

# Algemeen strategisch plan

2003 – 2007

# Algemeen strategisch plan

2003 – 2007

---

## Vooraf

---

In een voortdurend veranderende omgeving heeft elke organisatie nood aan een houvast en een duidelijk beleid. Zo ook de Pedagogische begeleidingsdienst. Daarom is een globale langetermijnvisie nodig, evenals een strategische en operationele koers. Deze dient gekaderd te worden binnen het ASP dat door de Raad voor Het Gemeenschapsonderwijs is goedgekeurd.

Onderhavige strategische beleidsnota is het resultaat van een proces dat via referentie aan het ASP, op basis van de ervaringen van collega's en na overleg, in verschillende fasen tot stand kwam. Daarbij werden volgende stappen gezet:

- Alle leden van de PBD evalueerden het beleidsplan 2001-2003.
- Een reflectiegroep binnen de PBD ontwikkelde vervolgens een ontwerptekst.
- De ontwerptekst werd getoetst door de voltallige PBD en door een gemengde groep van directies.
- De definitieve tekst wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RAGO
- Het ASP wordt in een Ronde van Vlaanderen samen met de directies verder geconcretiseerd (via onder andere individuele begeleidingsplannen).

Het ASP wordt geïmplementeerd via een aantal acties die in de individuele begeleidingsplannen van elke PA zullen worden geconcretiseerd (hoe en wanneer).

Deze individuele begeleidingsplannen worden gecoördineerd binnen de diverse vakkengroepen en worden gesynthetiseerd in het jaarlijks begeleidingsplan van de PBD. De resultaten ervan worden verwerkt in het jaarverslag, waardoor reflectie en bijsturing weer mogelijk worden.

Dit document bevat een implementatieplan ten behoeve van de diverse doelgroepen. Op die manier wenst de PBD een zo breed mogelijk draagvlak tot stand te brengen voor de te volgen koers.

---

## 1 Onze missie

---

De pedagogische begeleiding heeft de decretale opdracht de scholen van het gemeenschapsonderwijs te begeleiden bij het realiseren van hun eigen pedagogisch project en bij hun ontwikkeling tot professionele, lerende organisaties met een sterk beleidsvoerend vermogen.

De school moet autonoom vorm geven aan haar visie op kwaliteit. Zelfevaluatie is een belangrijk middel om de school te helpen om in dit groeiproces de juiste keuzes inzake doelen en planning te maken. Terzelfder tijd zal een school zich beter kunnen verantwoorden tegenover externe controle als zij een duidelijk zicht heeft op haar doelen en planning. De pedagogische begeleiding wil bij de ondersteuning van zelfevaluatie de rol van kritische vriend opnemen.

Daarnaast heeft de pedagogische begeleiding ook de opdracht om de beroepsbekwaamheid van de individuele leraren te versterken.

Dit alles betekent dat de pedagogische begeleiding een belangrijke pijler is in de zorg voor kwaliteit van het Gemeenschapsonderwijs.

Om dit te realiseren wil de PBD een efficiënte en effectieve dienst zijn die voltijds ter beschikking van de scholen staat. Effectief betekent dat hij de juiste opdrachten uitvoert en zijn kerntaken duidelijk definieert. Efficiënt betekent dat hij dit op de goede manier aanpakt.

De begeleiding ondersteunt het basis - en secundair onderwijs (leerplichtonderwijs), maar ook het volwassenenonderwijs, het deeltijds kunstonderwijs en de centra voor leerlingenbegeleiding behoren tot de doelgroepen van de begeleiding.

Bij het realiseren van zijn missie stelt de pedagogische begeleidingsdienst een aantal kernwaarden voorop, met name:

- innovatie en creativiteit
- betrokkenheid
- openheid en verdraagzaamheid
- oog voor de maatschappelijke werkelijkheid
- totale ontplooiing en harmonische vorming
- respect voor diversiteit

Deze kernwaarden van de begeleiding bepalen ons dagelijks professioneel handelen. Zij worden geconcretiseerd in:

- respect voor de autonomie en de eigenheid van de scholen
- een gemeenschappelijke begeleidingscultuur die gekenmerkt is door
  - een gemeenschappelijke **visie** met als essentiële elementen: het pedagogisch project; participatief werken; de ondersteuning van onderwijskwaliteit; de versterking van de autonomie en het beleidsvoerend vermogen van scholen; innovatief werken; permanent leren met het oog op de ontwikkeling van de eigen professionaliteit.
  - een gemeenschappelijke **begeleidingsstijl**: gelijkgericht handelen, vanuit wederzijds vertrouwen en respect tussen scholen en pedagogisch begeleiders, en een motiverende, stimulerende en ondersteunende aanpak.

---

## 2 Onze visie

---

### 2.1 Visie op kwaliteit en kwaliteitszorg

---

De pedagogische begeleidingsdienst wenst voor de periode van 2003-2007 zijn visie op kwaliteit en kwaliteitszorg duidelijk te omschrijven, en van daaruit zijn strategische keuzes met betrekking tot kerntaken verder te concretiseren. Prioriteiten, doelstellingen, planning en resultaatsverbintenissen zullen daarvan worden afgeleid.

#### 2.1.1 Subjectief, evolutief en manipulatief

De discussie over kwaliteit blijft in onderwijs een heet hangijzer. Welke school levert de beste kwaliteit voor haar leerlingen en geeft hen maximale kansen om hun talenten op harmonische wijze te ontplooiën? Dat is geen makkelijk te beantwoorden vraag omdat kwaliteit door de verschillende participanten anders bekeken wordt. Peter Van Petegem noemt kwaliteit een subjectief, evolutief en manipulatief begrip.

Subjectief omdat de visie op kwaliteit afhangt van de relatie die men tot de school heeft. Leerlingen, leraren, ouders, onderzoekers en beleidsmakers hebben eigen

perspectieven als ze kijken naar de kwaliteit van de school, en wijzen verschillende kenmerken aan als relevant. De mate waarin het onderwijs voldoet aan een afspraak tussen betrokkenen, waarbij eisen en behoeften van leerlingen, ouders, afnemende scholen, bedrijfsleven en overheid zijn meegewogen, zal de kwaliteitsbeleving van die verschillende participanten bepalen.

Evolutief betekent dat maatschappelijke veranderingen en evoluties andere verwachtingen ten aanzien van kwaliteitsvol onderwijs met zich meebrengen. Manipulatief, omdat elke participant uiteraard eigen doelen en waarden nastreeft. Bijvoorbeeld: overheid en vakbonden zullen er allebei van overtuigd zijn dat ze kwaliteit vooropstellen hoewel ze er inzake de grootte van klassen zeer verschillende meningen inzake kwaliteit op na houden.

In de meest algemene zin kunnen we kwaliteit dan ook definiëren als: de mate waarin het onderwijs voldoet aan een vooraf bepaalde afspraak tussen betrokkenen en waarbij eisen en behoeften van leerlingen, ouders, afnemende scholen, bedrijfsleven en overheid zijn meegewogen.

### 2.1.2 Kwaliteit verwijst naar een product (output) en naar een proces

Zowat iedereen – overheid, schoolbesturen, leraren en ouders – is het er over eens dat kwaliteit meetbaar moet zijn. Met andere woorden: het gaat over wat leerlingen uit het onderwijs halen (De Groot), wat leerlingen ervan opgestoken hebben..

Hoe weet men of een school haar doelstellingen bereikt heeft? Die komen tot uiting in **leerprestaties**, de leerresultaten van leerlingen. Een school die haar doelstellingen of ontwikkelingsdoelen realiseert is doeltreffend of effectief, levert kwaliteit. Maar terzelfder tijd kan die school nog heel veel zittenblijvers hebben. Dan is ze niet doelmatig, of efficiënt. Kwaliteit heeft dus te maken met effectiviteit en efficiëntie inzake leerresultaten.

Maar gegevens over de leerresultaten, en dus over effectiviteit en efficiëntie moeten altijd vergezeld zijn van gegevens over de toegevoegde waarde van een school, met andere woorden: de resultaten die de leerlingen **dankzij** de school behalen. Prestatieverschillen tussen leerlingen zijn immers voor 15% te herleiden tot de school die ze bezoeken.

De toegevoegde waarde of **leerwinst** wordt gemeten door het niveau van de leerlingen bij het verlaten van de school te vergelijken met het niveau van diezelfde leerlingen bij de aanvang van het onderwijs in die school. Het verschil tussen begin- en eindniveau is de toegevoegde waarde van de school.

Wanneer de gegevens over het beginniveau ontbreken, wordt doorgaans gewerkt met achtergrondkenmerken van leerlingen, zoals milieu van herkomst, etniciteit en leeftijd. Maar heel vaak worden die berekend voor de groep, terwijl men toch werkelijk rekening moet houden met de individuele instroom van leerlingen. Om die te meten hebben we goeie instrumenten nodig voor het meten van leerwinst, én competenties van scholen en leraren om die instrumenten te hanteren.

Als bijkomende kenmerken van kwaliteit zijn er natuurlijk proces- en organisatiekenmerken. Zo zijn de sfeer en het pedagogisch klimaat van groot belang voor de kwaliteit van een school. In het effectieve scholenonderzoek wordt naar kenmerken van een school gezocht die een positieve samenhang vertonen met leerresultaten van leerlingen. Zonder hier uitvoerig op in te gaan, willen we wel aangeven dat die zich situeren op het niveau van de school én op het niveau van de klas. Op het niveau van de school zijn belangrijke parameters: onderwijskundig leiderschap, prestatiegericht beleid, gezamenlijke planning van leerkrachten, kwaliteit van het aangeboden curriculum en een ordelijke atmosfeer. Op het niveau van de klas gaat het over de essentie van het onderwijsgebeuren: de interactie

tussen leerkracht en leerling. Belangrijke parameters zijn daar: effectieve leertijd, gestructureerd onderwijs, gelegenheid om te leren, hoge verwachtingen over de vooruitgang van leerlingen, en bekrachtiging.

Voor de begeleiding betekent dit dat de keuzes inzake kwaliteitszorg duidelijk afgebakend zijn. Significante verbeteringen van leerresultaten en leerwinst spelen zich af op 2 terreinen:

- het niveau van het didactisch proces in de klas;
- het niveau van de school als organisatie.

Het is dus op deze beide terreinen dat we de kerntaken van de begeleidingsdienst in het kader van kwaliteitszorg zullen situeren.

### **2.1.3 Kwaliteit verwijst ook naar efficiënte en effectieve begeleiding**

Van een begeleider mag verwacht worden dat hij aan een aantal individuele professionele kenmerken beantwoordt, met name dat hij

- betrokken is op de samenleving;
- een werkconcept bewust ontwikkelt en toepast;
- waarden- en identiteitsbewust handelt;
- communicatief vaardig is
- de eigen professionaliteit ontwikkelt;
- leiderschapsvaardigheden ontwikkelt.

Van een begeleidingsdienst die zich ontwikkelt als dienstenorganisatie (zie audit van Andersen) mag verwacht worden dat:

- het accent ligt op het begeleiden van innovatieprocessen;
- de dienstverlening gericht is op het verhogen van kwaliteit;
- schoolnabij en op maat van de school wordt gewerkt;
- een vertrouwensrelatie met de school wordt opgebouwd;
- de vragen van de scholen een plaats krijgen in het eigen aanbod.

De onderwijsbegeleider moet:

- scholen ondersteunen die moeilijk functioneren of zwakke leerlingresultaten behalen;
- het eigen beleid van de school mee ondersteunen maar ook het beleid van de overheid helpen uitvoeren;
- leraren coachen en trainen bij het invoeren van vernieuwingen;
- nieuwe inzichten van onderzoek vertalen naar de schoolpraktijk;
- de interne begeleiding versterken;
- de school ondersteunen bij het uitbouwen en ontwikkelen van netwerken.

## **2.2 Kwaliteitszorg en het versterken van het beleidsvoerend vermogen van scholen**

---

### **2.2.1 Autonomie en kwaliteit**

De trend naar deregulering van het centrale onderwijsbeleid en de groei naar autonomie biedt scholen meer ruimte om een eigen beleid te voeren. Het betekent dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het onderwijs dat ze verstrekken en voor de onderwijskundige kwaliteit die ze realiseren.

Zowel in het buitenland als in Belgische scholen (ook in Vlaamse) werd vastgesteld dat resultaten van leerlingen in belangrijke mate bepaald worden door de

verschillen tussen scholen. Niet alle scholen zijn dus even goed in het realiseren van die kwaliteit. Het versterken van de rol van de school in de zorg voor kwaliteit, veronderstelt immers een groot beleidsvoerend vermogen. Daarover beschikken scholen in zeer verschillende mate.

### 2.2.2 Kwaliteit en beleid

Autonomie houdt de opdracht in het beleid van de school zo vorm te geven dat de kwaliteit van het gegeven onderwijs verhoogt. Wanneer zijn scholen in staat om een eigen beleid te voeren? En wat onderscheidt goed beleid van non-beleid? Volgens Glasbergen (1990) is goed beleid *expliciet* beleid en vertoont het 4 belangrijke kenmerken: een gezamenlijke visie op lange termijn, gezamenlijke doelgerichtheid, een gestructureerd proces dat samenhang vertoont, en betrokkenheid van een groep actoren. Beleid verwijst hier dus uitdrukkelijk naar een koers, een planning en een handelen op lange termijn. Er is een toekomstperspectief aanwezig.

Nogal wat scholen voeren een *impliciet* beleid. Zo'n impliciete, geïmproviseerde aanpak heeft vanzelfsprekend een minder gunstig effect op de kwaliteit van het onderwijs in een school. Initiatieven kunnen dan overlappend, tegenstrijdig of soms contraproductief zijn. Sommige vertonen wel onderlinge samenhang maar missen doelgerichtheid. Soms gebeuren ze boven de hoofden van de betrokkenen heen.

### 2.2.3 Beleid en beleidsvoerend vermogen

Beleidsvoering is een proces waarbij goed, *expliciet* beleid tot stand komt. Binnen de grenzen van haar autonomie kan de school op diverse terreinen een invulling geven aan kwaliteit, met name op *beheersmatig* gebied (personeels-, financieel en materieel beleid) en op *onderwijskundig* gebied. **Het beheersmatige domein** betreft de randvoorwaarden van het onderwijs (bijv. de infrastructuur en de administratie) en is het terrein van de schoolleiding. Het **onderwijskundige domein** gaat over het kernproces van onderwijs geven en is vaak het domein van de leraren. Hanson (1979) onderscheidt daartussen een grijze zone, m.n. **een derde domein** met name een *overgangsgebied*, bijvoorbeeld het begeleiden van beginnende leraren, de relaties met ouders, aspecten van leerlingenbegeleiding en de relatie met de omgeving. In dit laatste domein ontmoeten schoolleiding en leraren elkaar, of botsen ze met elkaar. De scheiding tussen die drie domeinen bemoeilijkt het voeren van een geïntegreerd beleid en tast het beleidsvoerend vermogen van scholen aan.

Scholen beschikken over een sterk beleidsvoerend vermogen indien er binnen de school sprake is van een onderlinge afstemming van deze drie domeinen, de mate waarin ze geïntegreerd zijn in de schoolorganisatie. Vijf belangrijke kenmerken geven dan een ontwikkeld beleidsvoerend vermogen aan.

- De schoolleiding houdt zich niet alleen bezig met de voorwaardenscheppende activiteiten (m.n. de beheersmatige) maar ook met de inhoudelijke, onderwijskundige sturing. Ze beschikt daarvoor over voldoende organisatorische en sociale vaardigheden en kan een visie op de toekomst van de school ontwikkelen.
- Alle activiteiten van leraren zijn goed op elkaar afgestemd en er ontstaan op allerlei domeinen vormen van samenwerking. Het ontwikkelen van een brede professionaliteit van leraren wordt dus gestimuleerd.
- Er bestaat een georganiseerde en goed functionerende overlegstructuur waarin veel leraren participeren.
- Er is een evenwicht tussen enerzijds de autonomie van leraren en de invloed die ze hebben op de besluitvorming, anderzijds de autonomie en stuurkracht van de schoolleiding.
- Er heerst homogeniteit en consensus op het vlak van de schoolcultuur.

#### **2.2.4 Beleidsvoerend vermogen: een geïntegreerd beleid en een geïntegreerde organisatie**

De beleidsruimte van scholen wordt meer benut naarmate de organisatie meer geïntegreerd is, dus naarmate leraren en directie nauwer samenwerken om aan het onderwijs vorm te geven. Streven naar een gevorderde integratie betekent dat de taakbelasting van leraren kan toenemen, maar tegelijkertijd dat hun betrokkenheid en motivatie kunnen verhogen. Leraren identificeren zich dan immers gemakkelijker met de organisatie waarin ze werken. Slegers (1990) stelde vast dat leraren die alleen maar lesgeven veel meer last hebben van stress en burn-out.

Aan de andere kant heeft dit ook consequenties voor de positie van de schoolleiding. Het betekent dat zij een meer stimulerende rol dient te spelen. Initiatieven van onderuit, bottom-up, moeten ondersteund moeten worden. Niet het top-down oplossen van allerlei problemen maar zorg dragen voor het welslagen van medebeleidsvoering door het schoolteam, wordt dan een belangrijke taak voor de schoolleiding.

Giesbers zegt het als volgt: "Versterk het beleidsvoerend vermogen van de school door de leraren te betrekken bij het schoolbeleid, bij de schoolorganisatie, bij het schoolbeheer, maar houd u als schoolleider ook bezig met wat er onderwijskundig in de klas gebeurt, ook al zal dit meer onderwijsgericht opereren van u en uw middenkader door sommige leraren beschouwd worden als een aantasting van hun geliefde autonomie"

#### **2.2.5 Ondersteuning van het beleidsvoerend vermogen door de Pedagogische begeleidingsdienst**

Voor de pedagogische begeleidingsdienst betekent dit dat de kerntaken resulteren in een aantal concrete acties:

- vanuit praktijkonderzoek en literatuur verder in kaart brengen van de factoren die het beleidsvoerend vermogen van scholen versterken of verhinderen;
- het versterken van de systeembegeleiding met het oog op het vergroten van het beleidsvoerend vermogen in scholen. In een 16-tal scholen van het BaO en het SO zullen een aantal actiepunten ter zake afgebakend worden, waaraan concrete resultaatsverbintenissen zullen worden gekoppeld;
- bij de begeleiding van zelfevaluatie oog hebben voor een wezenlijk versterken van het beleidsvoerend vermogen;
- bij de opvolging van doorlichtingen expliciet aandacht hebben voor de koppeling van onderwijskundige en beheersmatige aspecten, en dit vanuit een gecoördineerde aanpak;
- thematische studiedagen benaderen vanuit het ontwikkelen van het beleidsvoerend vermogen van scholen;
- coaching van directies vanuit dit perspectief.

## 2.3 Bronnen

---

- P. Van Petegem: Vormgeven aan schoolbeleid – 1998.
- Verslag van de Nederlandse Onderwijsraad: Schoolkwaliteit in beeld – 1999.
- Verslag van de Nederlandse Onderwijsraad: De Markt Meester – oktober 2001.
- Verslag van de Nederlandse Onderwijsraad: Wat scholen vermogen – januari 2002.
- R. Bosker en J. Scheerens: Openbare prestatiegegevens van scholen; nuttigheid en validiteit. Pedagogische studiën, 76 (1), 61-73 – 1999.
- R. Bosker, R. Beguin, en Rekers-Mombarg: Hoe meten we de prestatie van een school? Het oog der natie: scholen op rapport. Standaarden voor publicatie van schoolprestaties, p. 121-135 – 2001.
- Greetje van der werf en Bert Creemers: Naar een vollediger systeem van kwaliteitsbeoordeling van scholen – GION Rijksuniversiteit Groningen – 2000
- I. Ponjaert-Kristoffersen e.a. Onderzoek naar het gebruik van het leerlingvolgsysteem voor jonge kinderen in Vlaanderen. Eindrapport OBPWO 2000

---

### 3 Strategische doelstellingen

---

De pedagogische begeleidingsdienst situeert zijn strategische doelstellingen op twee beleidsdomeinen.

- 1 Kwaliteit
- 2 Samenwerking en netwerking

#### 3.1 Kwaliteit

---

De pedagogische begeleidingsdienst werkt aan de ondersteuning van het beleidsdomein kwaliteit via zes strategische doelstellingen (of kerntaken).

- 1 Kwaliteit bevorderen op het niveau van het vak- en leergebied
- 2 De kwaliteit van het beleidsvoerend vermogen van scholen ondersteunen
- 3 Systematisch bevorderen, waarneembaar en meetbaar maken van leerwinst
- 4 De (meer)waarde van het PPGO bij alle participanten bewaken en versterken
- 5 Het transparant maken en uitdragen van de eigen identiteit, competenties en kerntaken
- 6 Stimuleren tot en verspreiden van goede praktijkvoorbeelden

Aan deze zes strategische doelstellingen, essentieel voor het bevorderen van kwaliteitsvol onderwijs, wordt gewerkt via acties op het niveau van de **klas** en van de **school**.

### 3.1.1 Kwaliteit bevorderen op het niveau van het vak/leergebied

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Pedagogisch-didactisch handelen van de individuele leraar begeleiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuele begeleiding</li> <li>- coaching van jonge/nieuwe leraren en CLB-medewerkers</li> <li>- opvolgen van leerplanimplementatie en vernieuwingsaspecten geïntroduceerd via studiedagen</li> </ul>	Cf. BaO/SO/VO en CLB
2. Vakgroepen/deelteams ondersteunen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteunen van vakgroepen en deelteams in functie van doelgerichte acties (vak, vakdomein, thematisch, schoolbeleid)</li> <li>- studiedagen gericht op algemeen gedetecteerde individuele noden of ontwikkelingen, bijvoorbeeld rond volgende thema's               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT</li> <li>- differentiatie, activerende werkvormen, zelfstandig leren,</li> <li>- algemeen didactische principes,</li> <li>- leerlingenbegeleiding, leerlingenevaluatie, vakgroepwerking, vakoverschrijdend leren, zelfevaluatie, jaarplanning, leerplanimplementatie ...</li> </ul> </li> </ul>	Cf. werkgroepen BaO/SO en VO
3. Leerplanontwikkeling en leerplanimplementatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voorzitten en begeleiden van leerplancommissies</li> <li>- studiedagen gericht op leerplanimplementatie voor diverse doelgroepen</li> <li>- ontstoffen van bestaande leerplannen</li> <li>- deelnemen aan vergaderingen DVO, VLOR, DBO ...</li> </ul>	Cf. planning leerplan-commissies

### 3.1.2 De kwaliteit van het beleidsvoerend vermogen van scholen ondersteunen

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het beleidsvoerend vermogen van de scholen verhogen</li> <li>2. Systematisch begeleiden na doorlichting</li> <li>3. Begeleiden en opvolgen GOK decreet (OVb in BuO)</li> <li>4. Begeleiden en opvolgen van innovatieve projecten</li> <li>5. Begeleiden van de schoolorganisatie in haar totaliteit</li> <li>6. Samenwerking tussen scholen bevorderen</li> </ol>	<p>Selectief ingaan op vraag van de school:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching van directie of groepen directies op onderwijskundig vlak</li> <li>- bevorderen van teamwerking</li> <li>- bevorderen van participatie</li> <li>- stimuleren van het mentorschap</li> <li>- ondersteunen van zelfevaluatie</li> <li>- ondersteunen bij het ontwikkelen van SWP/nascholingsplan</li> <li>- artistiek pedagogisch project</li> <li>- ondersteunen van pedagogische studiedagen</li> <li>- opvolging van doorlichtingen</li> <li>- coaching kernteams/ middenkader/ zorgcoördinator</li> <li>- begeleiden van scholen als systeem</li> <li>- begeleiden van project "Accent op talent"</li> <li>- ondersteunen van initiatieven inzake uitwisseling van deskundigheid</li> </ul>	<p>Cf. planning systeembegeleiders, werkgroepen zelfevaluatie, opvolging van doorlichtingen enz.</p>

### 3.1.3 Systematisch bevorderen, waarneembaar en meetbaar maken van de leerwinst

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leerwinst definiëren en een eenduidige visie erover verspreiden</li> <li>2. De ontwikkeling bevorderen van instrumenten om leerwinst te meten</li> <li>3. Nascholing ondersteunen per vak/leergebied om instrumenten mbt het meten van leerwinst te implementeren</li> <li>4. Scholen ondersteunen om per vak/leergebied leerwinst te meten</li> <li>5. De individuele leerkracht ondersteunen bij het vaststellen van die leerwinst</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oprichten werkgroep, visie uitwerken en verspreiden binnen eigen dienst</li> <li>- coördinatie en opvolging van ontwikkeling</li> <li>- uittesten</li> <li>- evalueren en bijsturen</li> <li>- in samenwerking met NAS nascholingsprogramma ontwikkelen en aanbieden voor BaO en SO in verband met leerlingvolgsystemen en andere instrumenten</li> <li>- sensibilisering</li> <li>- initiëring en begeleiding</li> <li>- evaluatie</li> </ul>	<p>Opstarten werkgroep</p> <p>Definitie</p> <p>Leerlingvolgsystemen</p> <p>Zelfevaluatie</p> <p>Alternatieve evaluatievormen</p> <p>Rapportering</p>

### 3.1.4 De (meer)waarde van het PPGO bij alle participanten bewaken en versterken

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>1. De waarden van het PPGO gebruiken om de eigen identiteit te beklemtonen en positieve beeldvorming te bevorderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij begeleidingsinterventies aandacht hebben voor schoolcultuur en communicatie (bijvoorbeeld: neerslag in begeleidingsverslagen, verslagen van vakgroepwerking ... )</li> <li>- Ondersteunen van leerlingen-, leerkrachten- en ouderparticipatie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- op het niveau van de school:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- GOK</li> <li>- leerlingenbegeleiding</li> <li>- SWP-ondersteuning</li> <li>- opvolging van doorlichtingen</li> </ul> </li> <li>- op het niveau van de klas:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- ideeën en voorbeelden aanleveren en vaardigheden ontwikkelen om positief om te gaan met diversiteit</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Overleggroep begeleidingsverslagen</p> <p>Gokwerking</p> <p>Studiedagen Inbegeleiding</p> <p>Doorlichtingen</p>

### 3.1.5 Transparant maken en uitdragen van de eigen identiteit, competenties en kerntaken

Actie	Concretisering en timing (hoe en wanneer)	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>1. Het begeleidingsplan publiceren en voorstellen</p> <p>2. Overeenkomsten sluiten met scholen en scholengemeenschappen in gemeenschappelijk overleg</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het begeleidingsplan communiceren met leraren, directeurs, AD's en Codi's</li> <li>- Eigen website en eigen publicaties verder ontwikkelen</li> <li>- De huisstijl verder ontwikkelen en hanteren</li> <li>- Klantgerichtheid zichtbaarder maken bv via verbetering nieuwsbrief</li> <li>- Specificeren van de rol van regioverantwoordelijke</li> <li>- Ontwikkeling van samenwerkingsovereenkomsten (-arrangementen/contracten).</li> <li>- Aanwezigheidspolitiek van leden van de PBD op schoolse activiteiten.</li> </ul>	<p>Ronde van Vlaanderen</p> <p>Communicatiepl.</p> <p>PedaGO</p> <p>Ontwerpen van modellen van samenwerkingscontracten</p>

### 3.1.6 Ondersteunen en verspreiden van goede praktijkvoorbeelden

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>1. Detecteren en verzamelen van goede praktijkvoorbeelden</p> <p>2. Ondersteunen van deze praktijkvoorbeelden en ze gebruiken om andere scholen te stimuleren om hun kwaliteit verder te ontwikkelen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Via begeleidingsinterventies en eventuele systematische detectie</li> <li>- Via website, forum, netwerken</li> <li>- Via schooloverstijgende vakgroepwerking</li> <li>- Gebruikmakend van intervisie</li> <li>- Ondersteunen van leraren die materiaal ontwikkelen (positieve stimuli, ..)</li> </ul>	<p>Detectie binnen de diverse werkgroepen</p>

## 3.2 Samenwerking en netwerking

De pedagogische begeleidingsdienst werkt aan de ondersteuning van het beleidsdomein 'samenwerking en netwerking' via vier strategische doelstellingen (of kerntaken).

- 1 Verbeteren van de samenwerking tussen en met alle geledingen van het Gemeenschapsonderwijs
- 2 Actief participeren aan en bevorderen van een open, pluralistisch netwerk
- 3 Scholen ondersteunen bij het uitbouwen van regionale en lokale netwerken
- 4 Bevorderen van diverse samenwerkingsvormen met het maatschappelijk, socio-cultureel en economisch veld

### 3.2.1 Verbeteren van de samenwerking tussen en met alle geledingen van het Gemeenschapsonderwijs

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Streven naar integratie van PBD, POC, NAS	- Gestructureerd overleg leidend naar betere samenwerking / integratie	Cf. begeleidingsplan DKO/VO
2. Samenwerking tussen PBD, afdeling onderwijs en externe (begeleidings)-instanties vorm geven	- Gestructureerd overleg organiseren en gezamenlijke initiatieven nemen	
3. Samenwerking met de CVO's / DKO's versterken om goede ervaringen uit te wisselen	- Oprichten en vormgeven van een overlegplatform via aanspreekpunt CVO (CAC) om mogelijke uitwisselingen in kaart te brengen	
4. Samenwerking tussen PBD en CODI's mbt pedagogische aangelegenheden starten	- Oprichten en vormgeven van overlegplatform via aanspreekpunt (stuurgroep) om mogelijke uitwisselingen in kaart te brengen - Idem Codi's	

### 3.2.2 Actief participeren aan en bevorderen van een open, pluralistisch netwerk

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samenwerking met en/of afstemming tussen gelijkaardige diensten van de officiële scholen en eventueel privaatrechtelijke scholen</li> <li>2. Streven naar samenwerking en of optimaliseren van bestaande vormen van netoverschrijdende samenwerking</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visies op leertrajecten, leerplanontwikkeling, nascholing, uitwisselen methodieken en didactische werkvormen ontwikkelen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- leerplanontwikkeling OVSG - POV en PBD verder gestalte geven</li> <li>- uitwerken en ondersteunen studiedagen met NAS, organisaties methodeonderwijs, Fopem, OVSG, POV</li> </ul> </li> <li>- Verspreiden van interessante documenten via netwerken (naar scholen) naar externe instanties               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logonetwerk</li> <li>- Lop's (GOK)</li> <li>- Integrale jeugdzorg</li> <li>- Plaatselijke netwerken (school CLB)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Samenwerkingsinitiatieven verder concretiseren (talen, wetenschappen, TO enz)</p>

### 3.2.3 Scholen ondersteunen bij het uitbouwen van regionale en lokale netwerken

Actie	Concretisering en timing (hoe en wanneer)	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibiliseren (bemiddelen) tot samenwerking met bedrijfsleven, socio-culturele organisaties, sociaal-economisch organisaties ideologische, filosofische ..., dienstensector</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De school ondersteunen bij het leggen van contacten met haar relevante omgeving:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- regionale jeugdhulp</li> <li>- stedelijk integratiecentrum</li> <li>- socio-economische netwerken (onder andere: Kamers van handel- en nijverheid)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Begeleiden van AoT</p> <p>Samenwerking CLB's</p> <p>Lopwerking</p>

Actie	Concretisering en timing (hoe en wanneer)	Begeleidingsplan 2003-2004
	- communicatie met RTC	ondersteunen

### 3.2.4 Bevorderen van diverse samenwerkingsvormen met het maatschappelijk, socio-cultureel en economisch veld

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samenwerking uitbouwen met hoger onderwijs en in het bijzonder met lerarenopleidingen</li> <li>2. Contacten arbeid-onderwijs en netwerking met bedrijven</li> <li>3. Optimaliseren van een netwerk met regionale, federale en internationale</li> <li>4. contacten</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De school ondersteunen bij acties mbt DLO en GPB infovergadering voor laatstejaar</li> <li>- Suggesteren van stagementoren</li> <li>- Doelgroepen uitnodigen op studiedagen</li> <li>- Formeel overleg om info uit te wisselen</li> <li>- Samenwerking met als doel <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenanten afsluiten</li> <li>- Ontwikkelen van lesmateriaal</li> <li>- Nascholing (o.a.nieuwe technologieën)</li> <li>- Optimaliseren van de stages en de stagebegeleiding</li> </ul> </li> <li>- Info laten doorstromen naar de scholen van Europese, nationale en regionale projecten</li> <li>- Uitwerken samenwerking met SLO, CITO ...</li> </ul>	

---

## 4 Functionele doelstellingen

---

De pedagogische begeleidingsdienst situeert zijn functionele doelstellingen op vijf beleidsdomeinen.

- 1 Organisatiestructuur
- 2 Organisatiecultuur
- 3 Waarderen en inzetten van menselijk potentieel
- 4 Omgaan met leraren, teams, scholen, scholengroepen
- 5 Financieel management

### 4.1 Organisatiestructuur

---

De pedagogische begeleidingsdienst werkt aan de ondersteuning van het beleidsdomein 'organisatiestructuur' via twee functionele doelstellingen.

- 1 Een organisatiestructuur uitbouwen in functie van de strategische doelstellingen
- 2 De competenties optimaal inzetten in functie van **kwaliteitsvolle begeleiding**

#### 4.1.1 Een organisatiestructuur uitbouwen in functie van de strategische doelstellingen

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Een transparant organogram uitwerken	- Organogram openbaar maken intern en extern - Werkingscode actualiseren	Zie bijlage
2. De rol van de PBD in de overlegstructuren definiëren	- Beperken van de omvang van de delegaties afgevaardigden PBD	Werkingscode ism. Andere begeleidingsdienst en
3. Thematische werkgroepen flexibel aanpassen aan de noodwendigheden, de samenstelling beperken en de ondersteuning optimaliseren	- Doelen en tijdslimiet duidelijk definiëren - Opstellen van procedures - Taken centrale ondersteuning afbakenen	Wergroep jonge PBD-leden

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
4. De taken van de regiobegeleider definiëren	- Efficiënt organiseren van de communicatie met de scholengemeenschap, de vraag van de scholen en het aanbod van de pedagogische begeleidingsdienst	Ronde van Vlaanderen, eenvormige documenten
5. De centrale ondersteuning met betrekking tot leerplanontwikkeling verder professionaliseren	- Verdere vorming plannen met betrekking tot leerplanontwikkeling en ICT	

#### 4.1.2 De competenties optimaal inzetten in functie van kwaliteitsvolle begeleiding

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Werken aan basiscompetenties m.b.t. het specifiek begeleiden (algemene begeleidingscompetentie regio-begeleiding, systeembegeleiding, vakbegeleiding inzonderheid vakdidactische begeleiding)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competenties verwerven en ontwikkelen inzake <ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteuning van het beleidsvoerend vermogen van scholen.</li> <li>- individuele begeleiding en intervisie</li> <li>- (vak)didactische ondersteuning</li> </ul> </li> <li>- rollen en competenties binnen de organisatiestructuur effectief en efficiënt definiëren en inzetten</li> </ul>	Ontwikkelen van vormingsplan per doelgroep
2. Specialiseren van leden van het team gericht op beperkte maar specifieke onderwijsontwikkelingen en onderwijsvernieuwingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariseren van recente ontwikkelingen</li> <li>- Herverdeling bevoegdheden</li> <li>- Externe deskundigen met betrekking tot specifieke problematieken</li> </ul>	

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
3. Thematische werkgroepen herdenken i.f.v. recente onderwijsvernieuwingen	(bijv. geweld, moeilijk gedrag) signaleren aan scholen  - Een werkgroep leerwinst en andere werkgroepen in functie van noodwendigheden oprichten of afbouwen	

## 4.2 Organisatiecultuur

De pedagogische begeleidingsdienst werkt aan de ondersteuning van het beleidsdomein 'organisatiecultuur' via twee functionele doelstellingen.

- 1 De PBD uitbouwen tot een communicatieve, open en flexibele organisatie
- 2 De waarden van het PPGO in onze concrete begeleidingsinterventies integreren en consequent toepassen

### 4.2.1 De PBD uitbouwen tot een communicatieve, open en flexibele organisatie

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Communicatie met alle doelgroepen efficiënt en effectief organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coördinatievergaderingen effectiever maken door deels informatief deels actief te organiseren (werkgroepen)</li> <li>- Communicatie intern en extern optimaliseren met en tussen ... bij middel van <ul style="list-style-type: none"> <li>- vakgroepen, werkgroepen, regioadviseur, directies</li> <li>- PedaGO, website, e-mail, infovergaderingen, pEN, interne website (intranet)</li> </ul> </li> <li>- Stappenplan opstellen voor uniforme schriftelijke communicatie</li> </ul>	Zie organogram en begeleidingsplan

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>2. Uitwisseling van informatie zien vanuit een ingesteldheid van overleg en als lid van een lerende organisatie</p> <p>3. Een beleid voeren dat permanent leren stimuleert</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coachen van jonge collega's (peter/meter, reflectie- en intervisiegroep, inscholing)</li> <li>- Stimuleren van veranderingsbereidheid door               <ul style="list-style-type: none"> <li>- het uitwisselen van ervaringen/intervisie/feedback;</li> <li>- ruimte te geven voor de opbouw van expertise (nascholing voor verdere professionalisering)</li> </ul> </li> <li>- Inventariseren van de bestaande competenties</li> <li>- Momenten creëren voor uitwisseling van recent verworven inzichten</li> </ul>	<p>Overleggroep intervisie</p>

#### 4.2.2 De waarden van het PPGO in onze concrete begeleidingsinterventies integreren en consequent toepassen

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>Stimuleren van volgende aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- m.b.t. het gemeenschapsonderwijs: identificatie</li> <li>- m.b.t. de eigen dienst: het wij-gevoel, beroepsfierheid en voorbeeldfunctie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventariseren van waarden n.a.v. concrete begeleidingsopdrachten</li> <li>- Voorbeeldfunctie consequent uitdragen</li> <li>- Teambuilding, seminars, coördinatievergaderingen</li> </ul>	



Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
7. Het welbevinden verhogen door aandacht o.a. te hebben voor behoeften en verwachtingen en door het takenpakket in evenwicht te houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peilen naar verwachtingen van beginnende collega's</li> <li>- Jaarlijks het welbevinden evalueren aan de hand van het takenpakket en functioneringsgesprekken</li> </ul>	Functioneringsgesprekken zijn gepland.

#### 4.3.2 Een behoeftegericht nascholingsbeleid voeren

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<p>1. Een nascholingsbeleid op maat van de begeleidingsdienst en van de individuele adviseurs, begeleiders en medewerkers ontwikkelen en realiseren, dat aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen en evoluties binnen onderwijs</p> <p>2. Systematisch opleiden in een breed spectrum van agogische vaardigheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastleggen van nascholing op basis van criteria en tijdsbesteding</li> <li>- Vakdidactische nascholing</li> <li>- Nascholing in verband met specialisaties en taken als regioverantwoordelijke</li> <li>- Transparant maken van mogelijkheden voor individuele trainingen</li>   <li>- Leren omgaan met weerstanden,</li> <li>- Het leiden van vergaderingen, luistervaardigheid, enz.</li> </ul>	In ontwikkeling in ontwikkeling via bevraging

#### 4.4 Omgaan met teams, leraren, scholen, scholengroepen

De pedagogische begeleidingsdienst werkt aan de ondersteuning van het beleidsdomein 'omgaan met teams, leraren, scholen, scholengroepen' via twee functionele doelstellingen.

- 1 Structuren uitbouwen en instrumenten invoeren die bijdragen tot verbondenheid en tevredenheid
- 2 Bepalen van criteria voor en het verspreiden van voorbeelden van 'good practice' naar alle scholen en leraren

##### 4.4.1 Structuren uitbouwen en instrumenten invoeren die bijdragen tot verbondenheid en tevredenheid

Actie	Concretisering	Begeleidingsplan 2003-2004
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Het vastleggen van en het zich gedragen volgens een aantal deontologische regels met respect voor de autonomie van scholen</li><li>2. Bevragen van de scholen met betrekking tot onze werking</li><li>3. Verder ontwikkelen en onderhouden van een efficiënt en coherent gegevensbeheer i.v.m. de opvolging van doorlichtingen, publicaties, mediatheek, enz., en deze informatie toegankelijk maken</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het opstellen van een gedragscode die het voorwerp uitmaakt van een regelmatige reflectie</li><li>- Regelmatig enquêteren bij directies.</li><li>- Detecteren van en inspelen op potentiële tevredenheid en ontevredenheid.</li><li>- Bevraging en terugkoppeling na gevoerde acties.</li><li>- Bevragen van effect van de begeleidingsverslagen.</li><li>- Het evalueren van onze studiedagen (door de scholen): ontwikkelen van goede, aangepaste evaluatieformulieren</li><li>- Het opzetten van een gegevensbank</li></ul>	In voorbereiding

#### 4.4.2 Het bepalen van criteria voor en het verspreiden van voorbeelden van 'good practice' naar alle scholen en leraren

Actie	Concretisering en timing (hoe en wanneer)	Begeleidingsplan 2003-2004
1. Een detectie- en leesgroep samenstellen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bepalen van indicatoren of criteria door pedagogisch medewerker in samenwerking met PA</li><li>- Eventueel per vakkengroep en/of per onderwijsniveau, bestaande werkgroepen of leerplancommissies</li></ul>	

## 4.5 Financieel management

---

*[de pagina's 25-33 over Financieel management zijn in deze versie niet toegevoegd]*

