zich dat de eerder vermelde criteria voor de identificatie van scholen met grootste noden in de toekomst een

belangrijke rol spelen voor de vormgeving van onze aanpak. Sommige scholen hebben alle belang bij een proactieve en aanklappende benadering, terwijl andere scholen over voldoende beleidsvoerend vermogen beschikken om met een beperktere vorm van ondersteuning de uitdagingen aan te gaan. We verwachten dus een wijziging te zien van ons bereik, maar wel een verhoging van de effectiviteit en de impact, door middelen te gaan concentreren. Bij de keuze van de doelgroep gaan we doordacht en datageïnformeerd te werk. We beseffen dat dat een duidelijke impact zal hebben op onze cijfers.

5.2.7. Omgaan met nieuwe vragen en noden

De vraag hierbij is hoe we ruimte voorzien voor vragen die we nog niet op het spoor zijn. Zoals ook al in het verleden gebleken is, zijn we in staat om intern snel te handelen en in te spelen op innovaties. Met onze ploeg pedagogisch begeleiders willen we voldoende wendbaar zijn om snel te schakelen en in te spelen op actuele noden en uitdagingen in ons onderwijs. Digitale toepassingen bijvoorbeeld raken in de brede samenleving steeds sneller ingeburgerd en digitale geletterdheid is ongetwijfeld een van de grote uitdagingen voor onze pedagogische begeleiding. Zo gebruiken bijvoorbeeld steeds meer onderwijsprofessionals artificiële intelligentie. Wat de digitale transformatie betreft, zetten we op dit moment de eerste stappen binnen onze visie Kwaliteitsvol onderwijs in een digitale wereld. De digitale transformatie heeft een onmiskenbare invloed op alle dimensies van onderwijs en onderwijsorganisatie: ze verandert het ecosysteem van het onderwijs. De digitale transformatie daagt ons uit om de organisatie van ons onderwijs te herontwerpen en binnen het nieuwe ecosysteem meerwaarde te (blijven) creëren voor onze leerlingen. Dat raakt aan de verschillende aspecten van een schoolorganisatie: de visie, de structuur, de systemen, de mensen, de cultuur. Het wezenlijke netwerkkarakter van de digitale wereld overstijgt bovendien ook de individuele school en dwingt haar om zich in te bedden in bredere (organisatie)netwerken en ecosystemen met andere scholen, Ed-Techpartners ... Alleen lukt het nooit meer.

Het nieuwe *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen*, waarbinnen we ook dit begeleidingsplan een plaats geven, gaat actief met de uitdagingen aan de slag die de digitale wereld ons stelt. We nemen als Katholiek Onderwijs Vlaanderen verder het voortouw om zo snel een standpunt in te nemen en de nodige beslissingen te nemen om de best mogelijke ondersteuning voor scholen te kunnen uitbouwen. Korte lijnen met onze scholen en werken aan de hand van lokale (lerende) netwerken, zorgen voor een snelle informatie-doorstroming en dragen ertoe bij dat we samen de richting voor de komende schooljaren kunnen uitstippelen. We expliciteren als pedagogische begeleiding uitdrukkelijk waarvoor scholen op ons een beroep kunnen doen. Bepaalde pedagogisch begeleiders worden aangesproken om onmiddellijk ondersteunend materiaal uit te werken en ter beschikking te stellen. Daarbij wordt rekening gehouden met ieders expertise, ook de expertise die in de netwerkorganisatie aanwezig is, waardoor we niet van nul moeten starten.

Door aanpassingen in onze manier van werken zullen we in de toekomst nog beter kunnen omgaan met wijzigingen en ons als pedagogische begeleiding nog wendbaarder kunnen opstellen. In eerste instantie kunnen we daarvoor verwijzen naar de projectwerking. Die methodiek laat ons toe om op korte termijn nieuwe zaken op te starten. We kunnen op die manier vlot keuzes maken, teams samenstellen en doelgericht werken. In tweede instantie gaan we ook het 'make, buy, ally'-model introduceren in de organisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Dat komt erop neer dat we in de toekomst minder alles zelf zullen produceren, maar ook meer bepaalde expertise gaan inkopen, makelaar zijn of zullen samenwerken met derden. Zo kunnen we bijvoorbeeld een beroep doen op onze hogescholen voor bepaalde specifieke ondersteuning of zouden we voor bepaalde generieke onderwerpen kunnen samenwerken met een (commerciële) partner. Zeker wanneer er snel geschakeld moet worden, is het inkopen van expertise een manier om met nieuwe uitdagingen om te gaan. Tot slot is het de bedoeling om proactiever te zijn, innovaties sneller op het spoor te komen, en daarvoor uitdrukkelijker in te zetten op kennisontwikkeling. De combinatie van al die elementen zorgt ervoor

dat we in de toekomst nog flexibeler kunnen inspelen op nieuwe noden en vragen.

5.3. Financieel beleid

Zie [paragraaf 1.7](#) van het eerste hoofdstuk voor een overzicht van de middelen.

De toegekende ambten en verloven wegens bijzondere opdracht zetten we samen met de op basis van het decreet toegekende financiële middelen geïntegreerd in.

Het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming stelt elk jaar 'reguliere' werkingsmiddelen ter beschikking aan de pedagogische begeleidingsdiensten voor de uitvoering van de eerste drie decretale doelstellingen volgens artikel 15, §1 van het kwaliteitsdecreet. Een kleine 40% van die middelen wordt gebruikt voor het aanstellen van extra contractueel personeel: iets meer dan 10% voor aanvullend pedagogisch personeel en een kleine 30% voor het aanstellen van personeel bij de ondersteunende diensten, zoals ICT, financiën en personeelsbeleid.

Iets meer dan 60% van de reguliere middelen wordt gebruikt voor effectieve werkingsmiddelen. De werkzaamheden van de begeleiders zijn kostenintensief vanwege de vele verplaatsingen: ongeveer 20% van de middelen zetten we in voor de vergoeding van dienstverplaatsingen. Voor de aanschaf van de benodigde ICT-middelen wordt ongeveer 10% gebruikt. En ongeveer 30% van de middelen wordt gebruikt voor het onderhoud en het gebruik van de gebouwen, alsook voor de financiering van de professionalisering en andere onkosten van ons personeel. We stellen jaar na jaar helaas vast dat de reguliere werkingsmiddelen ontoereikend zijn om alle kosten van de pedagogische begeleidingsdienst te dekken. Na de besparingsronde is het nog moeilijker om rond te komen met de beschikbare middelen, ondanks een beleid dat erop gericht is om efficiënt en spaarzaam met de middelen om te gaan. Daarom worden er ook vanuit de koepel middelen in de werking geïnvesteerd. Het gaat onder meer om personeelskosten voor ondersteunende functies zoals administratief personeel, beleidsondersteuning, communicatiemedewerkers, ICT, maar ook om financiële middelen om het tekort te compenseren.

Wat de middelen van de beleidsimpulsen betreft, voorziet het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming niet alleen zuivere werkingsmiddelen, maar ook de financiële middelen voor de uitbetaling van de medewerkers die actief zijn in het kader van de beleidsimpulsen. Ongeveer 95% van de middelen van de beleidsimpulsen zetten we in voor de personeelskosten, waarvan 80% ingezet wordt voor het personeel dat instaat voor de pedagogische begeleiding en 15% voor het personeel dat actief is in de ondersteunende diensten, zoals ICT, financiën en personeelsbeleid. Jaarlijks neemt het personeelsbestand voor deze beleidsprioriteiten af, omdat de middelen jammer genoeg niet geïndexeerd worden en de kosten steeds groter worden.

De resterende 5% van de beleidsmiddelen wordt gebruikt als werkingsmiddelen. De werkzaamheden van de begeleiders zijn kostenintensief vanwege de vele verplaatsingen. Meer dan 3% van die middelen wordt gebruikt voor de vergoeding van dienstverplaatsingen. En een kleine 2% wordt gebruikt voor het onderhoud en het gebruik van de gebouwen, alsook voor de financiering van de professionalisering en andere onkosten van ons personeel.

5.4. Doelgerichte samenwerking

De pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft talrijke structurele samenwerkingsverbanden. Vaak zijn die samenwerkingen uitdrukkelijk gelinkt aan een welbepaald thema. Waar dat zo is, hebben we de voornaamste partners genoteerd bij de operationele doelen in hoofdstuk 4, zonder daarbij

volledig te zijn. We stimuleren waar mogelijk een cultuur van samenwerking met organisaties die rond gelijkaardige uitdagingen werken. We werken samen vanuit onze eigenheid, ieder met zijn eigen sterktes en dat op verschillende manieren.

Hierna beschrijven we in algemene zin onze externe samenwerking. Samenwerking kan zeer diverse vormen aannemen, die zich op een continuüm situeren. Zo verwijzen we soms ook door (als makelaar) naar externe organisaties waarmee we een afgestemde, gelijkaardige visie delen.

5.4.1. Netoverschrijdende samenwerking

Gedurende de looptijd van dit begeleidingsplan zetten we het structurele overleg tussen de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten voort. We benutten dat forum, waarvan het voorzitterschap jaarlijks wisselend wordt opgenomen, voor collegiaal overleg, inhoudelijke afstemming, kennisdeling en professionalisering. Waar en wanneer nodig initiëren we vanuit dat overleg tussen de respectieve hoofden van de pedagogische begeleidingsdiensten ad hoc netoverstijgende samenwerking voor actuele deelthema's of gezamenlijke projecten. Veelal intensifiëren we daartoe tijdelijk de breed aanwezige informele contacten. Dat kan bijvoorbeeld bij projectoproepen vanuit de overheid, de lancering van nieuwe leidraden ... vanuit Leerpunt, relevante beleidsontwikkelingen of bij aandachtspunten die volgen uit het decretale overleg met de Vlaamse onderwijsinspectie. We wisselen begeleidingsplannen en jaarverslagen met elkaar uit om kansen tot gelijkgerichtheid of synergiën te ontdekken die de effectiviteit van de ondersteuning ten goede kunnen komen. We zijn ook flexibel in samenwerkingsvormen: we werken zowel met alle pedagogische begeleidingsdiensten samen, als bilateraal. Zo zijn er voorbeelden rond taalbegeleiding, buitengewoon onderwijs ...

Wetenschappelijke adviesgroep pedagogische begeleiding

Een gezamenlijke actie die we met de verschillende begeleidingsdiensten ondernemen, betreft de wetenschappelijke onderbouwing van ons professionaliseringswerk. Evidence-informed werken betekent actief en kritisch gebruikmaken van onderzoeksonderzoek. Dat wil zeggen dat we niet alleen kennisnemen van onderzoeksevidentie, maar dat we het ook ter discussie stellen en toepassen in onze eigen context. We beoordelen de evidentie op relevantie en bruikbaarheid en vertalen het naar acties (Gleeson en anderen, 2023)²⁷.

We doen dat voor alle inhouden waarmee we naar de scholen trekken en ondersteunen de scholen om ook zelf evidence-informed te werken (zie ook beleidsimpuls Leerpunt). De pedagogische begeleidingsdiensten begeleiden, adviseren en professionaliseren. We hebben de voorbije jaren geïnvesteerd in een wetenschappelijke adviesgroep waarmee we onze primaire processen, onze dienstverlening aan de scholen, internaten en leersteuncentra met evidentie uit wetenschappelijk onderzoek willen versterken.

Bij het schrijven van dit begeleidingsplan werken we volop aan een netoverstijgende studiedag voor alle pedagogisch begeleiders, de apotheose van een traject van drie schooljaren waarin we verschillende onderzoekers via keynotes en werkwinkels in gesprek laten gaan met de pedagogisch begeleiders van de verschillende onderwijsnetten. Op 28 mei 2025 mogen we Adrie Visscher, Geert Kelchtermans, Jo Tondeur, Jan Vanhoof, Wouter Schelfhout en vele anderen begroeten.

Die studiedag is niet het eindpunt, maar een nieuw begin. We willen het onderzoek naar professionalisering en begeleiding van onderwijsprofessionals blijvend voeden en stimuleren met kennisvragen die leven op scholen en bij begeleiders. We werken collegiaal samen met de collega's van Leerpunt, opdat onze activiteiten niet met elkaar zouden overlappen.

²⁷ Gleeson, J., Rickinson, M., Walsh, L., Cutler, B., Salisbury, M., Hall, G., & Khong, H. (2023). Quality use of research evidence: practitioner perspectives. *Evidence & Policy*, 19(3), 423–443.



Ons uitgangspunt is het vakmanschap van de pedagogisch begeleider wiens werk samen met dat van de onderwijsprofessional gekenmerkt wordt door complexe dynamieken (Vermeir & Kelchtermans, 2021)²⁸ en wiens praktijkervaring we actief in verbinding willen brengen met kennisontwikkeling. De pedagogische begeleidingsdiensten zullen zich dus in de komende beleidsperiode verder organiseren als een lerend netwerk waarin onze kennisnoden en leervragen het uitgangspunt vormen voor een professionele dialoog over de grenzen van onze organisaties heen.

We plannen trimestriële samenkomsten met de netoverstijgende stuurgroep. Een belangrijke ambitie die we nu koesteren, is om in opvolging van de netoverstijgende studiedag nog meer en diepgaander de transfer naar de begeleidingspraktijk te faciliteren. We willen de kennisnoden en leervragen identificeren die leven bij onze collega's en hen engageren tot onderzoek op hun eigen praktijk. Onze interne professionaliserings- en de activiteiten van de wetenschappelijke adviesgroep willen we nog sterker integreren.

In het licht van de internationale interesse voor kennismobiliteit ("Everybody Cares About Using Education Research Sometimes", 2025)²⁹ willen we verder reflecteren op onze rol als mediator en sleutelpartner. Het is onze concrete ambitie om onze praktijk in samenwerking met de wetenschap nog meer en verder te onderzoeken, opdat we onze impact op het leren van de leerlingen en cursisten in onze onderwijsinstellingen kunnen vergroten.

Samen in rechtstreeks contact met scholen/centra en de respectievelijke personeelsleden – volwassenenonderwijs

De begeleiding van het volwassenenonderwijs werkt structureel sterk netoverschrijdend samen, ook met Ligo. De Samenwerkingsovereenkomst pedagogische begeleiding volwassenenonderwijs en Ligo, waarvan de looptijd samenvalt met die van het begeleidingsplan, is richtinggevend en bevat de gemeenschappelijke doelen. Voor curriculumontwikkeling werken GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen en POV expliciet samen. We verwijzen naar **bijlage 2** voor een uitgebreide beschrijving van dit samenwerkingsverband.

²⁸ Vermeir, K., & Kelchtermans, G. (2021). Unpacking the support practices of educational advisors: Congruency, loyalty, legitimacy, and urgency. *Journal Of Educational Change*, 23(4), 473–495.

²⁹ Everybody cares about using education research sometimes (2025). *Educational research and innovation*.

5.4.2. Samenwerking met Vrij CLB Netwerk

Om de kwaliteit van onze begeleiding te optimaliseren, vinden we het belangrijk om met Vrij CLB Netwerk samen te werken en in gesprek te gaan over aspecten van de begeleiding waarin we elkaar aanvullen en versterken. Daartoe organiseren we regionaal en Vlaanderenbreed structureel ingepland overleg.

Regionaal

Het decreet over leersteun bepaalt dat elke school op structurele basis overleg organiseert met haar centrum voor leerlingenbegeleiding en haar pedagogische begeleidingsdienst om gezamenlijk begeleidings- en professionaliseringsnoden te bepalen op het vlak van het beleid op leerlingenbegeleiding. In overleg wordt bepaald wie welke rol opneemt om de school te versterken. Vaak gebeurt dat op het niveau van een scholengemeenschap of op een regionaal overleg tussen scholen, PBD, CLB en leersteuncentrum. We baseren ons daarbij op de poster 'Opdracht en rol van elke partner: doelgerichte samenwerking tussen school gewoon onderwijs, pedagogische begeleiding (PBD), centrum voor leerlingenbegeleiding (CLB) en leersteuncentrum (LSC) op het vlak van leerlingenbegeleiding', die we samen met Vrij CLB Netwerk ontwikkelden. Complementair aan dit overleg, vindt in elke regio regelmatig overleg plaats tussen de regiocoördinator en de directies van de aan de regio verbonden CLB's. Doel is om de ondersteuning van de scholen met betrekking tot hun leerlingenbegeleiding zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Met concrete casussen bespreken pedagogisch begeleiders en CLB-medewerkers de rol die ze opnemen om scholen zo complementair mogelijk te ondersteunen. Mogelijke obstakels worden besproken en weggewerkt.

Vlaanderenbreed

We zetten in op een stevige Vlaanderenbrede afstemming tussen de pedagogische begeleiding en het Vrij CLB Netwerk. Dat vertaalt zich onder meer in:

- ▶ *Een informeel overleg tussen Katholiek Onderwijs Vlaanderen en het Vrij CLB Netwerk om noden uit de scholen/CLB's te bespreken, gezamenlijke beleids- en begeleidingsinitiatieven te nemen, de actualiteit te bespreken.*
- ▶ *Structurele deelname van medewerkers van het Vrij CLB Netwerk aan overlegorganen en lerende netwerken georganiseerd voor pedagogisch begeleiders van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.*
- ▶ *Participatie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen aan de Stuurgroep Protocollering van de Diagnostiek (Prodia), een netoverstijgend project van CLB's en het onderwijs. Prodia streeft naar een meer gestandaardiseerde en kwalitatieve leerlingenbegeleiding binnen een continuüm van zorg.*
- ▶ *Het gezamenlijk ontwerpen en aanbieden van professionaliseringsinitiatieven.*
- ▶ *Eigen professionaliseringsinitiatieven voor elkaars medewerkers openstellen.*

5.4.3. Samenwerking met externe onderwijsactoren

Voor de actoren met wie we in het kader van de realisatie van onze operationele doelen structureel samenwerken, verwijzen we graag naar de desbetreffende rubriek bij de bespreking van de inhoudelijke doelen.

Met de overheid

We werken met de overheid op tal van vlakken samen. We denken daarbij spontaan aan onze samenwerking met het Departement Onderwijs en Vorming in het kader van bijvoorbeeld ontwikkelcommissies of

EVC-instrumenten, de Vlaamse onderwijsinspectie, AHOVOKS voor curriculumontwikkeling en het beleidsdomein werk. Daarnaast zijn er ook nauwe samenwerkingen met overheidsdiensten als de VDAB en sectoren in de ruime zin van het woord.

Pedagogisch begeleiders worden bijzonder vaak gevraagd om te participeren aan allerlei initiatieven van de overheid. We zien daarin een duidelijke win-win: de begeleiders brengen hun expertise in waardoor overheidsprojecten nauwer bij de onderwijspraktijk aansluiten, maar professionaliseren zichzelf tegelijkertijd en hebben via die weg vaak ook een snelle toegang tot informatie, onderzoeksresultaten ... Voorbeelden van dat type overleg zijn onder andere OBPWO-stuurgroepen, het Onderzoeksforum, stuurgroep Vlaamse toetsen en initiatieven van de OESO. Het is bij dat soort vragen wel telkens een kwestie om evenwicht te zoeken tussen dit type vertegenwoordigingswerk en de aanwezigheid in de scholen.

Onze samenwerking met de overheid spreidt zich uit over zeer veel terreinen. Telkens opnieuw moeten we ons concrete engagement afbakenen en voor onszelf duidelijke prioriteiten stellen. Als uitgangspunt hanteren we dat we enkel deelnemen, als het de realisatie van onze doelen ondersteunt. Ook met de provincies en organisaties in de grootsteden wordt samengewerkt. Het voornaamste doel van onze samenwerking met de (lokale) overheid is altijd de ondersteuning van alle leerlingen in onze scholen. Die samenwerking neemt daarbij diverse nuances aan, gaande van een sterke klemtoon op de eigen professionalisering over expertise-uitwisseling tot belangenbehartiging van onze onderwijsinstellingen.

Met de Vlaamse onderwijsinspectie

Structureel bestaan er enkele overlegorganen waarin de onderwijsinspectie en de verschillende pedagogische begeleidingsdiensten regelmatig in gesprek gaan. Het niveau-overstijgend overlegorgaan brengt de leidinggevenden van de pedagogische begeleidingsdiensten, aangevuld met een dossierbeheerder/inhoudelijk adviseur en de onderwijsinspectie samen. De rol van de dossierbeheerder is om de interne communicatie en opvolging binnen de eigen pedagogische begeleidingsdienst te ondersteunen. Voor de onderwijsinspectie bestaat de delegatie gebruikelijk uit de inspecteur-generaal en enkele coördinerende inspecteurs, ad hoc aangevuld met themaverantwoordelijken.

Daarnaast is er structurele samenwerking en afstemming in zes onderwijsniveau-specifieke overlegorganen (basisonderwijs, secundair onderwijs, buitengewoon basisonderwijs en buitengewoon secundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs en volwassenenonderwijs) en in een structureel overleg rond GOK en leerlingenbegeleiding. Het overlegorgaan secundair onderwijs heeft daarnaast nog vak- of studiedomeingebonden deelplatformen. Ad hoc werkgroepen of resonansgroepen kunnen opgericht worden binnen elk overlegorgaan.

Deze overlegorganen hebben steeds tot doel om door onderlinge afstemming de werking van de kwaliteitsdriehoek permanent te optimaliseren om zo maximaal bij te dragen tot de onderwijskwaliteit, waarbij zowel de inspectie als de pedagogische begeleidingsdiensten elk vanuit de eigen rol in deze kwaliteitsdriehoek een complementaire houding aannemen. De versterking van de onderwijskwaliteit is een gedeelde zorg. Op het formeel niveau-overschrijdend overleg en de daarbij horende ad hoc werkgroepen zullen de komende jaren wellicht opnieuw thema's zoals het gebruik van de resultaten van de Vlaamse toetsen, de impact van de toegenomen inspectiefrequentie, de invulling van de tussentijdse bezoeken, de onderlinge data-uitwisseling, de verduidelijking van het Referentiekader Onderwijskwaliteit en de daaropvolgende aanpassingen van het Toezichtskader Onderwijskwaliteit besproken worden. Een dossier waarin we zullen samenwerken is dat van scholen met grootste noden. Daarnaast wordt de agenda steeds sterk bepaald door de recente ontwikkelingen in het onderwijsbeleid en door signalen uit het onderwijsveld. In de overlegorganen rond

(buitengewoon) basisonderwijs zullen de nieuwe eindtermen en de daaraan aangepaste leerplannen zeker een belangrijk thema vormen.

Van de werking van dit formeel overleg wordt jaarlijks een rapport bezorgd aan de Vlaamse Regering, in lijn met art. 48 van het Kwaliteitsdecreet van 8 mei 2009.

Naast de formele overlegkanalen hechten we ook veel belang aan een bilaterale samenwerking, waarbij we snel en efficiënt vragen, signalen en bezorgdheden kunnen rapporteren en behandelen. Op die manier kunnen we misverstanden vermijden en de samenwerking optimaliseren.

Met hogescholen en universiteiten

Vanuit de pedagogische begeleiding zoeken we actief samenwerking op met het hoger onderwijs voor gebieden en thema's die we met hen gezamenlijk hebben. Dat resulteert enerzijds in structurele samenwerkingsverbanden, zoals de adviesraden voor lerarenopleidingen en hoger onderwijs, en samenwerkingen die zijn opgezet in het kader van opleidingen voor schoolleiders. Anderzijds uit zich dat in ad-hoc- of projectmatige partnerschappen met betrekking tot specifieke initiatieven.

Onze samenwerking met de hogescholen richt zich vooral op de volgende gebieden:

- ▶ *Vorming: zo werken we samen met het hoger onderwijs aan leiderschapstrajecten (zowel voor het basisonderwijs als het secundair onderwijs) en aan vormingsdagen voor mentoren.*
- ▶ *Aanvangsbegeleiding: een belangrijk aandachtspunt daarbij zijn de elementen die in de engagementsverklaring tussen de overheid en de lerarenopleidingen zijn afgesproken en die ook gerelateerd zijn aan de taken van de pedagogische begeleiding. Dat betreft bijvoorbeeld het aanbod voor zijinstromers, het versterken van de aanvangsbegeleiding en de aanvangsbegeleiders, en het versterken van de samenwerking tussen het werkveld en de opleidingen. Het is belangrijk om verder af te stemmen met de lerarenopleidingen bij het organiseren van de concrete initiatieven, aangezien zowel de pedagogische begeleiding als de lerarenopleidingen betrokken zijn bij die thema's.*
- ▶ *Onderzoek: we werken mee in stuurgroepen en integreren onderzoeksresultaten (materialen, inzichten ...) van praktijkgericht onderzoek in ons begeleidingswerk.*

Vanuit onze doelen zoeken we eveneens naar manieren om samen te werken en af te stemmen met onze hogescholen en universiteiten. Wat opleidingen betreft, ligt de verantwoordelijkheid bij het hoger onderwijs, maar we willen daarin een makelaarsrol vervullen. Begeleidingstrajecten nemen we uiteraard zelf op ons, maar voor het bredere palet aan professionaliseringsinitiatieven zoeken we actief naar samenwerking of afstemming met het hoger onderwijs, zodat we overlap vermijden en elkaar kunnen versterken.

Tot slot zoeken we ook naar specifieke samenwerking voor bijzondere ontwikkelingen, zoals 'scholen voor iedereen' en het kennisrijk curriculum.

Met het Onderwijscentrum Brussel (OCB)

Sinds 2015 werken de pedagogische begeleidingsdiensten en het Onderwijscentrum Brussel (OCB) samen via een officieel samenwerkingsprotocol. Dat partnerschap heeft als doel het Nederlandstalige onderwijs in Brussel maximaal te ondersteunen, zowel op beleidsniveau als in de klaspraktijk. Als pedagogische begeleiding werken we met OCB vanuit de thema's van het samenwerkingsprotocol vooral complementair en aanvullend op elkaar. Die samenwerking neemt diverse vormen aan, maar er vindt telkens een goede

afstemming plaats over wie welke rol vervult bij concrete ondersteuningstrajecten in scholen.

Gezien de groeiende complexiteit van het Brusselse onderwijs en met het oog op de actuele en toekomstige uitdagingen binnen het Brusselse onderwijslandschap, is het noodzakelijk om onze samenwerking verder te blijven verdiepen. We zetten ons daarom intensief in voor actuele uitdagingen, zoals het lerarentekort, meertaligheid en superdiversiteit binnen onze scholen. Om de samenwerking te versterken en duidelijke afspraken te maken, vindt jaarlijks een formeel overleg plaats tussen de coördinatoren van het OCB en de verbindingspersoon van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Tijdens die bijeenkomst bespreken we vragen van scholen en maken we gezamenlijke afspraken over de begeleidingsinhoud en -strategie, steeds met respect voor ieders expertise. Naast een vooruitblik nemen we ook de tijd om terug te kijken op het voorbije werkjaar.

Daarnaast stemmen we ook tussentijds af, wanneer dat relevant is, bijvoorbeeld bij het op elkaar afstemmen van begeleidingsinitiatieven voor dezelfde scholen of bundelen we de krachten voor gezamenlijke ondersteuning.

Met andere sectoren

Vanuit een jarenlange traditie van samenwerking tussen scholen voor buitengewoon onderwijs en voorzieningen uit de welzijnssector – om aan leerlingen met specifieke noden een complementair en geïntegreerd aanbod aan te bieden – kiezen we ervoor om nu voor het hele leerplichtonderwijs volop de kaart te trekken voor een constructieve en complementaire samenwerking met initiatieven over beleidsdomeinen heen. Inclusie (in de meest brede zin van het woord) start immers met een doordachte en bewuste keuze voor het in elkaar slaan van de handen met als ultieme doel het vergroten van kansen voor alle kinderen en jongeren. We leggen in deze fase doelbewust de link met actoren uit Welzijn (zowel VAPH als Opgroeien) en Arbeid en kiezen daarbij voor een gecoördineerde, complementaire samenwerking op een zo lokaal mogelijk niveau, met oog op het vergroten van kansen van de minderjarige en zijn gezin/context (leefomgeving).

Daarnaast blijven we sterk inzetten op een constructieve samenwerking tussen onderwijs en werk. Overleg met de diverse betrokken sectoren is belangrijk voor een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, overleg over onderwijsconvenanten en kwaliteitsvolle werkplekken, samenwerking in het kader van duaal leren ... Ook de samenwerking met sectorale partnerschappen speelt daarin een belangrijke rol, onder meer met het oog op duaal leren en andere vormen van werkplekleren. Onder meer via overleg met specifieke sectoren houden we de vinger aan de pols om voldoende innovatie in bestaande opleidingen te introduceren en scholen te ondersteunen op het vlak van bijzondere infrastructuur en professionaliseringsinitiatieven vanuit een partnerschap tussen onderwijs en een specifieke sector.

Samenwerking op Europees en internationaal vlak

Katholiek Onderwijs Vlaanderen is ook via de pedagogische begeleiding actief betrokken bij verschillende belangrijke netwerken en initiatieven op Europees en internationaal niveau, waarmee we onze invloed vergroten en bijdragen aan de verbetering van het onderwijs op diverse niveaus.

Op Europees niveau zijn we een betrokken lid van de European Federation of Education Employers (EFEE), een dynamische organisatie opgericht in 2009 die de belangen van werkgevers in de brede Europese onderwijssector vertegenwoordigt. Binnen de EFEE nemen we actief deel aan verschillende Europese projecten, zoals het EducAItion-project. Dat onderzoeksgerichte project heeft als doel om werkgevers in het onderwijs voor te bereiden op de integratie van kunstmatige intelligentie (AI) in het onderwijs. Het project

richt zich op drie belangrijke pijlers: de introductie en implementatie van AI-tools in onderwijsinstellingen, het bieden van ondersteuning en training aan onderwijspersoneel in het gebruik van AI en het bevorderen van AI-geletterdheid voor een veilig en duurzaam gebruik van AI in het onderwijs. Katholiek Onderwijs Vlaanderen is daarnaast geassocieerd lid van het Educational Leadership Network Europe, een gemeenschap van belanghebbenden die zich richt op het versterken van gezamenlijk schoolleiderschap in Europa. Het netwerk streeft naar verbeterde leerresultaten voor leerlingen en deelt de overtuiging dat kwalitatief goed onderwijs de basis vormt voor sociale vooruitgang in Europa. Onze organisatie is ook actief lid van EfVET (European Forum for Vocational Education and Training), een netwerk dat in 1991 werd opgericht om de stem van instellingen voor beroepsonderwijs en -opleiding te versterken in Europa. EfVET heeft als missie de kwaliteit van beroepsonderwijs en -opleiding te verbeteren door een netwerk te vormen van belangrijke actoren en beleidsbeïnvloeding op zowel nationaal als Europees niveau. Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft binnen EfVET de rol van nationaal bestuurslid voor België.

Naast onze betrokkenheid bij Europese netwerken blijven we investeren in bestaande partnerschappen met universiteiten, hogescholen en lerarenopleiders in Europa. We zetten ook stappen naar internationale samenwerking, met een bijzondere focus op Taiwan. Een eerste belangrijke stap in die richting is de opstart van een samenwerking met vooraanstaande scholen voor technisch en beroepsonderwijs in Taipei. In de beginfase richten we ons op de uitwisseling van directieleden en leraren, met de ambitie om in een later stadium ook leerlingen uit te wisselen.

Door deze strategische samenwerkingen draagt Katholiek Onderwijs Vlaanderen bij aan de ontwikkeling van onderwijspraktijken in Europa en daarbuiten en versterkt het de positie van onze scholen en centra voor volwassenenonderwijs in een steeds meer geglobaliseerde en technologiegedreven onderwijswereld. Om de impact van internationalisering voor onze scholen te optimaliseren, wordt sterk ingezet op praktijkonderzoek en kennisdeling. Als pedagogische begeleiding analyseren we systematisch de effectiviteit van internationale professionalisering en ontwikkelen op basis daarvan nieuwe methodieken en ondersteuningsstrategieën.

Cruciaal in die benadering is de structurele koppeling van internationalisering aan schoolontwikkeling en teamleren. Mobiliteiten worden niet gezien als losstaande initiatieven, maar als strategische middelen om een bredere onderwijsvernieuwing te ondersteunen. Scholen worden gestimuleerd om mobiliteiten in te bedden in hun professionaliseringsbeleid en om actieplannen te ontwikkelen die leiden tot duurzame verandering. Door teams te begeleiden bij de implementatie van nieuwe werkwijzen en door kennisdeling tussen scholen te faciliteren, wordt internationalisering een krachtige hefboom voor kwaliteitsverbetering.

Om internationalisering als begeleidingsvorm effectief te verankeren, biedt Katholiek Onderwijs Vlaanderen een gestructureerde ondersteuning aan scholen. Dat omvat het opbouwen van sterke internationale partnerschappen, het ontwikkelen van beleidskaders die internationalisering ondersteunen en het bieden van concrete hulp bij het indienen van projectvoorstellen en het implementeren van internationaliseringsinitiatieven. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in netwerkvorming, samenwerking met organisaties als EPOS en eTwinning en de organisatie van inspirerende evenementen en leermomenten.

Door die geïntegreerde aanpak benut Katholiek Onderwijs Vlaanderen internationalisering als een strategisch instrument om professionalisering en onderwijsvernieuwing te stimuleren. De combinatie van internationale inzichten, praktijkonderzoek en beleidsontwikkeling zorgt ervoor dat scholen en onderwijsprofessionals niet alleen individueel groeien, maar dat hun ontwikkeling ook leidt tot duurzame verbeteringen in de onderwijskwaliteit en innovatie binnen het Vlaamse onderwijsnetwerk.

Samenwerking bij het opnemen van onze makelaarsrol

Ten slotte kunnen we ervoor opteren om niet zelf in te gaan op een vraag of een thema, maar om onze makelaarsrol te vervullen en scholen met vragen in verband met bepaalde inhoud en rechtstreeks door te verwijzen naar het aanbod van anderen. Het gaat daarbij altijd om thema's die niet onmiddellijk in verband staan tot de strategische en operationele doelen van het beleids- en begeleidingsplan van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Uit de behoeftebevraging of onze rechtstreekse contacten met scholen blijkt echter dat er met betrekking tot die thema's wel noden bij onze scholen leven. Om het wiel niet opnieuw te hoeven uitvinden (en ons dus tot onze kernopdrachten te beperken), vervullen we in die gevallen de rol van makelaar. We beluisteren de vragen van onze scholen, nemen die ter harte en doen bij voorkeur een beroep op organisaties, hogescholen of universiteiten met wie we reeds een band hebben opgebouwd en/of die deel uitmaken van onze organisatie. We zijn volop een strategie aan het ontwikkelen om onze rol als makelaar gelijkgericht en kwaliteitsvol op ons te nemen. Bij de inhoudelijke doelen geven we aan met welke partners we samenwerken om onze doelen te bereiken. In die samenwerkingen nemen we ook onze rol als makelaar op ons.



6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1: Het volledige doelenkader van het *Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029*

Strategische doelstelling 1: We realiseren kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen door in te zetten op een kennisrijk curriculum, krachtige leeromgevingen en een brede vorming.

- ▶ *OD 1.1 Het schoolteam basisonderwijs implementeert een nieuw, kennisrijk leerplan dat de brede vorming van alle leerlingen beoogt.*
- ▶ *OD 1.2 Het schoolteam realiseert zijn leerplannen gelijk- en doelgericht in de dagelijkse onderwijspraktijk bij alle leerlingen.*
- ▶ *OD 1.3 Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.*
- ▶ *OD 1.4 Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijke onderwijskansenbeleid.*
- ▶ *OD 1.5 Het schoolteam zet in op kwaliteitsvolle leerlingenevaluatie en heeft daarbij oog voor alle facetten van een kwalitatief evaluatieproces.*
- ▶ *OD 1.6 Het schoolteam en de ouders zijn actieve en betrokken partners in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs.*

Strategische doelstelling 2: We realiseren kwaliteitsvol pedagogisch en onderwijskundig beleid, in samenhang met een duurzaam beleid inzake personeel, financiën, infrastructuur en digitale transformatie.

- ▶ *OD 2.1 Het schoolteam realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.*
- ▶ *OD 2.2 Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, data-geïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.*
- ▶ *OD 2.3 Het schoolteam integreert vanuit zijn ICT-beleid digitale technologieën in zijn primaire en secundaire processen.*

- ▶ *OD 2.4 Het schoolbestuur voert een effectief en efficiënt financieel beleid.*
- ▶ *OD 2.5 Het schoolbestuur voert een effectief en efficiënt infrastructuurbeleid.*
- ▶ *OD 2.6 Het schoolbestuur voert een duurzaam personeelsbeleid vanuit strategisch, integraal en waarderend perspectief.*

Strategische doelstelling 3: We organiseren ons in lokaal verankerde netwerken zowel om expertise tussen onze onderwijsinstellingen en schoolbesturen uit te wisselen en elkaar te versterken als om een regionaal complementair en passend onderwijsaanbod te realiseren.

- ▶ *OD 3.1 We organiseren ons in effectieve lokale netwerken met het oog op wederzijdse expertisedeling en -ontwikkeling.*
- ▶ *OD 3.2 We realiseren op regionaal niveau een complementair en passend onderwijsaanbod.*
- ▶ *OD 3.3 We organiseren ons zo dat we vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en ieders expertise een antwoord op de noden van scholen formuleren.*
- ▶ *OD 3.4 We realiseren samenwerking tussen onderwijspartners met het oog op scholen voor iedereen.*
- ▶ *OD 3.5 We realiseren samenwerking tussen basis- en secundair onderwijs*
- ▶ *OD 3.6 We realiseren een bestuurlijke niveau-overschrijdende schaalvergroting en een verhoogd beleidsvoeiend vermogen bij onze schoolbesturen.*

Strategische doelstelling 4: We gaan actief partnerschappen aan om het leerrecht van alle lerenden te versterken.

- ▶ *OD 4.1 We bouwen kwaliteitsvolle partnerschappen uit met actoren uit de domeinen welzijn en werk.*
- ▶ *OD 4.2 We gaan gericht samenwerkingen aan met organisaties die zorgen voor een verrijking van de aanwezige expertise in ons netwerk.*

Strategische doelstelling 5: We behartigen onze belangen op een daadkrachtige manier vanuit een effectieve en efficiënte participatiestructuur.

- ▶ *OD 5.1 We werken met een vernieuwde participatiestructuur.*
- ▶ *OD 5.2 We behartigen onze belangen proactief en daadkrachtig.*
- ▶ *OD 5.3 We komen op voor de belangen van de netwerkorganisatie en bereiken daarmee de gewenste aanpassingen aan het beleid.*
- ▶ *OD 5.4 We sluiten een loopbaanpact dat zorgt voor werkbaar werk.*

Strategische doelstelling 6: We realiseren ons christelijk geïnspireerd project in een eigentijdse taal als antwoord op het appel van de samenleving.

- ▶ *OD 6.1 Het schoolteam vertelt het verhaal van onze christelijke traditie in een eigentijdse taal verder door de drie belangrijke Bijbelse intuïties (geloof, hoop en liefde) in de concrete klas- en schoolpraktijk te belichamen.*
- ▶ *OD 6.2 Het schoolteam formuleert in dialoog met alle betrokkenen antwoorden op hoe we in scholen met de superdiversiteit in onze samenleving kunnen omgaan.*

Strategische doelstelling 7: We bouwen Katholiek Onderwijs Vlaanderen uit tot een krachtige, gedragen en innovatieve netwerkorganisatie.

- ▶ *OD 7.1 Katholiek Onderwijs Vlaanderen is een kwaliteitsvol eigentijds merk met een duidelijke identiteit en expertise.*
- ▶ *OD 7.2 We zijn trots om te behoren tot de netwerkorganisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen en dragen dat uit.*
- ▶ *OD 7.3 We ontwikkelen en implementeren innovatieve projecten om het onderwijs van morgen vorm te geven.*

Doelstellingen voor de interne organisatie

Veel van onze doelstellingen van dit beleidsplan realiseren we met de volledige netwerkorganisatie, waarbij elke partner een deel van de puzzel legt en we samen dankzij de kracht van het netwerk tot een mooi geheel komen. Toch zijn er daarnaast een aantal zaken die we ontwikkelen binnen de interne organisatie. We moeten, om onze ambitie waar te maken, ook blijven inzetten op de werking van Katholiek Onderwijs Vlaanderen als organisatie. We zijn immers verantwoordelijk voor de organisatie van het netwerk. De interne organisatie – we spreken ook wel van de ‘kleine wij’ – heeft een specifieke opdracht en is verantwoordelijk voor het leggen van verbinding, het begeleiden van samenwerking, het organiseren van de belangenbehartiging, het uitvoeren van dienstverlening en het rapporteren over de geboekte resultaten van het netwerk. Om al die rollen op een correcte manier te kunnen vervullen, is het belangrijk dat ook de organisatie op zich goed functioneert. Daarom formuleerden we ook op dit niveau doelstellingen. We zien daarbij prioriteiten op het vlak van personeelsbeleid en digitale transformatie.

Personeelsbeleid

We bouwen aan een organisatiestructuur waarin rollen en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd en logisch verdeeld zijn. We vertrekken daarvoor vanuit de bijdragen die iedere collega levert en vertalen dat naar functieprofielen. Dat bevordert niet alleen de efficiëntie en transparantie in de organisatie, maar versterkt ook de onderlinge samenwerking.

Een cruciale pijler binnen onze structuur is het middenkader, dat door zijn specifieke positie fungeert als verbindende schakel tussen strategische doelstellingen en operationele uitvoering. Door de mogelijkheid te creëren tot meer gerichte coaching en begeleiding, waarborgen we een professionele werkomgeving waarin medewerkers de nodige ondersteuning en ontwikkelingskansen krijgen. We omschrijven daarom duidelijk het leiderschap dat we nodig hebben om die doelstelling te bereiken. We werken vanuit een coachend leiderschap met een ontwikkelingsgerichte, geïntegreerde en heldere aansturing van de medewerkers. Het leiderschap is betrokken op de medewerker en ondersteunt actief de persoonlijke ontwikkeling, waar het geven van geregelde en constructieve feedback over het functioneren van de medewerker een essentieel onderdeel van vormt. Het realiseren van dat leiderschap is cruciaal tijdens de impactvolle veranderingstrajecten.

De vernieuwde organisatiestructuur met duidelijke rollen en een open feedbackcultuur zetten we ook in om de werkdruk bij onze medewerkers te verlichten. Daarnaast investeren we in digitalisering om onze medewerkers te ontlasten. Ook de ondersteuning van het middenkader, dat fungeert als eerste aanspreekpunt en medewerkers begeleidt in het effectief prioriteren en structureren van hun taken, is een pijler in de realisatie van de werkdrukvermindering.

- ▶ *OD 1 We werken in een organisatiestructuur met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden die een onderlinge samenwerking en geïntegreerde aanpak mogelijk maakt.*
- ▶ *OD 2 We realiseren een werkdrukvermindering.*
- ▶ *OD 3 We werken vanuit een coachend leiderschap met een ontwikkelingsgerichte, geïntegreerde en heldere aansturing van de medewerkers.*

Digitale transformatie

Op het vlak van ICT moeten we de komende jaren inzetten op een uniforme infrastructuur. Om te kunnen evolueren naar een meer geïntegreerde manier van dienstverlening, is het noodzakelijk dat we de technologische component ook zo organiseren. Centraal daarin staan drie systemen: financiën, human resources (HR) en klantenmanagement (customer relationship management of CRM). Door die drie elementen samen te brengen, krijgen we een beter zicht op de vragen van onze scholen en de dienstverlening die we hun aanbieden. Het laat ons ook toe om beter onze middelen te plannen en vlugger op vragen in te spelen.

Onderliggend aan die systemen is het dan ook noodzakelijk dat we een dataplatform hebben waarin we alle informatie kunnen samenbrengen. Die nieuwe infrastructuur laat ons ook toe om onze eigen interne data te koppelen aan externe gegevens, zoals de datawijzer van de Vlaamse onderwijsinspectie of de gegevens van Smartschool. Vanuit die data kunnen we dan zowel voor onze (pedagogisch) begeleiders als voor de scholen zelf informatieve dashboards bouwen ter ondersteuning van hun werking.

Hoe meer we inzetten op technologie, hoe belangrijker de menselijke component wordt. Daarom is het essentieel dat we de digitale competenties van onze medewerkers in kaart brengen en die ontwikkelen in overeenstemming met de vereisten van hun functie. In de loop van dat traject integreren we de komende jaren de digitale transformatie van onze organisatie.

- ▶ *OD 1 We implementeren een Enterprise Resource Planning (ERP)-systeem, een toekomstbestendig dataplatform en verhogen de digitale competenties van onze medewerkers.*

6.2. Bijlage 2: Samenwerkingsovereenkomst (ped)agogische begeleiding volwassenenonderwijs

6.2.1. Samenwerkende organisaties

- ▶ *De pedagogische begeleidingsdienst van het GO! onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap*
- ▶ *De pedagogische begeleidingsdienst van de onderwijskoepel van steden en gemeenten*
- ▶ *De pedagogische begeleidingsdienst van Katholiek Onderwijs Vlaanderen*
- ▶ *De pedagogische begeleidingsdienst van Provinciaal Onderwijs Vlaanderen*
- ▶ *Ligo, Centra voor Basiseducatie vzw*

De samenwerkende organisaties vertrouwen de operationele uitvoering van de samenwerking toe aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs, die bestaat uit een afvaardiging vanuit elke samenwerkende organisatie.

6.2.2. Leidende principes

De keuze voor de thema's opgenomen in deze samenwerkingsovereenkomst is gebaseerd op drie leidende principes. De combinatie van deze principes maakt dat de geselecteerde thema's een weerspiegeling zijn van de grootste pijlers binnen het aanbod volwassenenonderwijs waarop we maximale impact en bereik kunnen genereren door netoverschrijdend samen te werken.

Leidende principes bij de keuze van de thema's:

- ▶ *Beleidskeuzes en -prioriteiten*
- ▶ *Maatschappelijke noden en ontwikkelingen*
- ▶ *Aandeel binnen het globale aanbod volwassenenonderwijs*

6.2.3. Looptijd van de samenwerkingsovereenkomst

De samenwerkingsovereenkomst neemt een aanvang op 1 september 2025 en geldt tot en met schooljaar 2029-2030, met dien verstande dat ze elk jaar geëvalueerd en eventueel herbekeken wordt in functie van de beschikbare middelen, noden van het werkveld en beleidskeuzes.

6.2.4. Engagements van de partners

Het principe van evenredigheid tussen de pedagogische begeleidingsdiensten op basis van hun aandeel in het volwassenenonderwijs wordt nagestreefd over het geheel van de samenwerkingsovereenkomst. Het aandeel wordt bepaald op basis van de toegekende leraarsuren van het voorgaande schooljaar. Ligo draagt bij tot de personeelsinzet in functie van de betrokkenheid bij de thema's (Mee met) NT2 en functionele geletterdheid.

6.2.5. Opvolging, rapportering en evaluatie

6.2.5.1. Jaarlijks actieplan

Op het einde van elk schooljaar bespreekt de Stuurgroep volwassenenonderwijs de concretisering van de samenwerkingsovereenkomst.

De Stuurgroep volwassenenonderwijs kijkt op dat moment of er aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld met betrekking tot de verdeling van de personeelsinzet voor de thema's. Mogelijke aanpassingen worden voorgelegd aan de hoofden van de pedagogische begeleidingsdiensten en decretale ondersteuner voor ze opgenomen worden in een addendum.

Bij de start van elk schooljaar stelt de trekker van elke thematische samenwerking (hierna: 'themagroep') in samenspraak met de betrokken leden een jaaractieplan op met de geplande acties voor dat schooljaar. De trekker bezorgt het jaaractieplan aan de leden van de Stuurgroep volwassenenonderwijs voor 1 oktober.

6.2.5.1.1. Jaarlijkse rapportering en evaluatie

Op het einde van elk schooljaar levert elke themagroep een jaaractieplan op met rapportering en evaluatie van de gerealiseerde acties.

De jaaractieplannen per thema worden gebundeld in een samenvatting en bij de globale netgebonden jaarverslagen van de pedagogische begeleidingsdiensten gevoegd.

6.2.6. Thema's

6.2.6.1. Curriculum

6.2.6.1.1. Situering

Deze thematische samenwerking heeft betrekking op de ontwikkeling en procesbegeleiding van de centrum- en netoverstijgende curriculuminstrumenten. Naast de ontwikkeling van de door de regelgeving (decreet volwassenenonderwijs, art. 25) verplichte opleidingsprofielen kunnen ook de leerplannen, concordantietabellen, vrijstellingsproeven ... binnen dit thema ontwikkeld worden.

Het decreet volwassenenonderwijs bepaalt dat de pedagogische begeleidingsdiensten en Ligo samen voorstellen van opleidingsprofielen voordragen (art. 24). De curriculumontwikkeling voor de basiseducatie wordt door Ligo apart opgenomen en maakt geen deel uit van deze samenwerkingsovereenkomst. Voor de gezamenlijke indiening van voorstellen van opleidingsprofielen en voor het opstellen van de jaarlijkse prioriteitenplannen zal de trekker met Ligo de nodige afspraken maken.

6.2.6.1.2. Doelen

Nieuw ontwikkelde of geactualiseerde curriculuminstrumenten

door middel van:

- ▶ *jaarlijks prioriteitenplan (tegen 1 september) met de te ontwikkelen opleidingsprofielen, gebaseerd op een bevraging van de centra;*
- ▶ *samenstellen en begeleiden van de ontwikkelcommissies voor de nieuwe of geactualiseerde curriculuminstrumenten;*

- ▶ *monitoring van het ontwikkelwerk via de maandelijkse themagroep Curriculum;*
- ▶ *communicatie rond de werkzaamheden curriculum ten aanzien van de leden van de Stuurgroep volwassenenonderwijs en externe belanghebbenden.*

6.2.6.1.3. Rol van de trekker

- ▶ *Coördineert de werking van de themagroep: verzamelt de agendapunten, stuurt de uitnodiging en neemt het voorzitterschap op van de structurele bijeenkomsten van de themagroep;*
- ▶ *Coördineert de opmaak van het jaaractieplan en rapporteert hierover aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs;*
- ▶ *Is verantwoordelijk voor het actueel houden van het luik van het betreffende thema op de website van het samenwerkingsverband.*
- ▶ *Fungeert als aanspreekpunt en verzorgt de communicatie met de overheid/derden met betrekking tot de curriculumontwikkeling.*
- ▶ *Zorgt voor het indienen van de curriculuminstrumenten volgens de geldende procedures en timing.*

6.2.6.1.4. Rol van de leden

- ▶ *Ontwikkelwerk: elk lid neemt jaarlijks de procesbegeleiding op van minimaal 1 (cluster van) curriculuminstrument(en).*
- ▶ *Elk lid neemt deel aan de (maandelijkse) vergadering van de themagroep Curriculum. Voor de verslaggeving werken we met een beurtrol.*
- ▶ *Elk lid neemt deel aan de centrale werkgroepen onder leiding van AHOVOKS in functie van het ontwikkelwerk dat door hem/haar opgenomen wordt.*

6.2.6.2. (Mee met) NT2

6.2.6.2.1. Situering

Het regeerakkoord legt een sterke nadruk op Nederlands. De verplichtingen om Nederlands te leren worden uitgebreid, zowel qua doelgroepen als qua taalniveau. NT2 vormt al een belangrijk deel van het opleidingsaanbod in het volwassenenonderwijs. De verwachting is dat het verder zal groeien.

Mee met NT2 is een goed gekend initiatief binnen het volwassenenonderwijs.

6.2.6.2.2. Doelen

Professionalisering van onderwijsprofessionals

door middel van:

- ▶ *het faciliteren van uitwisseling over de centra heen;*
- ▶ *het organiseren van professionaliseringsactiviteiten over actuele thema's;*
- ▶ *het bekendmaken en integreren van wetenschappelijk onderzoek;*
- ▶ *het informeren over het brede professionaliseringsaanbod.*

6.2.6.2.3. Rol van de trekker

- ▶ *Coördineert de werking van de themagroep: verzamelt de agendapunten, stuurt de uitnodiging en neemt het voorzitterschap op van de structurele bijeenkomsten van de themagroep;*
- ▶ *Coördineert de opmaak van het jaaractieplan en rapporteert hierover aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs;*
- ▶ *Is verantwoordelijk voor het actueel houden van het betreffende thema op de website van het samenwerkingsverband.*

6.2.6.2.4. Rol van de leden

- ▶ *Werken actief mee aan de realisatie van de vooropgezette doelen en de jaarlijkse acties.*

6.2.6.3. Tweedekansonderwijs

6.2.6.3.1. Situering

Het volwassenenonderwijs biedt een belangrijke tweedekansleerweg. In samenwerking met de examencommissie worden flexibele diplomatrajecten opgezet. Wanneer de vertaling van de modernisering secundair onderwijs wordt gemaakt, ligt er een belangrijke opdracht voor de inter-nettensamenwerking klaar.

6.2.6.3.2. Doelen

Professionalisering van onderwijsprofessionals

door middel van:

- ▶ *het faciliteren van uitwisseling over de centra heen;*
- ▶ *het organiseren van professionaliseringsactiviteiten over actuele thema's;*
- ▶ *verspreiding van wetenschappelijk onderzoek.*

6.2.6.3.3. Rol van de trekker

- ▶ *Coördineert de werking van de themagroep: verzamelt de agendapunten, stuurt de uitnodiging en neemt het voorzitterschap op van de structurele bijeenkomsten van de themagroep;*
- ▶ *Coördineert de opmaak van het jaaractieplan en rapporteert hierover aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs;*
- ▶ *Is verantwoordelijk voor het actueel houden van het luik van het betreffende thema op de website van het samenwerkingsverband.*
- ▶ *Coördineert de netwerkbijeenkomsten voor opleidingscoördinatoren.*

6.2.6.3.4. Rol van de leden

- ▶ *Nemen actief deel aan het overleg en de organisatie van de themagroep;*
- ▶ *Stemmen gezamenlijk af over communicatie en initiatieven;*
- ▶ *Nemen actief deel aan de voorziene netwerkbijeenkomsten;*
- ▶ *Nemen een actieve rol op bij de professionaliseringsinitiatieven.*

6.2.6.4. Beroepsopleidingen

6.2.6.4.1. Situering

Beroepsopleidingen zijn na NT2 de grootste groep opleidingen binnen het volwassenenonderwijs. De zorgopleidingen zijn daarbinnen veruit de grootste groep.

Binnen dit thema brengen we de (ped)agogische begeleiding samen rond een aantal prioritaire clusters van opleidingen. De keuze voor de clusters van opleidingen die binnen deze samenwerking worden opgenomen, hangt samen met beleidsprioriteiten (zoals duaal leren), maatschappelijke noden (bijvoorbeeld knelpuntberoepen) en de grootte van het aandeel van de opleidingen binnen het landschap volwassenenonderwijs. Het samenwerkingsverband maakt de keuze en evalueert jaarlijks voor welke clusters van opleidingen er gezamenlijke (ped)agogische begeleiding nodig is.

6.2.6.4.2. Doelen

Professionalisering van onderwijsprofessionals

door middel van:

- ▶ *het faciliteren van uitwisseling over de centra heen;*
- ▶ *het organiseren van professionaliseringsactiviteiten over actuele thema's.*

6.2.6.5. Overleg en informatie-uitwisseling met de sector en de VDAB

6.2.6.5.1. Rol van de trekker

- ▶ *Coördineert de werking van de themagroep: verzamelt de agendapunten, stuurt de uitnodiging en neemt het voorzitterschap op van de structurele bijeenkomsten van de themagroep;*
- ▶ *Coördineert de opmaak van het jaaractieplan en rapporteert hierover aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs;*
- ▶ *Is verantwoordelijk voor het actueel houden van het luik van het betreffende thema op de website van het samenwerkingsverband.*

6.2.6.5.2. Rol van de leden

- ▶ *Werken actief mee aan de realisatie van de vooropgezette doelen en de jaarlijkse acties.*

6.2.6.6. Functionele geletterdheid

6.2.6.6.1. Situering

Het PIAAC-onderzoek van 2024 legt een verdiepte kloof (ten opzichte van het voorgaande PIAAC-onderzoek) bloot tussen anderstaligen en Nederlandstaligen, tussen kort- en langgeschoolden.

Het volwassenenonderwijs bereikt deze doelgroepen via zijn opleidingen en is een goed geplaatst onderwijsniveau om de algemene geletterdheid in Vlaanderen te verhogen.

6.2.6.6.2. Doelen

Professionalisering van onderwijsprofessionals

door middel van:

- ▶ *het faciliteren van uitwisseling over de centra en over de themagroepen heen;*
- ▶ *het organiseren van professionaliseringsactiviteiten over actuele thema's;*
- ▶ *het bekendmaken en integreren van wetenschappelijk onderzoek.*

6.2.6.6.3. Rol van de trekker

- ▶ *Coördineert de werking van de themagroep: verzamelt de agendapunten, stuurt de uitnodiging en neemt het voorzitterschap op van de structurele bijeenkomsten van de themagroep;*
- ▶ *Coördineert de opmaak van het jaaractieplan en rapporteert hierover aan de Stuurgroep volwassenenonderwijs;*
- ▶ *Is verantwoordelijk voor het actueel houden van het luik van het betreffende thema op de website van het samenwerkingsverband.*

6.2.6.6.4. Rol van de leden

- ▶ *Werken actief mee aan de realisatie van de vooropgezette doelen en de jaarlijkse acties.*

6.2.6.7. Communicatie

6.2.6.7.1. Situering

Elke themagroep verzorgt de communicatie met de deelnemers en stakeholders met betrekking tot het eigen thema.

De Stuurgroep volwassenenonderwijs stuurt vanuit haar helikopterzicht de overkoepelende communicatie van de samenwerking aan, zowel extern als onderling. Ze bepaalt jaarlijks de focus die voor dat jaar genomen wordt.

6.2.6.7.2. Doelen

Externe communicatie

door middel van:

- ▶ *website;*
- ▶ *trefdag.*

Onderlinge communicatie

door middel van:

- ▶ *gezamenlijk documentenbeheer;*
- ▶ *tussentijdse overkoepelende samenkomst(en) gedurende het schooljaar met de trekkers en leden van de themagroepen.*

6.3. Bijlage 3: Operationele doelen bij de beleidsimpulsen schooljaar 2025–2026

Decretale doelstelling 4

het begeleiden van de implementatie van bepaalde beleidsprioriteiten van de Vlaamse Regering bij de onderwijsinstellingen en de CLB's in kwestie, zoals bepaald in artikel 19/2.

We hanteren voor dit begeleidingsplan voor nog één schooljaar de operationele doelen van het vorige begeleidingsplan, gezien de beleidsprioriteiten nog met 1 jaar werden verlengd.

6.3.1. Effectieve didactiek

- ▶ OD 1 *Leraren versterken hun didactische aanpak door de inzet van effectieve didactische principes.*
- ▶ OD 2 *Het schoolteam buitengewoon onderwijs ontwikkelt orthodidactiek (gepaste, effectieve didactiek) binnen handelingsplanning vanuit de noodzaak om in te spelen op SOOB en op wat al dan niet werkt en verfijnt de orthopedagogiek.*
- ▶ OD 3 *Leraren secundair onderwijs versterken het leerproces van alle leerlingen voor Nederlands en wiskunde in de A-finaliteit en in de B-stroom door het maken van bewuste didactische keuzes.*
- ▶ OD 4 *Het schoolteam basisonderwijs bouwt een krachtige leeromgeving uit voor lezen en wiskunde aan de hand van effectieve didactiek.*
- ▶ OD 5 *Leidinggevenden versterken op systematische wijze hun didactisch beleid.*

6.3.2. Leerondersteuning

- ▶ OD 1 *Leraren zetten doordacht in op differentiatie met het oog op maximale leerkansen voor alle leerlingen.*
- ▶ OD 2 *Leraren versterken de leercompetenties van alle leerlingen.*
- ▶ OD 3 *Leraren secundair onderwijs versterken de leermotivatatie van hun leerlingen.*
- ▶ OD 4 *Het schoolteam gaat adequaat om met moeilijk begrijpbaar gedrag van leerlingen.*

6.3.3. Datageletterdheid

- ▶ OD 1 *Het schoolteam hanteert verschillende databronnen om de kwaliteit van de klas- en schoolwerking te versterken.*
- ▶ OD 2 *Het schoolteam voert kwaliteitsvol praktijkonderzoek uit gericht op het versterken van de klas- en schoolwerking.*
- ▶ OD 3 *Het schoolteam benut gestandaardiseerde toetsen en instrumenten om de klas- en schoolwerking te versterken.*

6.3.4. Samenwerking met Leerpunt

- ▶ OD 1 *De pedagogische begeleidingsdiensten bouwen een prioritair en structureel partnerschap uit met Leerpunt.*
- ▶ OD 2 *De pedagogische begeleidingsdiensten nemen ex officio deel aan de gebruikerscommissie van Leerpunt.*
- ▶ OD 3 *De pedagogische begeleidingsdiensten dragen bij tot het identificeren van de kennisnoden voor de*

onderwijspraktijk.

- ▶ OD 4 *De pedagogische begeleidingsdiensten versterken middels een samenwerking met Leerpunt hun evidence-informed werking.*
- ▶ OD 5 *De pedagogische begeleidingsdiensten benutten de samenwerking met Leerpunt om de eigen professionalisering te versterken.*
- ▶ OD 6 *De pedagogische begeleidingsdiensten benutten de samenwerking met Leerpunt om hun capaciteit in het realiseren van hun decretale kernopdracht te versterken en uit te breiden.*



6.4. Bijlage 4: Doelen van het 'starttraject begeleiden en ondersteunen' (SBO)

JAAR 1	
	INTAKEGESPREK
	Doelen: ▶ Je maakt kennis met het bijdragekader voor PB. ▶ Je maakt kennis met je reflectiegroepbegeleider. ▶ Je past de STAR-methodiek toe bij het beschrijven van een casus. ▶ Je wordt je bewust van de eigen beginsituatie bij de start van de basisvorming voor begeleiders van groepen en teams. ▶ Je hebt vertrouwen in de vorming die volgt.
DAG 1	WIJ WORDEN BEGELEIDER
	Op het einde van deze sessie... ▶ heb je kennis gemaakt met mijn teamleden; ▶ heb je het concept lerend netwerk verkend en theoretisch verbreed; ▶ ben je je meer bewust van het impact van het eigen netwerk i.f.v. jouw job als begeleider; ▶ heb je samen met jouw team vanuit het TGI-model teambehoeften besproken en verhelderd; ▶ heb je gereflecteerd over de aanpak van de SBO-sessies ook i.f.v. de eigen begeleidingspraktijk.
	STARTSESSIE
	Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je kennis gemaakt met de SBO- begeleiders ▶ Ken je de succesfactoren voor een geslaagd SBO ▶ Heb je een goed inzicht in het programma van SBO ▶ Ken je de vijf speerpunten van het curriculum interne professionalisering en de bedoeling van dit curriculum ▶ Zie je de samenhang tussen dit curriculum en het bijdragekader ▶ Ken je de vindplaatsen van SBO ▶ Heb je inzicht in het portfolio van SBO ▶ Voel jij je op je gemak in deze SBO-startdriedaagse ▶ Ken je de professionaliseringstrap
	IK WORD BEGELEIDER
	Op het einde van deze sessie: ▶ Ken je de 4 decretale opdrachten van pedagogisch begeleiders ▶ Ken je de kwaliteitsdriehoek ▶ Verkende je het begeleidingsplan van Katholiek Onderwijs Vlaanderen ▶ Heb je inzicht in het kwaliteitslandschap van PB ▶ Ken je de werkingsprincipes van PB Katholiek Onderwijs Vlaanderen ▶ Heb je kritisch nagedacht over de beleidscontext waarbinnen PB werken

DAG 2	Laag 1: ONS DNA
	▶ Je reflecteert over je persoonlijke bedoeling en voedingsbronnen. ▶ Je verbindt je persoonlijke bedoeling met die van je collega's. ▶ Je maakt kennis met de bedoeling van onze organisatie, ons DNA? ▶ Je reflecteert over de verbinding tussen de persoonlijke, professionele en institutionele identiteit. ▶ Je schat de bruikbaarheid van het ervaren professionaliserings-arrangement in voor de eigen begeleidingspraktijk.
	LAAG 2: DE SCHOOL
	▶ Je hebt inzicht in het basisscenario voor kwaliteitsvolle dienstverlening in KathOnd-Vla: de vier lagen, de deelprocessen en kristallisatiepunten. (Hier: laag 2: de doelgroep) ▶ Je (her)kent de verschillende elementen die mee de focus bepalen van onze dienstverlening (begeleidingswerk): droom, ik, wij en context. ▶ Je kan de focus van een ondersteuningsvraag vatten in heldere doelen*. ▶ Je reflecteert vanuit het BS op de eigen begeleidings- en ondersteuningspraktijk. ▶ Je komt met elkaar tot begeleidingsdiscours en ontdekt de elementen die bijdragen tot een goede afstemming van een ondersteuningsvraag van onze doelgroepen. ▶ Je ontwerpt conform het BS dienstverlening en begeleidingsinitiatieven.
	REFLECTIEGROEP
DAG 3	Tijdens deze intervisie: ▶ Bepaal je de focus bij een ondersteuningsvraag ▶ Ervaar je dat het samen met collega's bespreken van een ondersteuningsvraag, nieuwe inzichten en aannames bij jezelf oplevert ▶ Reflecteer je op jouw ervaring bij deze opdracht
	HET LEREN VAN ONDERWIJSPROFESSIONALS
	Doelen: ▶ Erkennen en realiseren van een positieve kijk op mensen. ▶ Cognitieve ontwikkeling van volwassenen kennen en linken aan concrete werkervaringen. ▶ Identiteitsontwikkeling van volwassenen kennen en linken aan concrete werkervaringen. ▶ Wetenschappelijke inzichten over het ontwikkelen van volwassenen integreren in de eigen begeleidingspraktijk. ▶ Reflecteren over het eigen professioneel handelen vanuit de aangereikte kaders.
	EVALUATIEWANDELING
	Tijdens deze wandeling: ▶ Heb je het effectenkader van Kirkpatrick toegepast ▶ Heb je sterktes en zwaktes van de startdriedaagse gedetecteerd ▶ Heb je begeleidingsdiscours gevoerd met collega's

DAG 4	LAAG 3: HET AGOGISCH-DIDACTISCH PROCES ▶ Je hebt inzicht in het basisscenario voor de professionalisering van katholieke dia-loogscho-len: de vier lagen, de deelprocessen en kristallisatiepunten. ▶ Je reflecteert vanuit het BS op de eigen begeleidings- en ontwikkelpraktijk. ▶ Je kent: de mogelijkheden van blended ontwerpen, de leer- en begeleidingsacties uit het BS en past deze kennis toe bij het ontwerpen van begeleidingsinitiatieven. ▶ Je reflecteert over de eigen rol als pedagogisch begeleider vanuit de kenmerken van de pro-fessionele ontwikkeling van volwassenen en de visie op het begeleiden van onderwijsprofe-sionals. ▶ Je schat de bruikbaarheid van het ervaren professionaliseringsarrangement in voor de eigen begeleidingspraktijk. ▶ Je bent bereid het basisscenario in jouw begeleidingspraktijk te integreren.
	WERKPLAATS Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je het basisscenario toegepast op eigen ondersteuningsvragen uit scholen ▶ Ben je vaardiger geworden in: het analyseren van ondersteuningsvragen, het bepa-len van focus en het formuleren van doelen bij begeleidingsinitiatieven ▶ Heb je feedback uitgewisseld met collega's in verband met het toepassen van het basisscena-rio ▶ Heb je de opgestoken inzichten kunnen verbinden met de eigen begeleidingsprak-tijk ▶ Deed je ervaring op met de methodiek 'cocreatie'
DAG 5	INTERVISIE Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je met collega's een professioneel discours gevoerd ▶ Heb je praktijkervaringen gedeeld met collega's ▶ Heb je vanuit de casusbespreking het eigen professioneel handelen verdiept en ver-breed ▶ Heb je eigen aannames verruimd en bijgestuurd ▶ Heb je vanuit eigen expertise collega's coachend nabij kunnen zijn ▶ Heb je de complementaire expertise van de groep ingezet om in dialoog te gaan over begelei-dingscasussen ▶ Ken je het '12-stappenmodel' om aan intervisie te doen

DAG 6	BEGELEIDEN VAN TEAMS
	Aan het eind van deze sessie kan je: ▶ Verbindingen maken tussen het proces dat zich in onze organisatie/de school af-speelt (droom, ik, wij, context) en de voorgestelde bouwstenen voor teamwerk die hierbij van toe-passing zijn ▶ De voorgestelde bouwstenen om teamwerk te begeleiden en om zelf in teams te werken en te leren zelfstandig verwerken ▶ In expertengroep een strategie ontwerpen om de inhoud van de bouwsteen met de collega's te delen ▶ Vanuit opgedane inzichten inhoudelijke en agogische linken leggen met het eigen professio-neel handelen ▶ Reflecteren over de eigen rol en de grondhouding dialogaal begeleiden vanuit ver-worven inzichten ▶ De bruikbaarheid van het ervaren professionaliseringsarrangement inschatten voor de eigen begeleidingspraktijk
DAG 7	BEGELEIDEN VAN INNOVATIES
	Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je inzicht in de verschillende perspectieven van waaruit je onderwijsinnovatie kan onder-zoeken ▶ Kan je geholpen door het basisscenario het 'gewicht' van innovatie inschatten ▶ Heb je inzicht in veranderingsprocessen en de wijze waarop je deze effectief kan ondersteu-nen ▶ Heb je ideeën uitgewisseld in verband met het begeleiden van innovatieprocessen in onder-wijs ▶ Heb je de opgestoken inzichten kunnen verbinden met de eigen begeleidingsprak-tijk
	REFLECTIESESSIE
	Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je met collega's een professioneel discours gevoerd ▶ Heb je praktijkervaringen gedeeld met collega's ▶ Heb je vanuit de casusbespreking het eigen professioneel handelen verdiept en ver-breed ▶ Heb je eigen aannames verruimd en bijgestuurd ▶ Heb je vanuit eigen expertise collega's coachend nabij kunnen zijn ▶ Heb je de complementaire expertise van de groep ingezet om in dialoog te gaan over begelei-dingscasussen
DAG 8	REFLECTIESESSIE
	Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je met collega's een professioneel discours gevoerd ▶ Heb je praktijkervaringen gedeeld met collega's ▶ Heb je vanuit de casusbespreking het eigen professioneel handelen verdiept en ver-breed ▶ Heb je eigen aannames verruimd en bijgestuurd ▶ Heb je vanuit eigen expertise collega's coachend nabij kunnen zijn ▶ Heb je de complementaire expertise van de groep ingezet om in dialoog te gaan over begelei-dingscasussen

JAAR 2	
DAG 9	LAAG 4: KWALITEITSVOL BEGELEIDEN
	Op het einde van deze sessie: ▶ Heb je inzicht in laag 4 van het Basisscenario voor kwaliteitsvolle dienstverlening in KathOnd-Vla: wat we bedoelen met interne kwaliteitsontwikkeling bij ons begeleidingswerk en welke de pijlers zijn van onze kwaliteitsbenadering ▶ Ken je het instrumentarium dat we hanteren om onze kwaliteitsprocessen te ondersteunen en hoe we ermee willen/kunnen werken ▶ Reflecteer je vanuit dit kader op een gelijkgerichte wijze op de eigen begeleidingspraktijk
DAG 10	EVIDENCE INFORMED WERKEN IN SCHOLEN ONDERSTEUNEN
	Deelnemers aan deze vorming: ▶ Hebben inzicht in het datalandschap voor scholen en hoe ze scholen kunnen ondersteunen bij het ontsluiten hiervan ▶ Hebben een brede kijk op 'data' en op de wijze hoe ze scholen kunnen motiveren om die breedte te benutten ▶ Verkennen praktijkvoorbeelden van begeleidingsprocessen waarbij PB scholen ondersteunen bij evidence informed werken en professionaliseren ▶ Hebben inzicht in: drempels die datageïnformeerd werken in scholen belemmeren en succesfactoren die dit stimuleren, en hoe ze scholen kunnen motiveren tot datageïnformeerd werken ▶ Voeren begeleidingsdiscours met elkaar ▶ Verkennen de contouren van haalbaar praktijkonderzoek in scholen en hoe ze dit kunnen stimuleren ▶ Illustreren vanuit de eigen praktijk hoe scholen op een effectieve wijze komen tot datageïnformeerd werken aan visie, beleid en praktijk
DAG 11	LERENDE NETWERKEN OPZETTEN EN BEGELEIDEN
	Doorheen deze sessie: ▶ Krijg je inzicht in de verscheidenheid van netwerken van onderwijsprofessionals en kan je eigen netwerken identificeren binnen deze verscheidenheid ▶ Leer je de kennis van de specificiteit van 'lerende netwerken' als begeleidingsmethode kennen ▶ Begrijp je op welke wijze een begeleider een lerend netwerk kan ondersteunen ▶ Heb je inzicht in de mogelijkheden van het werken met lerende netwerken in de eigen begeleidingspraktijk ▶ Word je vaardig(er) in het voeren van begeleidingsdiscours met collega's ▶ Verbind je theorie en praktijk met elkaar

DAG 12	WERKEN IN TEAMS Tijdens deze sessie: ▶ Onderzoek je de eigen begeleidingspraktijk in functie van de kwaliteitsvolle ontwikkeling van het samenwerken binnen KathOndVla ▶ Ben je bekend met het concept 'high impact teaming' ▶ Ken je de bouwstenen voor kwaliteitsvol samenwerken die de organisatie hanteert voor haar eigen kwaliteitsontwikkeling ▶ Word je vaardig in het gebruik van procedures en instrumenten die doelgericht en efficiënt samenwerken bevorderen (Toolkit) ▶ Leer je de Toolkit voor het kwaliteitsvol ontwikkelen en begeleiden van professionaliseringsinitiatieven gebruiken zoals bedoeld ▶ Integreer je de aangereikte kaders in jouw begeleidingspraktijk ▶ Verruim je eigen aannames en stuur je deze bij ▶ Ga je op respectvolle wijze met jouw collega's in intervisie rond de werking van de organisatie
DAG 13	AFSLUITDAG SBO Op het einde van deze dag: ▶ Heb je gereflecteerd op jouw professionele ontwikkeling als pedagogisch begeleider ▶ Heb je verbindend samengewerkt met anderen binnen en buiten het eigen team, binnen de eigen organisatie ▶ Heb je kennis opgedaan met betrekking tot evidence informed en effectief begeleiden met effect tot op de klasvloer ▶ Heb jij je laten inspireren door innovatieve begeleidingspraktijk ▶ Heb jij inzicht in motivationele factoren die het werk van onderwijsprofessionals beïnvloeden ▶ Heb je genoten van een fijne dag samen met jouw collega's uit SBO
	EVALUATIE SBO



