

Pedagogisch begeleidingsplan FOPEM

2021-2024

Het decreet betreffende de kwaliteit van het onderwijs (art. 15, paragraaf 2) vraagt dat elke pedagogische begeleidingsdienst een driejaarlijks begeleidingsplan opstelt. Vanuit het kerntakendebat is er vandaag ook sprake van een vijfjarenplan met meer strategische focus.

In onderstaand begeleidingsplan stelt de pedagogische begeleidingsdienst van FOPEM graag en met veel enthousiasme de plannen en ideeën aan u voor. De uitdagingen en plannen zijn geformuleerd op drie jaar (zoals het huidige decreet vraagt). Als koepel zijn we fel verweven met onze scholengemeenschap SOM. De focus van het plan is pedagogisch-didactisch, maar bestuurlijk-organisatorische plannen werden waar passend ook geëxpliciteerd.



FOPEM
ONAFHANKELIJKE
METHODESCHOLEN

A. Inleiding	2
B. Terugblik vorig plan	4
Effectiviteit voorbije driejarenplan	4
Jaarverslagen 2018 tot 2021	7
C. Pedagogisch begeleidingsplan 2021-2024	9
1. Doelgericht ervaringsleren	9
1.1. <i>Nieuwe eindtermen</i>	9
1.2. <i>Visie op leren en onderwijzen</i>	10
1.3. <i>Terugblik implementatie cahier WO</i>	14
1.4. <i>Terugblik implementatie cahier cultuurbeschouwing</i>	16
1.5. <i>Aanpak nieuwe cahiers</i>	18
1.6. <i>Extra aandacht wiskunde en taal</i>	22
1.7. <i>Extra aandacht digitale geletterdheid</i>	24
1.8. <i>Extra aandacht basisvaardigheden</i>	25
2. Geïntegreerde leerlingenbegeleiding	26
2.1. <i>Beleid op leerlingenbegeleiding</i>	26
2.2. <i>UDL binnen de brede basiszorg</i>	27
2.3. <i>Basisvaardigheden (zie ook eerder titel 1.8 Extra aandacht basisvaardigheden)</i>	28
2.4. <i>Samenwerkingsverband en engagementsverklaring</i>	30
3. Schoolontwikkeling en leiderschap	33
3.1. <i>Terugblik project schoolleiderschap</i>	33
3.2. <i>Wat betekent gedeeld leiderschap voor onze scholen?</i>	34
3.3. <i>Werking leergemeenschap en lerende netwerken</i>	36
3.4. <i>Onderwijskwaliteit, interne kwaliteitszorg en doorlichting</i>	44
3.5. <i>Link met historiek: samen school maken en coöperatief werk</i>	51

3.6	<i>Link met toekomst: visie drie doorbraken van cyane organisaties</i>	51
4.	Inspirerend coachen	52
4.1	<i>Visie Jef Clement</i>	52
4.2	<i>Link met historiek</i>	52
4.3	<i>Link met pedagogische visie: teach as you preach</i>	53
4.4	<i>Link met decretale taak PBD: ondersteuning tot op de werkvloer</i>	54
5.	Interne kwaliteitszorg FOPEM	55
5.1	<i>Missie visie FOPEM en strategische doelen 2021-2024</i>	55
5.2	<i>Effectiviteit en kwaliteitsbeleid</i>	55
a.	<i>Microniveau</i>	56
b.	<i>Mesoniveau</i>	57
c.	<i>Macroniveau</i>	58
5.3	<i>ICT-beleid</i>	59
5.4	<i>FOPEM groeit: ondersteuning nieuwe initiatieven</i>	62
5.5	<i>Nascholings- en professionaliseringsbeleid kernleden</i>	64
D.	Bijlages	65

A. Inleiding

Hier ligt een fris en nieuw pedagogisch plan voor jou klaar waarin je hopelijk de energie en goesting van (PBD) FOPEM voelt, om er de komende drie jaar weer mooi werk van te maken. We proberen door te gaan op de ingeslagen weg van een aantal jaar terug (transitie 2018/'19), lopende trajecten te implementeren of te borgen en nieuwe belangrijke inhouden en werven helder op de kaart te zetten.

Dit plan is opgedeeld in **vijf grote hoofdstukken** die onze vijf grootste werven uitgebreid bespreken. Voor de input en keuze van deze inhouden baseren we ons op drie specifieke bronnen:

- De **scholen** zelf die we grondig en op verschillende manieren hebben bevraagd. (*Wat zijn jullie werven voor de komende jaren en bij welke leervragen of trajecten heb je hulp, vorming of ondersteuning nodig? Wat verwacht je precies van FOPEM/SOM?*)
- De **actuele onderwijscontext**, de bredere omgeving en het maatschappelijk veld dat ons ideeën en input aanreiken en ons vragen en uitdagingen voorleggen. Dat zijn b.v. recente onderzoeken die we mee opvolgen of helpen initiëren (*zoals FWO-SBO-project ESTAFETT rond teamteaching en de pilootprojecten Flexio en Diversiteit Net-Werkt rond professionaliseren en diversiteit*) en de beleidsnota van de minister en de projecten en opportuniteiten die daar ontwikkeld worden. (*Zoals b.v. nieuwe eindtermen, dossier leersteundecreet, digisprong, datageletterdheid, schoolleiderschap, aanvangsbegeleiding, effectiviteit, ...*)
- Onze **eigen missie en visie** en ons strategisch plan dat we sinds de transitie steeds duidelijker voor ogen hebben, onze interne kwaliteitszorg en effectmeting (*Doen we de goede dingen? Doen we de dingen die we doen goed?*) en de uitrol van duurzame en passende trajecten (*rode draad aanhouden, borgen en onderhouden van het geleerde, keuzes maken die aansluiten bij eerder genomen keuzes, inhouden kiezen die specifiek passend zijn voor methodeonderwijs, ...*).

De derde (interne) bron heeft een aantal jaar terug via de commissie Monard externe en objectieve feedback gegenereerd die we in het voorbije en ook nu in het nieuwe pedagogisch plan gebruikt hebben en verder blijven aanwenden. En vanuit het huidige beleid worden de PBD's ook verder hervormd (kerntakendebat). In onderstaand plan proberen we waar mogelijk, al rekening te houden met deze nieuwe richtlijnen en suggesties.

In een eerste hoofdstuk onderzoeken we de schijnbare paradox **doelgericht ervaringsleren**. In aanbod en in coaching willen we onze scholen verder versterken in de kwaliteit van het pedagogisch project met specifieke aandacht voor effectieve didactiek en doelgericht werk, zonder de essentie, kennis en sterke praktijk van het methodeonderwijs uit het oog te verliezen. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe we de nieuwe **eindtermen** en het verder ontwikkelen van eigen **leerplannen**, hieraan kunnen en willen koppelen.

In een tweede hoofdstuk ligt de focus op de **leerlingbegeleiding**. Daar wordt besproken hoe leerlingen nog beter ondersteund en opgevolgd kunnen worden en hoe die begeleiding in en rond de school zo efficiënt mogelijk georganiseerd wordt. In dit hoofdstuk snijden we ook een aantal inhouden rond **brede basiszorg** aan (*zoals EF, UDL of herstelgericht werk*) waar wij de komende jaren (verder) op willen inzetten.

In een derde hoofdstuk spreken we over **schoolleiderschap** en ligt de focus op de coördinator en het coöperatief schoolbestuur en de federatie. We werken hier onder andere onze trajecten rond gedeeld leiderschap en lerende netwerken verder uit. We bekijken ook hoe scholen hun **interne kwaliteitszorg** (*onder andere via datageletterdheid en een sterk leerlingvolgsysteem*) nog beter kunnen vastpakken.

In een vierde hoofdstuk komt **inspirerend coachen** aan bod en motiveren we waarom en op welke manier we hier in onze werking verder mee aan de slag gaan. Via deze begeleiding en ondersteuningstrajecten (coaching op maat) komen we nog dichterbij de **klasvloer** en zetten we verder in op het wegwerken van handelingsverlegenheid van begeleiders, cahier- en taalcoaches, starters en mentoren, beleidsondersteuners, (zorg)coördinatoren en ondersteuners, admins en besturen, ...

In hoofdstuk vijf zetten we het vergrootglas op onze **interne werking** en hoe we die de voorbije jaren kwalitatiever hebben ingericht en uitgewerkt en hoe we daar in de toekomst op verder willen werken. Daar komt onze missie en visie aan bod en lichten we het strategisch plan van onze organisatie toe. Ook ons nieuwe **ICT-beleid** komt in dat hoofdstuk aan bod en de professionalisering van de eigen personeelsleden van de kern en de PBD.

Onder elke titel en subtitel zetten we een blauw kader dat het voorafgaande concreet wil maken: welke vorming of welk **aanbod** richten wij bij dit onderdeel of dit traject dan precies in (in jaar 1, jaar 2 of jaar 3 van dit pedagogisch plan), welke **didactische leermiddelen** willen we ontwikkelen en hoe en met wie willen we hierrond **samenwerken**. We noteren in het blauw kader ook **succescriteria en effectmeting**, om onze kwaliteitscirkel zo nabij en concreet mogelijk te houden.

Voor een goede lezing van dit plan is het niet onbelangrijk om het specifiek FOPEM-jargon in gedachten te houden. We verschillen niet zoveel van andere koepels of pedagogisch begeleidingsdiensten, maar deze zaken willen we vooraf toch even aanstippen:

- Een leerkracht noemen wij een **begeleider**
- Een directeur noemen wij een **coördinator**
- Een begeleider van de PBD noemen we dan voor de duidelijkheid **pedagogisch begeleider**
- Niet elke collega heeft de officiële titel van pedagogisch begeleider maar ondersteunt evenzeer scholen op pedagogische thema's. We noemen medewerkers van FOPEM '**kernleden**' of '**de kern**'
- Het leerplan voor mens & maatschappij en wetenschappen & techniek heet '**cahier W.O.**' Als we over [cahiers](#) spreken, spreken we eigenlijk over leerplannen.
- Sporadisch vernoemen we het **bestuursorgaan**. Dit is de raad van bestuur van onze vzw FOPEM die in praktijk samen bestuurt met de raad van bestuur van vzw SOM (onze scholengemeenschap). Deze twee werken zo nauw samen dat ze als één bestuursorgaan functioneren.

B. Terugblik vorig plan

Effectiviteit voorbij driejarenplan

Driejaarlijks doen we een bevraging bij onze scholen (28 respondenten). Daarin bevragen we hoe ze het aanbod vanuit de pedagogische begeleidingsdienst ervaren hebben, wat hun verwachtingen zijn van een PBD en welke noden ze hebben in functie van de opmaak van een volgend driejarenplan. We lichten de meest opvallende resultaten even toe.

1. Implementatie cahier W.O.

De resultaten rond de implementatie van het cahier W.O. hebben we samengevat in een [infographic](#). Deze werd ook gedeeld met onze scholen. Aansluitend hielden we ook een diepte-interview met vijf begeleiders waarvan er een kort [getuigenisfilmje](#) beschikbaar is.

2. Evaluatie vormingsaanbod

De respondenten konden op een schaal van 1 (minder goed) tot 4 (zeer goed) het vormingsaanbod een score geven. De gemiddelde score was 3.2765 op 4 (81.97 op 100). Dit betekent dat de gemiddelde respondent tussen 3 (*goed*) en 4 (*zeer goed*) antwoordde. De laagste score was voor de vormingsavond schoolbesturen (2.9286 op 4), de hoogste score was voor het aanbod cahiercoaches (3.8333 op 4). Enkele opvallende reacties hieronder:

- "Door corona is er veel online doorgestaan waardoor de betrokkenheid voor mij een stuk lager lag."
- "De vormingen zaten goed in elkaar maar niet iedereen start op hetzelfde niveau waardoor sommige teamleden al eens op hun honger bleven zitten. Wellicht komt dat ook mede doordat er gekozen wordt voor onderwerpen die ook op schoolniveau al in de kijker staan; soms op een manier die niet echt aanvult."
- "Veel energie van gekregen! Veel geleerd, achteraf besproken, in kunnen zetten!"

3. Rollen en taken

We zetten bewust in op verschillende rollen in de school (coördinator, zorgcoördinator, taal- en cahiercoach, kleuterbegeleider, ...) De hoofdvraag luidde als volgt: *Hoe evalueer je de verschillende rollen en taken? Is jouw rol en taak helder en word je hier voldoende in ondersteund? Krijg je voldoende inhoudelijke input? Word je gecoacht zodat je in die specifieke rol kan groeien?*

De respondenten konden op een schaal van 1 (minder goed) tot 4 (zeer goed) de manier waarop we op rollen en taken inspelen een score geven. De gemiddelde score was 3.1520 op 4 (78.8 op 100). Dit betekent dat de gemiddelde respondent rond de 3 (*goed*) antwoordde. De laagste score was voor de rol van taalcoach (2.333 op 4), de hoogste score was voor de rol van coördinator (3.5294 op 4). Enkele opvallende reacties hieronder:

- *"Als taalcoach heb ik nog maar weinig input gehad binnen de school."*
- *"Er was dit jaar en vorig jaar minder tijd voor verbinding en diepgaand gesprek. Wat willen we? Hoe kunnen we elkaar inspireren? Voorbeelden delen? Hulp vragen aan elkaar en elkaar v erder op weg helpen, dat mis ik... Ook samen aan iets werken, deelgenootschap, ... Iemand die weet wat het is om hetzelfde mee te maken."*
- *"Ik geniet van de deskundigheid van de kern. Dat is ongelooflijk helpend."*
- *"Vooral de manier van werken de laatste schooljaren (en ondanks corona) zeker dit jaar geeft veel energie. Ik ben na de vergadering steeds opnieuw een tevreden mens."*
- *"Er zijn nog veel open werven. Er is nog veel groei nodig. Tevreden kan ik me niet noemen. Geëngageerd nog steeds en ook wel graag een radartje binnen FOPEM. We zijn een kleine organisatie, dat heeft voordelen en beperkingen. Ik kan me helemaal vinden in de visie op onderwijs die leeft in onze leergemeenschap."*
- *"Ik vind het zeer waardevol om de bijeenkomsten van de zorgco's bij te wonen. Soms wel moeilijk omdat je op school met bepaalde trajecten bezig bent en dan weer heel andere input krijgt, kan soms wat 'overwhelm' geven, maar niets aan te doen. Het is mooie input!"*

4. Coaching

We voelen dat aandacht voor coaching en begeleiding op maat steeds meer nodig is en aan populariteit wint. Als kleine organisatie is het niet vanzelfsprekend om hier veel middelen en tijd in te investeren. Niettemin staan we achter de methodiek van inspirerend coachen (zie verder titel [4. Inspirerend coachen](#)), het is een manier die past bij de visie en cultuur van onze organisatie. We hebben de respondenten expliciet bevraagd over ons coachingsaanbod van de voorbije drie jaar.

De hoofdvraag was: *FOPEM start op maat coachingstrajecten op voor de verschillende rollen binnen onze organisatie. Is er in de voorbije drie jaar een kernlid bij jou/jullie langs geweest om samen een traject uit te werken? Wie ooit al met een leervraag tot bij ons kwam en een ondersteuningstraject liep, kan hierover feedback teruggeven.*

Vier van de 28 respondenten volgden een individueel coachingstraject en ze zijn unaniem zeer tevreden (score 4 op 4). Elf van de 28 respondenten volgden met het team of bestuur een coaching. Daar is er meer spreiding, de gemiddelde score is 3.2727 op 4 (81.82 op 100). Op de vraag *"Ik vind het belangrijk en goed dat FOPEM aan de slag gaat met leervragen en mensen op de vloer kunnen coachen"* werd met een lichte spreiding gemiddeld 3.84 op (96 op 100) gescoord. Enkele opvallende reacties hieronder:

- *"Vertrekken vanuit opmerkingen of vragen vanuit het werkveld, aangevuld met expertise is een grote meerwaarde. Op deze manier werken de kinderen en de begeleiders samen, in de klas. Het is dankbaar te merken dat dit op scholengroepniveau in interactie verder loopt."*
- *"Ik vind dit een belangrijke taak van FOPEM maar snap dat dit tijd inneemt, tijd die er niet altijd is."*
- *"We zijn gestart met een traject, maar zijn dan verder alleen gelaten. We weten nu waar het fout loopt, alles ligt open en bloot, en dan stopt het. Lastig... moeilijk om dan opnieuw door te gaan..."*

wanneer we eigenlijk de diepte in willen om vérder te kunnen geraken. Langer opvolgen en begeleiden lijkt me dan wel noodzakelijk!"

- "Goede coachende houding, waarderend en open. Ook mooie waarden die doorgegeven worden. Het was misschien gewoon wat moeilijk omdat we echt met een groot probleem zaten waar we echt op dat moment een oplossing voor nodig hadden en de coaching misschien niet het juiste was op dat moment, door de tijd die het inneemt."

5. Kwaliteit van het aanbod tijdens corona

Naar ons eigen aanvoelen hebben we een vlotte overstap gemaakt naar een digitaal alternatief. Tegelijk merkten we in alles dat we niet de kwaliteit, sfeer en verbinding konden bieden zoals we dat live gewoon zijn. We vonden het dan ook belangrijk om dit aanvoelen te staven met cijfermateriaal.

Over de kwaliteit van het digitale corona-aanbod zijn de respondenten relatief tevreden (3.3077 op 4 - 82.69 op 100). De bereikbaarheid scoort nog iets hoger, hoewel er een grotere spreiding in de antwoorden zit (3.36 op 4 - 84 op 100). We vroegen ook hoe men de werkvormen en nieuwe communicatiekanalen ervaarde, ook hierover waren de respondenten tevreden (3.48 op 4 - 87 op 100). Enkele opvallende reacties hieronder:

- "Ik vind het zeer goed dat de leergemeenschappen en vormingen toch bleven doorgaan. Van collega's die vormingen volgde, hoorde ik dat ook telkens geprobeerd werd om het interactief te maken. Ik zou zeker een aantal vergaderingen online verderzetten (ook na corona). Ik denk dat je meer mensen bereikt, zeker als zo een vergadering anders 's avonds in Brussel of zo georganiseerd wordt, kan ik mij voorstellen dat mensen uit mijn bestuur hier niet op zouden afkomen. En nu zijn ze er wel bij. Leergemeenschappen met coördinatoren in echt zal voor mij wel beter zijn om meer te netwerken. Nu ken ik iedereen 'online'."
- "De nieuwsbrief elke keer in de mailbox krijgen was fijn, lay-out aangenaam!"
- "Kwaliteit bleef hoog. Verbinding was er nog steeds. Voor de toekomst zullen we kunnen smullen van het beste van de 2 werelden (met en zonder corona)."
- "Het is niet hetzelfde. De afstand is groter, de betrokkenheid voelt kleiner. Toch ben ik ook wel heel blij met de zeer waardevolle interviews."

6. Toekomst van FOPEM

We lijkten enkele doelen en diensten op en lieten de respondenten aangeven of deze minder nodig (1) of zeker nodig (4) waren.

Onze diensten	Gemiddelde score op 4
Sterk eigen vormingsaanbod aanbieden	3.5714
Makelaar zijn voor extern aanbod nascholing	3.1429
Jouw belangen behartigen	3.5926
Scholen bij elkaar brengen (via b.v. interviews , leergemeenschap, praktijkverhalen delen, ...)	3.6429
Materialen ontwikkelen (zoals b.v. WO-Waaier, reflectiewijzer breed evalueren, invulfiche cultuurbeschouwing, ...)	3.5714
Coachen van leervragen, ondersteunen van begeleiders, coördinatoren, teams en besturen	3.5714
Onderzoek ontwikkelen en opvolgen in samenwerking met b.v. hogescholen en universiteiten	2.9259
Contact houden en info delen via verschillende kanalen (website, nieuwsbrief, ...)	3.4074

We vroegen aan de respondenten ook welke ideeën of extra rollen zij voor onze organisatie zien in de toekomst. Hieronder enkele opvallende reacties:

- *"Er is veel aanbod rond het pedagogische. Ik zelf heb ook nood aan ondersteuning rond personeelsbeleid, administratie, opvolgen bouw, preventie, veiligheid, ... Dat zijn de domeinen waar we ook niet in opgeleid zijn."*
- *"Soms is er een overload aan informatie. Krijgen we het nog allemaal wel met aandacht gelezen? Vinden we dan ook nog de tijd om er mee aan de slag te gaan?"*
- *"Ik vind dat FOPEM een mooie groei doorgemaakt heeft en ik voel me nu meer ondersteund door FOPEM dan ooit. Ik heb geen aanvulling op het bovenstaande aanbod."*

We eindigden met een algemene associatievraag: FOPEM is voor mij...

Ver en onbereikbaar (1)	3.2857	Nabij en in verbinding (4)
Te veel en te druk (1)	3	Mag nog meer dus laat maar komen (4)
Eerder een last (1)	3.3214	Echt een hulp (4)
De weg kwijt (1)	3.5555	Op goeie weg (4)
Eerder overbodig (1)	3.7407	Relevant en broodnodig (4)
Onduidelijk en verwarrend (1)	3.4286	Helder en duidelijk (4)
Met bijzaken bezig (1)	3.6071	Met de essentie aan de slag (4)
Vrije aanvullingen (enkele reacties)		
<i>Een hardwerkende ploeg met mensen die het beste van zichzelf willen geven. Er is opnieuw rust en dat op zich is al een prestatie als je de voorgaande jaren in gedachten neemt...</i>		
<i>De verbindende factor voor onze methodescholen</i>		
<i>Heel veel competentie en geëngageerde mensen. (...) We zijn zelfbewust en we hebben een sterke optimistische visie. (...) Toch pleit ik ook voor een gezonde dosis zelfkritiek. Als we te zelfingenomen onszelf op de borst kloppen dat we goed bezig zijn, dat we 'de weg' kennen... dan bestaat de kans dat we blind worden voor onze eigen blinde vlekken.</i>		
<i>Soms enorm motiverend en verrijkend, soms een belasting. Dit is meer gevolg van timing (voor mezelf/voor de school) dan van inhoud!</i>		
<i>De lijn tussen onze scholen en mensen... het beton van onze grondvesten... de deken tegen de kou van de maatschappij...</i>		
<i>Een bron van ervaring, expertise, vernieuwing. Uniek, ik zou me nergens meer thuis voelen.</i>		

Jaarverslagen 2018 tot 2021

Bij de start van een nieuw plan, willen we het 'oude' plan er graag nog eens bijnemen. Wat is nog niet volledig afgewerkt? Welke aandachtspunten willen we blijven opvolgen? Welke keuzes van de voorbije jaren hebben invloed op de plannen die hier nu voorliggen? Wat hebben we de voorbije drie jaren in de evaluatie(s) opgenomen die speerpunten worden voor de toekomst? We sommen een aantal aandachtspunten op:

- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over de **missie en visie** van de PBD¹. Deze tekst leek achteraf minder leesbaar of helder in gebruik. In 2020 ontwikkelde de kern samen met het bestuur een nieuwe visietekst en koppelde daar meteen een concreet strategisch plan aan waar de werven voor FOPEM/SOM voor de komende jaren genoteerd staan.

¹ Otte, P. (2018). *Er was eens... samen met scholen (hun) verhaal maken: Visie en filosofie PBD FOPEM*. Niet uitgegeven.

- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we nog over het GOL(L)D-concept als kapstok voor coaching. Ondertussen hebben we het inspirerend coachen van Jef Clement leren kennen en willen we de **GR(R)OW-kapstok** gebruiken als we met leervragen van begeleiders of coördinatoren aan de slag gaan. Dit is geen vreemde beslissing maar een logisch doorwerken: de uitgangspunten van het GOL(L)D-concept zien we zeker terugkeren in de visie van Jef Clement op coachen. Met de volledige kern volgden we dit schooljaar (2020-2021) een intensieve vorming via Artevelde Hogeschool rond inspirerend coachen. Ook in de vorming(en) die we voor ondersteuners en mentoren organiseren, komen dezelfde coachingsvaardigheden aan bod en werken we met gastdocenten die vertrouwd zijn met de materie van Jef Clement (onder andere Lies Pycke en Johan de Wilde).
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over **interne kwaliteitszorg en professionalisering** en werkten we een (beperkt) aanbod uit voor coördinatoren en besturen. We hebben hier de voorbije jaren verder expertise en materiaal rond verzameld en willen hier verder of nog meer op (blijven) inzetten. In dit nieuwe plan wordt schoolleiderschap zelfs één van de vijf grote thema's voor de komende drie jaar.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan hebben we met succes het **cahier wereldoriëntatie** ontwikkeld en geïmplementeerd. Deze ervaring, de opgebouwde expertise (zowel product als proces) en de bijhorende evaluatie, vormen een sterke basis om in het nieuwe plan verder na te denken over de ontwikkeling van nog meer FOPEM-cahiers.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan hadden we een apart hoofdstuk rond **taal**. We hebben de voorbije jaren mooie stappen gezet rond taal en taalbeleid en de scholen concrete inzichten (rijke taalomgeving) en tools (effectieve didactiek) aangeboden. Dit werk is niet af en verdient blijvende aandacht. Hieronder kan je lezen hoe we ons ervaringsgericht (taal)onderwijs doelgericht willen inrichten en welke (nieuwe) onderzoeken hier voor ons inspirerend kunnen zijn.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over het **cahier cultuurbeschouwing** en de implementatie op de scholen. In de evaluatie bleek dat dit nog beter en concreter kan. In 2020 ontwikkelden we daarom een concreet instrument dat op de klasvloer begrepen en gebruikt kan worden. We willen de komende jaren extra vormingen voorzien om zoveel mogelijk begeleiders te leren oefenen met dat nieuw instrument en op die manier de visie en de praktijk van cultuurbeschouwing nog beter in de vingers te krijgen.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over een vast aanbod voor **starters**. Deze vormingsdagen blijven essentieel en in het nieuwe plan behouden. De inhoud van de vormingsdagen is verder aangescherpt en we laten sinds 2020 ook mentoren aansluiten. Op die manier wordt onze aanvangsbegeleiding nog sterker en voorzien we in een gedragen breed vangnet voor de startende leraar.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over aparte trajecten voor **nieuwe initiatieven en scholen in doorlichting**. De draaiboeken die we hiervoor gebruiken zijn ondertussen verder uitgewerkt zodat het voor de pedagogische begeleider of coördinator veel duidelijker is hoe deze specifieke coaching kan verlopen.
- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan hadden we een apart hoofdstuk rond **zorg**. Dit werk is nog niet af en verdient blijvende aandacht. We hebben onze visie en expertise rond zorg sterk zien groeien en willen die de komende jaren verder delen en gebruiken. Zorg (leerlingbegeleiding en brede basiszorg) is daarom één van onze vijf grote blokken hieronder met een rijk gamma aan begeleiding en vorming. We breiden de focus ook uit en richten ons

niet enkel op de zorgcoördinator en de ondersteuner maar op alle begeleiders van onze scholen met b.v. inhouden rond UDL en herstelgericht werk.

- In het vorig pedagogisch begeleidingsplan spraken we over een aantal **specifieke rollen en relaties binnen onze organisatie**. We merken op dat deze de voorbije jaren verder uitgebreid werden en ondertussen heel duidelijke profielen zijn geworden. We werken b.v. met lerende netwerken, taal- en cahiercoaches, de beleidsdriehoek, ... We willen deze ingeslagen weg verder bewandelen en blijven inzetten op b.v. de idee van gedeeld leiderschap als één van de manieren van 'samen school maken'.

C. Pedagogisch begeleidingsplan 2021-2024

1. Doelgericht ervaringsleren

1.1. *Nieuwe eindtermen*

Nieuwe eindtermen voor het basisonderwijs dienen zich aan. Via OKO (Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers) proberen we de ontwikkelingen zo goed mogelijk op te volgen. Enkele van onze FOPEM-begeleiders zitten in één of meerdere ontwikkelcommissies.

De nieuwe eindtermen zijn één van de aanleidingen maar zeker niet de enige om ons in dit pedagogisch driejarenplan te focussen op doelgericht ervaringsleren. Al lang voelen we de nood om eigen leerplannen – wij noemen het *cahiers* – te ontwikkelen die doelgericht ervaringsleren écht mogelijk maken. Met het cahier W.O. waagden we de sprong, we merken dat het een sterk instrument is dat uitgaat van **vertrouwen** in het meesterschap van de begeleiders, in de groeikracht van kinderen en in het pedagogisch project van onze scholen. Ons cahier W.O. plaatst de eindtermen centraal en geeft geen vooraf bepaalde tussendoelen. Er was sowieso het plan om voor andere leergebieden eigen cahiers te maken. Door het dossier nieuwe eindtermen voor bao komt die wens in een stroomversnelling terecht.

Aangezien het concept van ons cahier enkel uitgaat van de eindtermen kijken we reikhalzend uit naar hoe de nieuwe eindtermen er voor het basisonderwijs zullen uitzien. Maar we willen vooral blijven inzetten op een sterke didactiek in de scholen, op [wereldgericht onderwijs](#) i.p.v. leerstofgericht onderwijs en op teamleren. ijs i.p.v. leerstofgericht onderwijs en op teamleren.

1.2. Visie op leren en onderwijzen



1.2.1 Zeven pijlers

Tijdens het schrijfproces van het cahier W.O. gingen we uit van een overlappende consensus. Dit betekent dat enkel datgene werd opgenomen wat in alle scholen die toen aangesloten waren bij FOPEM gangbaar, waardevol en relevant was. Doorheen de zoektocht naar die overlappende consensus werd een visie op onderwijzen en leren zichtbaar. Hierin beschrijven we het engagement dat we met alle scholen willen opnemen voor een sociale, rechtvaardige samenleving. Die samenleving hopen we als scholen samen na te streven door te werken aan een maatschappelijk-pedagogisch kader. Zeven pijlers kunnen we in al onze scholen terugvinden om zo'n kader te creëren: coöperatief, geëngageerd, betekenisvolle taken, inspraak en verantwoordelijkheid, spiraalleren, soepele leerlijn en ervaringscyclus. Deze visie was een tekst die los stond van het tweede hoofdstuk in het cahier W.O. dat dan specifiek over wereldoriëntatie ging en focust zich vooral op voorwaarden voor kwalitatief methodeonderwijs.

Vanaf het begin werd er gecommuniceerd dat deze visie op onderwijzen en leren van toepassing zou zijn op alle leergebieden en toekomstige cahiers die we met de scholen nog zouden schrijven. Doorheen de driejarige implementatie van het cahier W.O. werd ook telkens duidelijk hoe stimulerend en inspirerend deze zeven pijlers waren om op de concrete klasvloer een kwalitatieve praktijk te creëren. Ze kregen meer invulling en taal en bleken verrassend praktisch inzetbaar.

We willen de nieuwe cahiers opnieuw laten starten met de visie op onderwijzen en leren. Daarnaast willen we deze visie verder inzetten om het gesprek aan te gaan met nieuwe scholen en nieuwe begeleiders over hun motivatie en eigen visie op kwaliteitsvol onderwijs. Dat wordt onder andere georganiseerd via een aparte opleiding voor starters. Sinds 2020 brengen we daar een sterk inhoudelijk aanbod over de theorie en praktijk van methodeonderwijs. De zeven pijlers uit onze visie op onderwijzen en leren, vormen hierbij het vertrekpunt. We willen elke beginnende begeleider vanaf de start kennis leren maken met de schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren zodat ze de kracht van het ervaringsleren meteen en volledig kunnen omarmen.

1.2.2 Nieuwe pijler 'waartoe'

De visie op onderwijzen en leren ontstond door focusgroepgesprekken met begeleiders uit onze scholen en werd uitgediept met maatschappelijk-wetenschappelijke bronnen. In de visie is het wat en hoe duidelijk, maar de waartoe is slechts impliciet aanwezig. We willen de komende drie jaren die waartoe-vraag expliciet kunnen beantwoorden. Dit om verschillende redenen: het helpt ons keuzes maken bij het opmaken van de nieuwe cahiers, het verdiept het gesprek met onze scholen, het stimuleert ons als organisatie om ons op de kaart te zetten in het Vlaams onderwijslandschap.

In het vorig drijarenplan lazen we met een leesgroep en nog eens met de kernmedewerkers al *Het prachtige risico van onderwijs* van Gert Biesta². Dit leeswerk kan inspirerend zijn bij het uitdiepen van die waartoe-vraag.

Deze waartoe-vraag willen we opnieuw met de scholen vastpakken, zoals we met hen ook de visie op onderwijzen en leren zelf schreven. Het bestuursorgaan van FOPEM/SOM, waarin onze scholen vertegenwoordigd zijn, neemt hierin het voortouw. Op organisatieniveau wordt hierover intens nagedacht. We organiseren in jaar 1 ook een denkdag waar we onze leden op uitnodigen om deze waartoe-vraag scherp te krijgen. Enkele vragen die zij zullen onderzoeken: Wat is emancipatorisch/pluralistisch/... onderwijs precies voor ons in de actuele tijd? Hoe ziet die sociale rechtvaardige samenleving er precies uit? Welke bronnen zijn voor ons inspirerend?

1.2.3 Schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren

In de visie op onderwijzen en leren benoemen we de balans tussen 'vraag' en 'aanbod', tussen de natuurlijke nieuwsgierigheid en de verantwoordelijkheid om de wereld binnen te brengen. Het is een evenwichtsoefening die voor quasi al onze begeleiders heel herkenbaar is: 'wat komt er uit de kinderen en wat is mijn rol daarnaast dan precies?' of ook 'Wat is *la part du maître* - zoals Célestin Freinet dat noemt – precies in de praktijk?' Gaandeweg zijn we dit de *schijnbare paradox tussen doelgericht en ervaringsgericht werken* gaan noemen. Mensen in het methodeonderwijs worstelen vaak met deze twee sporen en twijfelen soms over of en hoe ze mogen ingrijpen op leerprocessen. Vorig schooljaar zijn we hier ten volle mee aan de slag gegaan in het kader van de implementatie van het cahier W.O. We introduceerden [Jef & Jos](#), twee collega's die een andere stijl hebben maar allebei vanuit respect voor het kind handelen. Ervaringsgericht werken is kwaliteitsvol werken. Dat is een overtuiging maar ook een belofte. Die kwaliteit garandeer je onder andere door jouw vijf voelsprietten aan te scherpen en te blijven onderzoeken. Je verbreedt, verrijkt en verdiept het verhaal van kinderen aan de hand van die voelsprietten. We werkten een [onepager](#) en inspiratiedocument uit met tips, opdrachten, praktijkvoorbeelden en materiaal om die vijf voelsprietten aan te scherpen.

De metafoor van Jef & Jos en de vijf voelsprietten geeft taal aan scholen en begeleiders. Het helpt hen om te benoemen wat ze nodig hebben, het ondersteunt hen in het onderzoek naar de kwaliteit van hun didactiek, het apprecieert sterke praktijken én het geeft de pedagogische begeleidingsdienst handvaten om te coachen, te observeren, vorming en materiaal aan te bieden. Het maakt methodeonderwijs effectief tastbaar. We willen het doelgericht ervaringsleren nog sterker uitdiepen. Kwaliteitsvol methodeonderwijs moet ook zeker de plaats van instructie, automatisatie en remediëring verder onderzoeken. Het werken met gerichte feed up, feed forward en feedback en het opstellen van

² Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

succescriteria binnen het idee van formatief evalueren kan nog effectiever gebruikt worden. Op die manier leren we begeleiders cyclisch organiseren: van (focus)doel naar activiteit met aandacht voor directe observatie en feedback en het bijsturen van het begindoel en het ontwerpen van aangepaste nieuwe werkvormen. We zijn ervan overtuigd dat er in onze scholen al heel veel gebeurt in die richting maar we willen dit nog systematischer aanpakken.

1.2.4 Twaalf bouwstenen effectieve didactiek

Via het SOK-congres kwam het werk van het expertisecentrum Effectief Leren van de Thomas More Hogeschool op ons pad. De voorbije drie jaar onderzochten we wat dit kon betekenen voor onze scholen. We kiezen er heel bewust voor om *evidence informed* te werken. Wetenschappelijk bewijs voor effectief en kwaliteitsvol leren, nemen we niet klakkeloos over. We onderzoeken wat werkt binnen het pedagogisch project van onze scholen en combineren zaken uit de cognitieve psychologie met praktijken uit het ervaringsgerichte en freinetonderwijs. We willen vooral de vrijheid blijven ervaren om effectiviteit te onderzoeken in functie van de soort samenleving waar wij naar streven.

Doorheen ons driejarig pedagogisch plan willen we op verschillende manieren en op verschillende momenten met verschillende doelgroepen de twaalf bouwstenen van effectieve didactiek onderzoeken, uitproberen en opnieuw interpreteren. We laten ons daarbij inspireren door EXCEL van Thomas More en door [What works Clearinghouse](#). Concreet organiseren we in het eerste jaar een vorming *Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos* waar we de schijnbare paradox ervaringsgericht en doelgericht werken verder willen onderzoeken met impuls van de twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek en de literatuur van Westhoff (zie verder titel [1.2.5 Onderwijsleerpsychologie](#)). We willen begeleiders hun eigen praktijk laten onderzoeken, de twaalf bouwstenen en de materie van Westhoff leren kennen én vanuit de praktijk de waarde van deze twee bronnen ondervinden. Op die manier willen we rechtstreeks inzetten op kwalitatieve ervaringsgerichte didactiek.

1.2.5 Onderwijsleerpsychologie

Zoals hierboven beschreven willen we wetenschappelijk onderzoek naar waarde schatten en tegelijk trouw blijven aan de ervaringsgerichte didactiek die inzet op welbevinden en betrokkenheid om zo leerstof echt te laten beklijken. Inzichten uit de onderwijsleerpsychologie, en specifiek uit *Het geheim van de flipperkast* van Gerard Westhoff - werden al opgenomen in de visie op onderwijzen en leren en in de handleiding van het cahier W.O. Dit willen we verder blijven onderzoeken en toepassen in het licht van de nieuwe leerplannen, opnieuw op een *evidence informed* manier. (zie ook vorming *Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos* eerder in titel [1.2.3 Schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren](#))

1.2.6 Aandacht voor instructie en automatisatie

Voor sommigen lijkt instructie en automatisatie haaks te staan op een ervaringsgerichte didactiek. We willen onze scholen stimuleren om voorbij die (foutieve) polarisatie te gaan en kwaliteitsvol onderwijs vooral centraal te blijven stellen. Voor heel wat vaardigheden is automatisatie belangrijk en gerichte instructie van essentieel belang. Beiden vormen vaste onderdelen van je klasorganisatie en de aansluitende passende werkvormen komen je klasmanagement zeker ten goede. Opnieuw willen we hier - in het licht van de nieuwe cahiers - deze twee inzichten onderzoeken en op een *evidence informed* manier onze scholen ondersteunen in het uitzetten van een kwalitatieve ervaringsgerichte didactiek.

Plannen en praktische uitwerking

Didactische leermiddelen

- Publicaties om schijnbare paradox doelgericht-ervaringsgericht in praktijk tastbaar te maken (zeker taal, wiskunde en digitale geletterdheid). (zie verder titel [1.6 Extra aandacht wiskunde en taal](#) en titel [1.7 Extra aandacht digitale geletterdheid](#)).
- Online traject 'Werken met cahier W.O.' ontwikkelen (zie verder titel [1.3 Terugblik implementatie cahier W.O.](#)) waar visie op onderwijzen en leren en doelgericht ervaringsleren theoretisch en praktisch ingeoeft worden.

Aanbod en vorming

- Jaar 1: vorming 'Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos' waar we effectieve didactiek en ervaringsgerichte technieken onderzoeken en leren hanteren. (wordt eventueel herhaald in jaar 2 en 3, afhankelijk van de interesse en nood in de scholen)
- Jaar 1 en jaar 3: Vervolgtraject starters: drie intervisiemomenten met eigen leervragen waarbij visie op onderwijzen en leren centraal staat. (Vormingsaanbod starters zat vorig jaar in ons aanbod en organiseren we om de twee jaar, zie verder titel [3.3.8 De starter en zijn mentor](#))
- Jaar 1 en jaar 3: Vervolgtraject mentoren: terugkomdag met ondersteuning rond coaching, opvolgen professionaliseringstrajecten, intervisie eigen leervragen, ...
- Jaar 2: Starterscursus beginnende begeleiders (drie vormingsdagen rond visie FOPEM en methodeonderwijs)
- Jaar 2: Starterscursus nieuwe mentoren (effectieve aanvangsbegeleiding): één vormingsmoment in samenwerking met Johan De Wilde (Odisee).
- Jaar 1: denkdag met onze leden/scholen om de waartoe-vraag scherp te stellen

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen

- We willen in gesprek gaan met enkele onderzoekers van EXCEL (Thomas More) om te onderzoeken wat de gelijkenissen en verschillen zijn tussen 'effectieve didactiek' en 'doelgericht ervaringsleren'.
- In samenwerking met o.a. CEGO de effectiviteit en meerwaarde van ervaringsleren verder in kaart brengen.
- Gesprek met de onderwijsinspectie (bao) over de gelijkenissen en verschillen tussen 'hun' visie op onderwijskwaliteit en tussen 'onze' visie op onderwijzen en leren. Samen onderzoeken hoe je in een school kan zien dat er kwaliteitsvol vanuit doelgericht ervaringsleren wordt gewerkt.
- Gesprek met andere PBD's van OKO (als kritische vriend) over hoe onze visie op onderwijzen en leren bijdraagt aan de missie en visie van FOPEM-SOM.
- Opnieuw contact opnemen met Johan De Wilde (Odisee Brussel) rond professionalisering van starters en mentoren: tips verzamelen voor de organisatie van sterke intervisies met uitgewerkte leervragen van de starter, tips verzamelen voor een kwaliteitsvol mentorschap en hem opnieuw uitnodigen voor het verzorgen van een startsessie op de eerste vormingsdag met starters en mentoren in jaar 2.
- Inhoud drie dagen vorming voor starters (jaar 2) hebben we in 2020/'21 ontwikkeld en willen we hier behouden en verder verfijnen: voor het luik ervaringsgericht onderwijs ook andere organisaties dan enkel CEGO bevragen en gebruiken + intern nog meer en sterkere sprekende praktijkvoorbeelden verzamelen.
- Via atelier op zomercongres Freinetbeweging input vragen van praktijkmensen (methodescholen, maar niet noodzakelijk FOPEM-scholen) over schijnbare paradox.

Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Begeleiders uit een FOPEM-school kunnen de visie op onderwijzen en leren in hun eigen woorden navertellen en er meteen voorbeelden uit hun klas en school aan linken. - De visie op onderwijzen en leren wordt bekrachtigd door CEGO, EXCEL, onze OKO-collega's en meerdere onderwijsinspecteurs. - 75% van de starters volgt verder het vervolgtraject tijdens jaar 1 en jaar 3. - Elke school stuurt 80% van zijn startende begeleiders naar starterscurcus in jaar 2. 90% van de starters heeft ook effectief een mentor die mee de vorming volgt in jaar 2. - Starter moet tijdens intervisie directe tips van collega's kunnen ontvangen en een gerichte keuze maken uit de verschillende voorstellen zodat hij/zij met concrete acties (SMART) naar de klasvloer kan. - Mentor moet tijdens terugkomdag algemeen idee van coaching via GR(R)OW-model begrijpen en aan de hand van een sjabloon of voorbeeld van vragenlijst de durf en de goesting voelen om met deze visie en dit materiaal coachingsgesprekken te voeren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elk jaar checken hoeveel starters er zijn in de scholen en hoeveel van die mensen ingaan op het startersaanbod (via inschrijvingsformulier). Scholen waar geen enkele starter deelneemt aan het aanbod, opbellen en onderzoeken welke redenen hiervoor zijn. - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Diepte-interview met enkele starters om te onderzoeken hoe hun praktijk sterker geworden is, hoe de starter comfortabeler in de schijnbare paradox staat en hoe ons aanbod daarop van invloed was. - Diepte-interview met enkele mentoren om te onderzoeken hoe die gegroeid zijn in hun rol als coach en hoe ons aanbod daarop van invloed was.

1.3 Terugblik implementatie cahier WO

De implementatie van het cahier W.O. was erg intensief. We verwachtten van scholen dat ze zelf leerlijnen maakten voor minimumdoelen die zij nodig achtten. We hebben onze scholen begeleid op verschillende sporen: via vorming, via gemeenschappelijke pedagogische studiedagen, via studiedagen op maat in een school, via cahiercoaches in elke school, via een implementatiegids met opdrachten, via ondersteunend didactisch materiaal, via individuele coaching, ... We durven stellen dat deze implementatie op die manier geslaagd is. Eveneens durven we stellen dat zonder die inspanningen en focus de implementatie niet gelukt zou zijn.

We leren uit de voorbije implementatieperiode het volgende:

- Het belang van een **cahiercoach** in elke school als inspirator, onderzoeker, leider en aanspreekpunt
- Kracht van een **online implementatiegids** die opgebouwd is in drie grote stukken: verkennen-maken-verankeren waardoor elke school op eigen tempo en volgens eigen noden stappen kan zetten

- De herkenbaarheid van het jargon van **vijf voelsprietten en drie sporen** dat een gedeelde taal creëert en het soms ongrijpbare proces van een leerplanimplementatie kan vatten
- De noodzaak van **verschillende soorten vormen die zich focussen op verschillende doelgroepen**: een gemeenschappelijke pedagogische studiedag voor alle schoolteams, een leergemeenschap voor de coördinator, vormingsmomenten voor de cahiercoaches, vormen toegespitst op technieken (ronde, rondvraag, onderzoek/werkstuk, project), vormen waar begeleiders van een specifieke graad samenkomen. Op die manier kan iedereen op z'n eigen tempo en volgens eigen noden het cahier W.O. leren kennen en implementeren. Zo krijgt de pedagogische begeleidingsdienst ook een unieke blik in de praktijk van de scholen. Die praktijk geeft op zijn beurt dan weer nieuwe inzichten die de implementatie ten goede komen.
- Het belang van **verschillende instapmogelijkheden**. Scholen hebben lopende werven en prioriteiten. We willen als pedagogische begeleidingsdienst samen met scholen inzetten op een duurzaam beleid. Verschillende instapmogelijkheden en intensiteit van ondersteuning bleek broodnodig te zijn voor de scholen.
- De legitimiteit van een **opmaakproces dat samen met de scholen** verliep.
- Het opmaken van eigen leerlijnen bleek een intensieve, zware opdracht voor scholen. De vrijheid om de eindtermen te bereiken op hun manier was aan de ene kant broodnodig en ook iets waar de scholen zelf om gevraagd hadden. Aan de andere kant is het – zeker in het basisonderwijs – heel moeilijk om een onderwijsvernieuwing op poten te zetten met de beperkte middelen, uren en personeel. We willen bij de implementatie van de nieuwe leerplannen hier extra aandacht voor hebben en **scholen niet nodeloos werk geven**. Tegelijk willen we erover waken dat de vrijheid en het vertrouwen die de implementatie van het cahier W.O. kenmerkt, gewaarborgd blijft.
- De noodzaak dat de pedagogische begeleidingsdienst deze werf drie jaar in de focus heeft geplaatst. We investeerden veel **tijd en middelen** in deze implementatie om elke school en elke begeleider mee te nemen in een kwaliteitsvol cahierverhaal.

We voelen ook dat we deze vlam brandend moeten houden. Nieuwe begeleiders en nieuwe scholen kunnen we niet aan hun lot overlaten. Sommige scholen stapten op 1/9/2020 in en verdienen evenveel aandacht als scholen die eerder instapten. Daarom ontwikkelen we een **onlinetraining voor nieuwe begeleiders** die starten in een school waar het cahier W.O. al geïmplementeerd is. Die training is gebaseerd op de implementatiegids en bevat opdrachten, infovideo's en een korte online coaching. Daarnaast werken we een **traject uit om nieuwe, opstartende scholen** de implementatie te laten doorlopen. Dat traject doorloopt een opstartende school in het tweede jaar van hun bestaan. Op die manier kunnen ze eerst bottom-up praktijk ontwikkelen om van daaruit een vaste werking en soepele leerlijnen te bepalen in jaar 2 (zie ook verder titel [5.4 FOPEM groeit: ondersteuning nieuwe initiatieven](#)). Tenslotte geven we geregeld impulsen aan de cahiercoaches via de **cahiernieuwsbrief** en blijven we inzetten op het versterken van de ervaringsgerichte didactiek via andere vormen.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Onlinetraining 'Werken met cahier W.O.' voor nieuwe begeleiders in een school waar cahier al geïmplementeerd is. (Dit werd ook al eerder besproken in titel 1.2 Visie op onderwijzen en leren)

<ul style="list-style-type: none"> - Eventueel naar aanleiding van vorming <i>Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos</i> ondersteunend materiaal ontwikkelen. 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Traject voor nieuwe, opstartende scholen (deel online + deel offline) waarbij ze in jaar 2 hun vaste werking en schooleigen leerlijnen opmaken (zie verder titel 5.4 FOPEM groeit: ondersteuning nieuwe initiatieven). - Individuele coaching blijven aanbieden aan begeleiders en teams die extra ondersteuning nodig hebben bij doelgericht ervaringsleren voor W.O. of bij het uitwerken van schooleigen leerlijnen. 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens zomercongres Freinetbeweging (aug. '21) verfijnen we de metafoor van Jef & Jos met de deelnemers 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - 75% van de startende begeleiders volgt het online traject 'Werken met cahier W.O.' - Online traject 'Werken met cahier W.O.' maakt deel uit van de aanvangsbegeleiding in elke school tegen september 2022 - Elke opstartende school volgt het volledige implementatietraject dat we voorzien hebben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Via gesprekken bevestiging van elke school dat ze cahier W.O. als geïmplementeerd beschouwen tegen september 2022 - Jaar nadat iemand online training 'Werken met cahier W.O.' volgde, krijgen zij een schriftelijke survey over mogelijks effect. - Enkele van bovenstaande respondenten interviewen.

1.4 Terugblik implementatie cahier cultuurbeschouwing

Wegwijzer cultuurbeschouwing werd gepubliceerd in 2017. Daaraan voorafgaand (2016) ontwikkelden we Kaart en Kompas Cultuurbeschouwing. Deze drie materialen samen vormen ons Cahier Cultuurbeschouwing: een uitnodigend pakket om samen met de klas en de collega's aan cultuurbeschouwing te doen. Het gaat hierover bewust leren kijken naar jezelf, de ander en de wereld en vanuit verschillen en gelijkenissen je eigen ideeën, waarden en normen verder te laten ontwikkelen. Het geeft richting en grond in wat je dagdagelijks denkt en doet, wat je wel of niet belangrijk of de moeite vindt en wat er in de wereld rondom ons gebeurt. Bij de lancering van het cahier werd het zelfonderzoekend leren van de teams sterk uitgedaagd. Aan de hand van een **koffer** konden ze eigen praktijk verzamelen en als startpunt nemen voor het voortdurend oefenen aan de hand van de ervaringen en de verhalen van de kinderen in de klas. Deze oefening en onze materialen bleven voor veel scholen nog abstract. In 2019 ontwikkelde de PBD samen met de coördinatoren daarom een handige **invulfiche** voor de begeleider en zijn klasgroep. Via een aantal voorgedrukte stappen (die accorderen met de inhoud van het cahier) kan men een concreet verhaal of aanleiding makkelijk analyseren en bespreken en vergelijken met eigen ideeën en ervaringen. De fiche wordt vaak gebruikt maar nog niet altijd en overal. Via **extra vormingsmomenten** willen we komend(e) jaar/jaren extra kansen creëren om via een aantal concrete thema's of onderwerpen, samen te oefenen en uit te wisselen. De materialen die we onderweg verzamelen en gebruiken en het onderzoek dat we errond samen voeren, wordt bewaard en gedocumenteerd op onze site www.cahier-fopem.be. Op die manier kan er

ook achteraf verder mee gewerkt worden in de klas en moet het ook voor begeleiders die de vorming niet volgden, beschikbaar worden.

Hieronder wordt aangegeven hoe we in de toekomst nieuwe cahiers willen ontwikkelen. De basis hiervoor vormen onze zeven pijlers en willen we generiek uitwerken voor alle leerdomeinen. Het Cahier Cultuurbeschouwing is eerder ontwikkeld en volgt een eigen leerlijn. Het zal belangrijk zijn om beide processen goed op elkaar af te stemmen zodat we vanuit één basis en in één taal over leren en onderwijzen spreken. We voelen voor Cultuurbeschouwing ook specifieke linken met Cultuureducatie en willen de sterke inzichten en materialen die we de voorbije jaren via Canon Cultuurcel aangereikt kregen, hier ook integreren. Cultuur in de Spiegel geeft betekenis aan wat we zien en voelen en hoe ik dat anders doe dan jij. Het leert ons samen met een open blik in de wereld staan.

Volgens het decreet basisonderwijs (artikel 42) kunnen alle gesubsidieerde Vlaamse scholen cultuurbeschouwing inrichten. Niet enkel FOPEM-scholen maar ook andere scholen (willen) werken met onze invulling van cultuurbeschouwing. We krijgen meer en meer de vraag of we ook niet-FOPEM-scholen willen ondersteunen en begeleiden hierbij. We besluiten dat we wijs met deze vraag willen omgaan: enerzijds is het verrijkend en inspirerend om andere school- en klaspraktijken te leren kennen, anderzijds zijn we beperkt in middelen en tijd. Daarom ontwikkelen we een kant-en-klaar pakket voor niet FOPEM-scholen om cultuurbeschouwing te implementeren. Dit bevat vooral **materiaal en kennisfilmpjes** die ook door onze eigen scholen gebruikt worden. Aansluitend kunnen deze scholen aansluiten op onze **vorming cultuurbeschouwing** die we in jaar 1 en 2 organiseren. Tenslotte raden we de school aan om met een **cahiercoach cultuurbeschouwing** te werken die van ons een implementatiegids met werkvormen en 1 à 2 coachingsgesprekken krijgt. Bedoeling is dan vooral dat er een aanspreekpunt is voor ons, maar ook een trekker is op de school wat de implementatie ten goede komt (zie ook *De spiraal van verandering* van Rudi Schollaert). Dit pakket is evenzeer handig en nodig voor nieuw opstartende FOPEM-scholen (zie ook verder titel [5.4 FOPEM groeit: ondersteuning nieuwe initiatieven](#)). Bij het verder nadenken rond cultuurbeschouwing en wat dit concreet kan betekenen in een school willen we ook graag enkele van deze begeleiders in onze **reflectiegesprekken** opnemen.

Plannen en praktische uitwerking
Didactische leermiddelen
<ul style="list-style-type: none"> - Tweede deel cahierwebsite uitwerken met praktijkvoorbeelden, tips en didactische leermiddelen voor cultuurbeschouwing (b.v. inspiratieboek, filmpje van een sprekend praktijkvoorbeeld, kennisvideo met waarom-hoe-wat van cultuurbeschouwing)
Aanbod en vorming
<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 1 en jaar 2: vorming cultuurbeschouwing (2 sessies) gericht op de praktijk (implementeren van de visie) en uitwisselen en gebruik van passend didactisch materiaal. - Indien nodig: begeleiding op maat van individuele begeleiders en teams rond cultuurbeschouwing.
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen
<ul style="list-style-type: none"> - Gesprek met federatie Steinerscholen over hun visie op cultuurbeschouwing. - Gebruik locatie, materiaal, mensen en expertise ABC-huis in functie van voorbereiding vorming cultuurbeschouwing + eventueel gastdocent die stuk van een atelier geeft.

- Opvolggesprek met Canon Cultuurcel over hoe ons cahier cultuurbeschuwing scholen meer kan ondersteunen en hoe dit hen tevens helpt bij het uitbouwen van een sterke MuVo-praktijk
- Opvolggesprek met twee leden van de onderwijsinspectie die geïnteresseerd waren in het cahier cultuurbeschuwing: beluisteren hoe zij naar dit cahier kijken en hoe ze de werking op scholen hierin willen bekijken.

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Uit paspoort van 2020-2021 blijkt dat cultuurbeschuwing in veel scholen moeilijk in de praktijk te brengen is. We hopen dat uit paspoort van 2022-2023 blijkt dat de handelingsbekwaamheid en de praktijk rond cultuurbeschuwing versterkt is. - We hopen op verhoogd professioneel zelfvertrouwen en sterkere praktijkvoorbeelden bij mensen die vorming cultuurbeschuwing volgden. - Cahier cultuurbeschuwing wordt door Canon Cultuurcel en onderwijsinspectie gevalideerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Noden en vragen van deelnemers bij start van de eerste vorming cultuurbeschuwing (24-3-2022) grondig in kaart brengen (kwantitatief en kwalitatief). Alle deelnemers bij laatste sessie cultuurbeschuwing (jaar 2) op zelfde manier bevragen (kwantitatief en kwalitatief). - Einde jaar 3: brede bevraging over groei vertrouwen en sterkte praktijk rond cultuurbeschuwing. Met enkele respondenten een focusgroepgesprek over effect van onze interventies.

1.5 Aanpak nieuwe cahiers

De nieuwe leerplannen dienen geïmplementeerd te worden vanaf 1 september 2023. Op die manier hebben we voldoende tijd om opnieuw onze scholen te betrekken bij het schrijfproces. We willen in 2021-2022 onderzoeken, in 2022-2023 schrijven en indienen en in 2023-2024 starten met de implementatie. Doorheen het volledige onderzoeks- en schrijfproces houden we onze scholen op de hoogte via de nieuwsbrief door geregeld korte opdrachten, enquêtes, infofilmpjes of tekst te verspreiden.

1.5.1 Jaar 1: onderzoek

Tijdens het eerste jaar van het pedagogisch begeleidingsplan werken we samen met begeleiders die intensief betrokken willen worden. We stellen een **kerngroep** van begeleiders en coördinatoren op die mee het leerplanconcept bepalen en ons inzicht geven in de praktijk. Van augustus 2021 tot januari 2022 nemen we een **stagiair** van de KU Leuven mee (pedagogische wetenschappen) die mee de mogelijkheden onderzoekt om de nieuwe eindtermen te realiseren binnen het leerplanconcept van onze cahiers. Tijdens dit eerste jaar zetten we ook samenwerkingen op met **andere pedagogische begeleidingsdiensten** die hetzelfde werk dienen te doen. We onderzoeken vooral sprekende praktijkvoorbeelden van alle leergebieden en van ervaringsgericht methodeonderwijs.

Na de kerstvakantie richten we digitale **expertengroepjes** op. Per leergebied of sleutelcompetentie onderzoeken we de praktijk door geëngageerde begeleiders te interviewen. Zo leren we de praktijk, de wensen en noden van het veld kennen. Op die manier creëren we ook draagvlak en legitimiteit voor onze nieuwe cahiers. Daarnaast krijgen we bottom-up informatie van hoe rekenen, taal, ICT,... nu wordt

aangepakt en wat dan de noden zijn voor leerlijnen en eventueel ook al voor implementatie. Die groepjes consulteren we tijdens een digitaal moment en worden verder uitgenodigd op ons Teamsplatform (zie verder titel [5.3 ICT-beleid](#)). Daar kunnen zij sterke praktijken posten en feedback geven op gerichte vragen van ons (b.v. Hoe zet je vrije tekst in bij kleuters?). Ook tijdens onze vaste vorming van **graad in de kijker** (jaar 1 en 2) gaan we in gesprek over de noden en sterke praktijk van onze begeleiders uit bepaalde graden. Tenslotte doen we enkele **observaties** van de praktijk in scholen die door de expertengroepjes als opvallend of inspirerend worden benoemd.

De inhoud van de gesprekken zal de visie op onderwijzen en leren, de nieuwe eindtermen en de huidige praktijk in de scholen zijn. Verder laten we het proces inductief tot stand komen en consulteren we vooral de kerngroep met ervaringsdeskundigen.

1.5.2 Jaar 2: schrijven

Een pedagogisch begeleider is **penhouder** maar baseert zich louter op het onderzoek uit jaar één. De kerngroep blijft nauw betrokken als resonansgroep. Het schrijfproces verloopt met verschillende **drafts** die – in avant-première - door de expertengroepjes bekeken worden, daarna geeft elk schoolteam feedback op die draft. Tijdens deze fase betrekken we intensief de **coördinatoren** tijdens de leergemeenschap en onderzoeken we de balans tussen richting geven en ruimte laten in de leerplannen. Het zal immers aan hen zijn om de draagkracht van hun teams in te schatten bij het al dan niet opmaken van schooleigen leerlijnen zoals tijdens de implementatie van het cahier W.O. Wanneer we als federatie een consensus bereikt hebben over de omvang en inhoud van de leerplannen consulteren we enkele inhoudelijk experts uit **CEGO en de Freinetbeweging**. Op die manier onderzoeken we of ons leerplanconcept een kwalitatieve pedagogie en didactiek van het ervaringsgericht methodeonderwijs niet in het gedrang brengt.

Na het indienen bereiden we met het kerngroepje en de coördinatoren de implementatie voor. In deze periode herlanceren we de **cahiercoaches** via een vorming. Dit kunnen dezelfde personen zijn als tijdens de implementatie van het cahier W.O. maar dat kunnen ook andere personen zijn.

1.5.3 Jaar 3: implementeren

We starten het schooljaar met een **gemeenschappelijke pedagogische studiedag** voor alle schoolteams (regionaal) om het leerplanconcept te leren kennen. Op die studiedag voorzien we specifieke tijd voor elk schoolteam om de implementatie te starten en meteen een plan van aanpak op te stellen. De **cahierwebsite** is tijdens de implementatie opnieuw de spil waar alle info, opdrachten en implementatieondersteuning op verzameld staat.

We ondersteunen de **cahiercoaches** op de volgende manieren:

- Drie sessies met vorming rond leerplanconcept, implementatieopdracht en hoe je een team mee neemt in een onderwijsinnovatie.
- Elke cahiercoach krijgt minstens één digitale coaching van een pedagogisch begeleider
- Cahiercoaches die dit wensen kunnen deelnemen aan een digitale intervisie
- We zetten in op de coördinator tijdens de leergemeenschap en hoe die zijn cahiercoach kan ondersteunen
- De cahierwebsite bevat een implementatiegids en FAQ-pagina waar cahiercoaches zelfstandig materiaal en opdrachten kunnen halen om de implementatie op hun school te begeleiden.

We organiseren tijdens het derde jaar van dit pedagogisch begeleidingsplan **vormingsmomenten** rond aparte leergebieden/sleutelcompetenties. We bieden **pedagogische studiedagen op maat** aan waarbij een school een pedagogisch begeleider op school kan uitnodigen om een halve of hele dag te werken aan de implementatie. De **nieuwsbrieven** geven korte impulsen en tips om de implementatie in de focus te blijven plaatsen en teams te ondersteunen. In die nieuwsbrieven geven we scholen het woord over hoe zij de implementatie aanpakken. Daarnaast willen we ook enkele **publicaties** ontwikkelen om de balans tussen ervaringsgericht en doelgericht in de praktijk tastbaar te maken (b.v. *vrije tekst volgens de nieuwe eindtermen of nieuwe inzichten over rekendidactiek*). Die publicaties worden organisch ontwikkeld met betrokken begeleiders (cahiercoaches, kerngroep, expertengroepjes uit jaar 2, tijdens vormingsmoment rond een bepaald leergebied/sleutelcompetentie, met coördinatoren, ...).

Tijdens het volgend driejarig pedagogisch begeleidingsplan zetten we verder in op de implementatie.

Plannen en praktische uitwerking
Didactische leermiddelen
<ul style="list-style-type: none"> - Cahiernieuwsbrief met impulsen rond cahier W.O. - Teamsomgeving waar ideeën, drafts en praktijken verzameld en besproken worden door expertengroepjes en kerngroep (zie verder titel 5.3 ICT-beleid). - Cahierwebsite met implementatiegids voor nieuwe leerplannen.
Aanbod en vorming
<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 2: vorming cahiercoach om implementatie voor te bereiden en de cahiercoaches als groep te lanceren. - Jaar 3: gemeenschappelijke pedagogische studiedag rond kick-off van nieuwe leerplannen (september). - Jaar 3: vorming cahiercoach (3 sessies) om hen te ondersteunen bij de implementatie in hun school. - Jaar 3: mogelijkheid om pedagogische studiedag aan te vragen op school om nieuwe leerplannen te implementeren. - Jaar 3: vormingen per leergebied/sleutelcompetentie (zeker taal, wiskunde en digitale geletterdheid).
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen
<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken met andere pedagogische begeleidingsdiensten en vakexperten bij de opmaak van onze nieuwe leerplannen (onder andere al contact bij PBD Stad Gent) - Kerngroep en expertengroepjes vanuit onze eigen scholen voor opmaak nieuwe leerplannen. - Stagiair KU Leuven die mee schijnbare paradox onderzoekt i.f.v. nieuwe leerplannen. - Consultatie van Freinetbeweging en CEGO over het leerplanconcept en de leerplaninhoud.

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - (Jaar 1 en 2) Elke begeleider in mindere of meerdere mate betrekken bij schrijfproces van nieuwe leerplannen. <ul style="list-style-type: none"> o Mindere mate: draft nalezen als schoolteam + feedback geven o Mindere mate: feedback geven via de Teamsomgeving op drafts, vragen en ideeën (zie verder titel 5.3 ICT-beleid). o Meerdere mate: begeleiders met een passie of interesse voor een leergebied nemen deel aan de expertgroepjes tijdens de onderzoeksfase. o Meerdere mate: deelname aan kerngroep. - (Jaar 2) Feedback van minstens 50% van de scholen op de verschillende drafts van de nieuwe leerplannen. - (Jaar 3) Elke schoolteam voltallig aanwezig op gemeenschappelijke pedagogische studiedag. - Nieuwe leerplannen als hoofdfocus in elke FOPEM-school tijdens schooljaar 1/9/23. - (Jaar 3) Cahiercoach in elke school + aanwezig op minstens 1 sessie. - (Jaar 3) Nauw contact met elke cahiercoach: enkele standaardvragen om te onderzoeken hoe implementatie vlot, hoe duurzaam de verandering is. - (Jaar 3) Pedagogische studiedag op maat in minstens 10 scholen. - Scholen met moeilijkheden op beleidsmatig, pedagogisch-didactisch en zorgvlak en/of scholen die tijdens een doorlichting werkpunten kregen, worden extra ondersteund bij de implementatie van de nieuwe leerplannen: teamcoaching + observatie in klassen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Digitaal diepte-interview met elke coördinator (semi-gestructureerd) over hoe praktijk op korte termijn verandert voor de leerlingen en hoe het de kwaliteitszorg ten goede komt. - Diepte-interview met elke cahiercoach (einde jaar 2) over hun zorgen, noden en wensen. Zelfde interview einde jaar 3 en vergelijken. Deze manier van bevragen verderzetten in volgend driejarenplan.

1.6 *Extra aandacht wiskunde en taal*

Tijdens de implementatie van het cahier W.O. kregen de scholen de vrijheid maar ook verantwoordelijkheid om schooleigen leerlijnen te ontwikkelen. Dit na onderzoek van hun vaste werking en kwaliteit van hun ervaringsgerichte didactiek. Het bleek een waardevol maar groot werk waar niet elk team voldoende draagkracht voor had. Daarnaast vereist wiskunde en taal op sommige vlakken een stapsgewijze aanpak die volgens de ontwikkelingspsychologie niet genegeerd kan worden. We voorzien in de ontwikkeling en de implementatie van ons cahier wiskunde en ons cahier taal, extra tijd en aandacht. Waar nodig gaan wij vanuit de PBD voor deze domeinen ook extra inhoud (b.v. ook suggesties voor mogelijke leerlijnen of evidente grote stappen) voorzien.

Het voorbije pedagogisch plan werkten we met **taalcoaches**: begeleiders uit scholen met een passie voor taal die samen wetenschappelijk onderzoek en sprekende praktijkvoorbeelden onderzochten, interpreteerden en uitprobeerden in hun school. In deze werkgroep werd de schijnbare paradox van ervaringsgericht en doelgericht werken toegepast op taalonderwijs. In deze groep hebben we de voorbije drie jaar des te meer het belang van sterk taalonderwijs ervaren en bouwden we zelf een kader uit van wat 'sterk taalonderwijs' in een methodeschool betekent. We gingen aan de slag met frans, meertaligheid, begrijpend lezen, vrije teksten en natuurlijk lezen volgens Freinet, ...

We zouden deze formule graag verder laten lopen en nog meer nadruk willen geven. De voorbije jaren lag de focus vooral op (cahier) wereldoriëntatie en hadden we logischerwijs meer actieve cahiercoaches dan taalcoaches. Nu er ruimte, middelen en mensen vrijkomen, hopen we de groep taalcoaches uit te breiden. Er blijven ook relevante nieuwe onderzoeksresultaten voorhanden die we met onze scholen willen delen en ons eigen netwerk van taalexperten en organisaties is de voorbije periode sterk gegroeid. Er ligt dus heel wat taalwerk klaar dat we samen met de scholen (onder andere via de taalcoaches) willen onderzoeken en kunnen koppelen aan het onderzoek en schrijfproces van een nieuw cahier taal.

Het lerend netwerk taalcoaches verder versterken betekent onder andere samen bestaand taalonderzoek uitkiezen, bekijken en vergelijken en vertalen naar onze eigen schoolpraktijk (visie methodeonderwijs) en hierbij eventueel **passende tools** (onepagers, waaiers, kijkbrillen, onthoudfiches, ...) ontwikkelen die we daarna in onze scholen kunnen gebruiken en delen.

In het tweede jaar van dit nieuw pedagogisch plan willen we dit luik taal dan delen met de grote groep via een **extra pedagogische studiedag** voor alle begeleiders. Wat we twee jaar verzamelden met en via de taalcoaches wordt dan ontsloten en naar de klasvloer vertaald via een aantal passende gastsprekers en verschillende ateliers over taal en taalontwikkeling. We bekijken taal vanuit de schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren en verdiepen en verbreden onze praktijk van levend taalonderwijs, gelijklopend met het onderzoek dat we voeren voor de ontwikkeling van ons cahier/leerplan en het deeldomein taal. Deze grote werkdag taal zal een belangrijke sleutelpositie vormen in het aanbod de komende jaren. Elders en later via (kleinere) vormingsdagen of -trajecten en op werkdagen met specifieke doelgroepen, wordt daar dan op verder gewerkt. (zie ook verder titel [3.3.5 De taalcoach](#))

Voor wiskunde hebben we (nog) geen aparte ankerpunten op school aangeduid. We kunnen niet alles tegelijk in onderzoek steken en onze nascholingskalender mag ook niet te vol zitten. Uiteraard gaan we ook voor rekenen een degelijke visie en didactiek moeten bepalen in functie van de nieuwe leerplannen. Maar dat zal in eerste instantie vanuit de PBD zelf aangestuurd worden, aangevuld met een focusgroep

vrijwilligers die expertise hebben en motivatie voelen om hier aan deel te nemen (= expertengroep). In een verder stadium is het niet onmogelijk dat we ook met rekencoaches per school kunnen werken, om de implementatie van het nieuwe cahier wiskunde in jaar drie een concrete start te geven.

De peilingen en PIRLS/TIMMS-PISA-resultaten brachten heel wat teweeg. We negeren de inzichten uit deze toetsen niet, maar willen opnieuw *evidence informed* te werk gaan: wat werkt voor ons pedagogisch project, welke samenleving streven wij na, welke sterke praktijken willen we waarderen, hoe kan wetenschappelijk bewijs een duurzame en passende plek krijgen in onze klaspraktijk?

Daarom zullen we voor rekenen en taal vanuit de pedagogische begeleidingsdienst waarschijnlijk wel een **leerlijn** ontwikkelen voor al onze scholen. De kans is groot dat hier opnieuw variatie en keuzes mogelijk zijn. We willen de slagzin 'richting geven en ruimte laten', die het schrijfproces van het cahier W.O. typeerde, centraal blijven stellen. De kerngroep en expertengroepjes in jaar 1 zijn hier onze grootste leidraad: zij beslissen coöperatief hoe sturend of vrij die leerlijn is. Samen onderzoeken we wat in een leerplan kan en wat onderdeel kan zijn van een implementatie of didactisch ondersteunend materiaal dat niet tot het leerplan behoort.

In jaar 1 en 2 willen we tijdens de *graad-in-de-kijker*-vormingen wetenschappelijke inzichten voor effectieve didactiek rond wiskunde en taal onderzoeken en naast de ervaringsgerichte didactiek van onze scholen leggen. Samen onderzoeken we de waarde van beide pistes. In jaar 3 organiseren we vormingen per leergebied/sleutelcompetentie. Wiskunde en taal zullen hier zeker deel van zijn waar we opnieuw met scholen onderzoeken hoe het nieuwe leerplanconcept, de nieuwe eindtermen en ervaringsgericht methodeonderwijs op een passende manier elkaar kunnen versterken.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Taalbibliotheek: gedeelde plek op Microsoft Teams waar PBD en taalcoaches materialen verzamelen (zie verder titel 5.3 ICT-beleid). - Platform op Teams voor alle begeleiders met een specifiek kanaal voor taal en wiskunde (zie verder titel 5.3 ICT-beleid). - Taalcoaches (in samenwerking met PBD) ontwikkelen laagdrempelige tools (<i>onepager</i>, waaier, zoekboekje, ...) waarin ze opgedane kennis en aanbevelingen van onderzoek verzamelen en die dan kunnen delen en gebruiken met de collega's in de scholen. Waar passend kunnen we ook <i>visuals</i> of steekkaarten uit de bekeken onderzoeken zelf gebruiken. 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Elk jaar vast ritme van drie sessies voor het lerend netwerk taalcoaches: deelmarkt, onderzoek, intervisie, analyse en verwerken nieuw taalonderzoek, ontwikkelen materiaal, ontwikkelen leerlijnen taal, ... - Jaar 2: gemeenschappelijke pedagogische studiedag 'levende taal en effectieve taaldidactiek'. - Jaar 1 en 2: graad in de kijker voor kleuters, jongste lager en oudste lager onder andere als onderzoek voor nieuwe leerplannen + met focus op wetenschappelijk bewijs voor effectieve didactiek rond wiskunde en taal. - Jaar 3: vormingen per leergebied/sleutelcompetentie (zeker taal, wiskunde en digitale geletterdheid). 	

- Jaar 1: in samenwerking met alle PBD's organiseren we begin oktober een vorming voor pedagogisch begeleiders rond (vak)taal derde graad BO en eerste graad SO.

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen

- Samenwerken met andere pedagogische begeleidingsdiensten en vakexperten in het traject met de taalcoaches en in functie van de extra pedagogische studiedag taal in jaar 2.
- Contact Julie Petit-Jean van Federatie Steinerscholen (via OKO) die in Centrum voor Taal en Onderwijs werkt
- Via stuurgroep taalintegratietrajecten en stuurgroep effectief lezen, contact met o.a. Jordi Casteleyn van Universiteit Antwerpen
- In internettenoverleg taal met collega's van verschillende PBD's: taalinhouden en materialen uitwisselen, organiseren van gemeenschappelijke studiedagen, opvolging beleid, ...
- Bestaande materialen en bronnen in onze FOPEM-bibliotheek (opnieuw) gebruiken zodat de visie en praktijk van levend taalonderwijs (onder andere werken met vrije tekst) blijvend aandacht krijgt en in de klaspraktijk verder ontwikkeld wordt.

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Begeleiders vinden een comfortabele balans in doelgericht ervaringsleren voor taal en wiskunde - 65% van de scholen kan een taalcoach aanduiden die in het lerend netwerk <i>taal</i> stapt. - Taalcoaches ontwikkelen passende tools 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Focusgroepgesprek met enkele taalcoaches over effect van onze interventies. - In paspoort bevragen in welke mate materiaal van de taalcoaches gebruikt wordt

1.7 Extra aandacht digitale geletterdheid

De digisprong geeft aanleiding tot een sterk ICT-beleid en ICT-visie op school. We willen scholen hierin ondersteunen en met hen op zoek gaan naar wat past bij hun school en hun team en wat verantwoord is als kleine, onafhankelijke, emancipatorische methodescholen. Onze visie is dat scholen geen 'lessen' ICT geven maar digitale vaardigheden ontwikkelen door werkzaam te zijn in hun coöperatieve klas. We bekijken samen met de kerngroep en het expertengroepje in welke mate hier een leerlijn voor nodig is.

In jaar 1 nodigen we tijdens onze **regioco** (regionale leergemeenschap voor coördinatoren) Stef Van Malderen uit die 3 sessies geeft rond ICT-beleid (samen anderhalve dag). We willen op die manier co's ondersteunen bij het ontwikkelen van een passend ICT-beleid. Het gebruikte materiaal door dhr. Van Malderen borgen wij om nieuwe co's later te ondersteunen. Tijdens de leergemeenschappen voorzien we dialoogmomenten om vragen over het ICT-beleid die bovenop de plank liggen als groep te bekijken. Het **expertengroepje** dat bij de onderzoeksfase van de nieuwe leerplannen mee denkt over digitale geletterdheid geeft ons inzicht, maar krijgt ook wetenschappelijke inzichten rond digitale geletterdheid. Ook hier nemen we materie van EXCEL (Thomas More) mee. We doen ook een uitgebreide bevraging over digitale competenties en ICT-beleid waar we ons aanbod op afstemmen. In jaar 3 gaan we verder aan de slag tijdens de geplande **vormingen rond leergebieden/sleutelcompetenties**. We ontwikkelen zeker ook een **publicatie** rond digitale didactiek en geletterdheid (eventueel als aanvulling op *Zoeken in Boeken* dat we eerder ontwikkelden over brongebruik). Tijdens onze vormingen willen we de **digitale component integreren**: door zelf op een ondersteunende manier digitale middelen in te zetten hopen we onze deelnemers te inspireren. Tegelijk willen we ook **expliciet digitale leermiddelen bespreken**

en verzamelen tijdens onze vormingen (b.v. tijdens een vorming over taal samen apps en digitale leermiddelen onderzoeken die taalverwerving bevorderen). We verzamelen als **makelaar** ook sterke ICT-vormingen van andere organisaties en delen dit met onze scholen.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Kanaal 'digitale vaardigheden' en kanaal 'ICT-vragen en problemen' in MS Teams met tips en info rond digitale competenties en digitale didactiek vanuit eigen bronnenonderzoek en vanuit de huidige praktijk in de scholen. Hieruit ontwikkelen we een uiteindelijke publicatie rond digitale didactiek en geletterdheid in methodeonderwijs. - Materiaal Stef Van Malderen borgen tot een traject om je ICT-beleid als school te optimaliseren. 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens vormingen hebben we bewust aandacht voor digitale leermiddelen die passen bij de inhoud van de vorming. - Tijdens een vorming gebruikt de PBD zelf ondersteunende digitale leermiddelen om zo de deelnemers te inspireren. - Jaar 3: vormingen per leergebied/sleutelcompetentie (zeker taal, wiskunde en digitale geletterdheid). 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - Sessie in anderhalve dag rond ICT-beleid (Stef Van Malderen, Kontent) voor co's en een begeleider en ICT-coördinator (regioco) - Ondersteuning op maat door Kris Vande Moortel (Microsoft) die artikels schrijft rond ICT-beleid, over digitale leermiddelen de klaspraktijk ondersteunen, over inclusieve digitale leermiddelen, ... 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - 80% van de scholen werkte een passend ICT-beleid uit en wendt de middelen van Digisprong doordacht aan - Significante stijging in competentie(gevoel) op 3 jaar tijd in bevraging 	<ul style="list-style-type: none"> - Diepte-interview met enkele co's over hun ICT-beleid en wat het effect van onze interventies daarbij was - Bevraging bij begin van driejarenplan rond digitale vaardigheden begeleiders en tevredenheid ICT-beleid en zelfde bevraging op einde driejarenplan.

1.8 Extra aandacht basisvaardigheden

Methodeonderwijs en ervaringsleren kiest vaak voor open en complexe leertaken en werkt met levensechte functionele contexten. Dat stimuleert de betrokkenheid en levert duurzaam leren op waarbij kinderen zowel kennis, vaardigheden en metacognitie zien groeien. Deze visie en werkwijze is wel een uitdaging en vraagt veel van begeleiders en leerlingen. Om deze vorm van onderwijs efficiënt, veilig en haalbaar uit te werken moeten een aantal voorwaarden voldaan zijn. Heel wat basis skills zijn nodig vooraleer de geïntegreerde, vakoverschrijdende en complexe opdrachten vlot kunnen lopen. We leren al doende en gaan geen uitdaging uit de weg, maar willen daarnaast ook tijd en ruimte vrijhouden om expliciet te trainen op specifieke deelaspecten (basisinzichten, -vaardigheden en werkhouding).

Kinderen kunnen b.v. niet zomaar vanzelf groepswork starten. Dit is een didactische werkvorm die we graag en veel gebruiken en dus bewust moeten aanleren en inoefenen. We hebben in ons aanbod daarom veel aandacht voor navormingen rond b.v. zelfregulerend leren, executieve functies, coöperatieve werkvormen, ... Ook voor de begeleiders zetten we om dezelfde reden in op b.v. sterk klasmanagement, veilig leefklimaat, verbindend communiceren,... Elke vorming die hierbij aansluit, is gebaseerd op onze visie en specifiek op de pijlers *coöperatief* en *inspraak en verantwoordelijkheid*. (zie verder titel [2.3 Basisvaardigheden](#))

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
- /	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 1: coöperatieve werkvormen/Feuerstein IVP (deel van studiedag in februari). - Jaar 1: verbindend communiceren (deel van studiedag in februari). - Jaar 1: binnenklasdifferentiatie en driesporenbeleid (deel van studiedag in februari). - Jaar 1: digitale webinars executieve functies kleuters. - Jaar 2: groeien in executieve functies lager. - Jaar 3: effectief klasmanagement in een methodeschool die doelgericht ervaringsleren mogelijk maakt. 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
- Voor studiedag in februari werken we met aantal externe gastsprekers van b.v. Ligand, Kagan, Eeckhoutcentrum, Odisee, ...	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Deelnemers gaan met concrete bruikbare didactische tips terug naar de klas maar kunnen ook altijd de koppeling maken met de visie (zeven pijlers). - Een groeiend aantal deelnemers op de vormingen rond EF (mond-aan-mondreclame in scholen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Bevraging op einde van studiedag over handelingsbekwaamheid, competentiegevoel en huidige gesteldheid van EF bij kinderen. Vergelijken met antwoorden eindbevraging van PBD-plan en zien of er groei is.

2. Geïntegreerde leerlingenbegeleiding

2.1 Beleid op leerlingenbegeleiding

Sinds 2018 is elke school verplicht om een **beleid op leerlingenbegeleiding** te hebben. Het decreet legt de verantwoordelijkheid van de leerlingenbegeleiding expliciet bij de school, die hierin ondersteund wordt door het CLB en de PBD. Het is dan ook onze taak om de scholen hier de volgende jaren in te begeleiden bij de uitwerking, implementatie en evaluatie van een geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding. We willen dit realiseren door jaarlijks drie vormingen te geven aan zorgcoördinatoren met als doel inzicht te geven in de belangrijke bouwstenen van leerlingenbegeleiding en hen op deze manier helpen in het uitbouwen van een geïntegreerde leerlingenbegeleiding op school.

Tijdens onze vormingen vertrekken we van **het model van geïntegreerde leerlingenbegeleiding** van Struyf³. Het model telt acht pijlers vervat in een spinnenweb, centraal staat de leerling en meer specifiek de ondersteuning van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Vlaams surveyonderzoek linkt de implementatie van het M-decreet aan deze acht pijlers, deze hebben een sterk voorspellende waarde in het basisonderwijs. Om naar een volledige implementatie toe te werken, zijn de combinatie van initiatieven, acties en maatregelen die ondernomen worden bij de acht pijlers van uiterst belang, hoe meer pijlers aanwezig zijn, hoe hoger de implementatiefase.

Met de spinnenwebvoorstelling van Struyf⁴ wordt de **whole-school-approach** redenering waarop dit model gebaseerd is, extra in de verf gezet en dit is wat we net zo waardevol vinden aan het model omdat het naadloos aansluit bij onze visie van samen school maken. Bij een *whole-school-approach* wordt er veel belang gehecht aan de betrokkenheid en participatie van alle leden van de schoolgemeenschap (coördinatoren, begeleiders, leerlingen, ouders, ondersteuners, ...), wat resulteert in een kwaliteitsvolle geïntegreerde leerlingenbegeleiding.

Het beleid op leerlingenbegeleiding omvat **vier begeleidingsdomeinen** (onderwijsloopbaan, leren en studeren, psychisch en sociaal functioneren en preventieve gezondheidszorg). Tijdens het schooljaar 2020-2021 werd een reflectie-instrument ontwikkeld waarbij scholen de vier begeleidingsdomeinen onder de loep konden nemen. In kleine groep werd er gepraat over de verschillende initiatieven die genomen worden op elk domein. Dit reflectie-instrument werd zeer positief onthaald, zorgcoördinatoren kregen inzicht in elkaars praktijk en sprekende praktijkvoorbeelden werden gedeeld en op onze vormingswebsite geplaatst. De komende jaren willen we dieper ingaan op elk van deze vier begeleidingsdomeinen. Tijdens de vormingsdagen blijven we uitwisseling tussen de verschillende FOPM-scholen beogen, we voelen dat scholen hier grote nood aan hebben om expertise met elkaar te kunnen delen.

Tijdens het schooljaar 2020-2021 werd de **preventiepiramide van Deklerck**⁵ kort aangehaald maar we ervaren dat we hier meer aandacht aan moeten besteden. Naast curatieve maatregelen, dienen er dubbel zoveel preventieve maatregelen aanwezig te zijn op scholen willen we gaan voor een veilig en positief leef- en leerklimaat. Op die manier wordt de brede basiszorg ten gunste van alle leerlingen versterkt.

2.2 UDL binnen de brede basiszorg

Binnen de school is **de begeleider** de spilfiguur in de realisatie van het beleid rond leerlingenbegeleiding, hij heeft een belangrijke rol als eerstelijnszorgverlener. We vinden het belangrijk dat begeleiders optimale leerkansen voor alle leerlingen proberen te realiseren, zodat het onderwijs zo toegankelijk mogelijk wordt gemaakt en leerlingen het gemeenschappelijk curriculum kunnen meevolgen. Het idee van **Universal Design for Learning (UDL)** willen we de komende jaren verder uitwerken en opnieuw op de agenda zetten. Doordat UDL de leraar stimuleert om van bij het ontwerp van het onderwijs al meteen rekening te houden met de diversiteit bij leerlingen, zal de leraar minder uitzonderingen of bijkomende maatregelen moeten nemen voor individuele leerlingen. Zo wordt het

³ Struyf, E. (2020). *Samen sterk in geïntegreerde leerlingenbegeleiding: een gids voor onderwijsprofessionals*. Kalmthout: Pelckmans Uitgevers.

⁴ Struyf, E. (2020). *Samen sterk in geïntegreerde leerlingenbegeleiding: een gids voor onderwijsprofessionals*. Kalmthout: Pelckmans Uitgevers.

⁵ Declerck, J. (2011). *De preventiepiramide: preventie van probleemgedrag in het onderwijs*. Leuven: Acco uitgeverij.

meer haalbaar om tegemoet te komen aan de verscheidenheid in specifieke onderwijsbehoeften van leerlingen.

We beseffen dat het inclusief lesgeven met UDL allesbehalve evident is en dat dit heel wat uitdagingen met zich meebrengt. Tijdens de **pedagogische studiedag in jaar 1** met als thema brede basiszorg, zal UDL toegelicht worden aan alle coördinatoren, zorgcoördinatoren en begeleiders. Omdat we weten dat dit veel oefening en reflectie vraagt zal er ook daarna verder gewerkt worden om de principes van UDL goed onder de knie te krijgen. Tijdens die studiedag behandelen we onder andere volgende thema's: inzetten op positief werkbaar klasklimaat, geïntegreerde leerlingenbegeleiding, UDL, herstelgericht werk en een aanvullend groot aanbod van passende workshops (zie verder titel [2.3 Basisvaardigheden](#))

2.2.1 UDL en differentiatie

Universeel ontwerp is geen typische onderwijsbenadering, maar is ontstaan vanuit het streven naar meer inclusie voor personen met een beperking in de samenleving. Op weg naar een meer inclusief onderwijs, heeft universeel ontwerp dus de uiterst hoge ambitie om iedereen kansen te bieden zich te ontwikkelen tot een expert in leren. In een universeel ontworpen (leer)omgeving, blijft **differentiatie** nodig om in te spelen op bepaalde (onderwijs)behoeften van één of meerdere leerlingen die zo specifiek zijn dat ze extra aanpassingen vergen. Differentiëren klinkt eenvoudig maar blijft voor velen moeilijk concreet te maken in de praktijk. We willen hier extra handvatten voor aanreiken en sprekende praktijkvoorbeelden van collega's verzamelen, in extra vormingsmomenten of digitale bijdrages in onze nieuwsbrieven.

2.2.2 Leerlingen met aanleg om snel te leren

Tijdens de vormingen voor zorgcoördinatoren dienden zij een vragenlijst in te vullen met "noden vanuit de school", daar kwam de vraag uit naar een **aanpak voor leerlingen met aanleg om snel te leren**. Cognitief sterk functionerende leerlingen hebben nood aan extra aandacht en begeleiding, iets waar heel wat scholen zoekende in zijn, want een pasklaar antwoord bestaat er niet. Een aantal scholen laten deze leerlingen versnellen wat een (tijdelijke) oplossing kan zijn, voor sommige dan weer helemaal niet. Vandaar dat we de behoefte voelen om op deze vraag in te spelen, ons doel is om scholen te informeren zodat ze autonoom een traject kunnen opstellen voor deze leerlingen.

2.3 Basisvaardigheden (zie ook eerder titel [1.8 Extra aandacht basisvaardigheden](#))

Methodeonderwijs vraagt veel van onze leerlingen en onze begeleiders. Om deze vorm van onderwijs efficiënt, veilig en haalbaar uit te werken moet aan een aantal voorwaarden voldaan zijn. Hieronder werken we een aantal basisinhouden en bijhorende vaardigheden verder uit.

2.3.1 Werken aan executieve functies

Kinderen moeten in een veilige context kunnen leren en uitgedaagd worden in hun eigen zone van naaste ontwikkeling. De begeleider wil dat voor elk kind de basisbehoeftes autonomie, betrokkenheid en competentie⁶ in evenwicht zijn. Om dit te realiseren, moet hij inzicht hebben in de ontwikkeling van de hersenen en in het bijzonder de **executieve functies (EF)**. Voor een kleuter van 3 jaar b.v. is het een hele uitdaging om stil te zitten en aandachtig te luisteren naar een ander kind dat aan het vertellen is tijdens het kringmoment. Een achtjarige kan best al een tijdje zelfstandig aan de slag, maar moet nog gecoacht worden om dat werk te plannen en te structureren.

⁶ Vansteenkiste, M. (2015). *Vitamines voor groei: ontwikkeling voeden vanuit de zelf-determinatie theorie*. Leuven: Acco uitgeverij

Het stimuleren van executieve functies zorgt ervoor dat je op lange termijn in staat bent om je gedrag, gevoelens en gedachten te kunnen sturen wat leidt tot zelfsturing. We streven ernaar dat leerlingen in onze scholen zelf eigenaar worden van hun gevoelens en gedachten en richting kunnen geven aan hun handelen en op die manier grip krijgen op hun eigen leven. Om dat te bereiken, is het belangrijk dat leerlingen een goede basis krijgen om tot **zelfsturing** te komen.

Odisee (onder andere Sanne Feryn⁷) ontwikkelde de laatste jaren heel wat onderzoek en voorziet in bruikbare vorming rond dit thema ('stimuleren van executieve functies'). Zij kwamen de voorbije twee jaren al vormingen voor ons geven en wij gebruiken zelf geregeld inzichten uit hun publicaties als we in eigen vormingen over EF spreken. De inzichten die we daar krijgen, zijn niet nieuw. In het verleden volgden heel wat van onze scholen (ook) (al) Het Instrumenteel Verrijkingprogramma van **Feuerstein** (IVP). De Israëlische psycholoog Feuerstein sluit nauw aan bij onze visie op leren en onderwijzen: ook hier wordt vertrokken vanuit het ontwikkelingsgericht werken met kinderen en jongeren ('Laat me niet zoals ik ben'). IVP wil hun cognitieve functies versterken en zet onder andere in op bijvoorbeeld actief en systematisch informatie leren zoeken, gegevens organiseren, vergelijken, plannen, impulsiviteit remmen, inzicht en kritisch denken opbouwen, ... Een grote verdienste van Feuerstein ligt zeker in het belang dat hij hecht aan de houding van de begeleider, de mediator. Mediatie is dan de wijze waarop de mediator het kind of de lerende begeleidt in zijn leerproces en onderzoekt de kwaliteit en de kwantiteit van dat interactieproces tussen de mediator en de lerende. We geven vorming rond executieve functies (verder via Odisee en opnieuw ook met IVP in ons aanbod) zodat de begeleiders inzicht krijgen in de ontwikkeling van executieve functies en dat ze weten hoe ze deze vaardigheden kunnen laten verwerven bij de leerlingen. Daarnaast gaan we ook in op kinderen met beperkingen (stoornissen) en welke moeilijkheden zij kunnen hebben met bepaalde executieve functies.

2.3.2 Emotieregulatie en geweldloze communicatie

Een andere vaardigheid is het leren **omgaan met emoties** van leerlingen en de leerling zelf leren zijn **emoties te reguleren**. In de beleving van onze begeleiders neemt het probleemgedrag toe op school. Uit onderzoek blijkt dat de hersenen van leerlingen die veelvuldige probleemgedrag stellen anders zijn ontwikkeld, waardoor ze op lange termijn moeilijk in staat zijn tot zelfregulering. Leerlingen met een goede zelfsturing kunnen hun emoties beheersen, goed gedrag kiezen, plannen, prioriteiten stellen. We willen dat onze begeleiders inzicht hebben in **probleemgedrag** en dat ze de nodige vaardigheden hebben om hun leerlingen te leren omgaan met hun emoties.

Het is belangrijk dat kinderen zich veilig voelen en dat ze met de begeleider kunnen praten. Leerlingen met probleemgedrag hebben net meer nood aan een hechte relatie met de begeleider. Het zorgt ervoor dat ze verbinding krijgen met de begeleider, ze voelen dat ze bij hen terecht kunnen waardoor ze het gevoel hebben dat ze echt gezien worden. Als de begeleider hier geen aandacht aan schenkt zal het kind nog meer in ont-binding gaan met de begeleider en/of de groep en wordt het probleemgedrag steeds erger. In de vorming rond executieve functies en deze voor zorgcoördinatoren wordt hierop ingezet. Om deze gesprekken vorm te geven kiezen we voor **geweldloze communicatie** van Rosenberg.

⁷ Feryn, S. (2017). *Zet je EF-bril op: stimuleer de executieve functies van jouw kleuters*. Brugge: die Keure.

2.3.3 Coöperatief leren

Samen leren en samen werken (coöperatie) is één van onze zeven pijlers (zie eerder titel [1.2.1 Zeven pijlers](#)) en toont zich doorheen onze volledige klas- en schoolwerking. Op het niveau van het kind is dat zichtbaar in bijvoorbeeld projectwerk of onderzoek, een ronde of een vrije werktijd. Kinderen kiezen voor een brede waaier aan activiteiten (eigen werk en klas- of schooltaken) en gaan afhankelijk van het doel of de activiteit met andere leerlingen of groepjes leerlingen aan de slag. Groepswork is een complexe vaardigheid en vraagt heel wat metacognitieve, sociale en groepsdynamische vaardigheden. We kunnen niet verwachten dat kinderen dat zomaar kunnen en doen. Een veilige omgeving en een betrokken begeleiding is hier essentieel. Ook hier willen we blijvend aandacht voor hebben en begeleiders versterken in de praktische uitwerking van dat coöperatief werk. Wij voorzagen eerder al in vorming hiervoor (coöperatieve werkvormen, Kagan) en plannen daar in de toekomst opnieuw vervolgssessies voor.

2.4 Samenwerkingsverband en engagementsverklaring

2.4.1 School en zorgcoördinator

Binnen het beleid op leerlingenbegeleiding dient de school een zorgcoördinator aan te stellen, de school bepaalt zelf zijn rol. Deze heeft een belangrijke rol in het beleid op leerlingenbegeleiding.

2.4.2 School en CLB

De PBD ontwikkelde een sjabloon met samenwerkingsafspraken⁸ die de scholen kunnen gebruiken bij het gesprek met het CLB. De inhoud van dit document bevat volgende thema's:

1. Samenwerkingsafspraken tussen de school en het CLB
2. De rol- en taakverdeling
3. De uitwisseling van relevante informatie
4. Informatiemomenten
5. Evaluatie

De scholen zijn verplicht om samen te werken met een CLB en nemen hiertoe zelf initiatief om samenwerkingsafspraken te maken en om deze vorm te geven. De samenwerkingsafspraken zijn een erkenningsvoorwaarde voor de school.

2.4.3 PBD-aanbod (onder andere zorgcoördinator)

Voor de zorgcoördinator zijn er drie **vormingen** per schooljaar. De eerste vorming van het schooljaar is enkel met zorgcoördinatoren, tijdens de twee andere vormingen sluiten er begeleiders en/of ondersteuners aan van OKOplus. Voor zorgcoördinatoren die een zorgvraag hebben kan er een **coachingstraject** worden opgestart met de pedagogisch begeleider. Dit bestaat uit een intake en drie coachingsessies per schooljaar. Tijdens deze coachingsessies wordt er gewerkt via de methodiek van Inspirerend Coachen van Jef Clement. De PBD ontwikkelde het document **Overzicht taken PBD-CLB** dat scholen een overzicht biedt van de rol van de PBD en de rol van het CLB binnen de verschillende fases van het zorgcontinuüm.

⁸ De samenwerkingsafspraken sturen we als apart document mee in bijlage bij het indienen van dit driejarenplan.

2.4.4 OKOplus ondersteuners

Sinds september 2017 heeft FOPEM, samen met VOOOP en de Federatie Steinerscholen, een eigen ondersteuningsnetwerk OKOplus. Er zijn meer dan 30 ondersteuners die regionaal werken en verantwoordelijk zijn voor maximum drie scholen. De ondersteuners werken in fase 2 en 3 van het zorgcontinuüm. Als er een gemotiveerd verslag of verslag is in de scholen aangesloten bij OKOplus, hebben de leerlingen recht op ondersteuning. De competentiebegeleider gaat na welke ondersteuner het meest aangewezen is om een leerling te ondersteunen. De ondersteuner is administratief verankerd aan een school voor buitengewoon onderwijs.

De competentiebegeleiders organiseren maandelijks minstens 1 keer een **leergemeenschap**. Er wordt veel aandacht besteed aan de professionele ontwikkeling van de ondersteuners. Schooljaar 2020-2021 werd er gestart met **onderzoeksgroepen**, als vertrekpunt kiezen de ondersteuners een eigen onderwerp, dit ontstaat vanuit persoonlijke interesse en is werk gerelateerd. Gedurende een volledig schooljaar werken de ondersteuners aan hun onderzoek, ze komen op regelmatige basis samen met de onderzoeksgroep en de competentiebegeleider en delen hun bevindingen vanuit de literatuur en de praktijk. Aan het eind van het schooljaar deelt elke onderzoeksgroep hun conclusies, de verzamelde informatie uit het onderzoek wordt gebundeld en is terug te vinden via de online omgeving van OKOplus.

Intervisie vormt een vast onderdeel van de leergemeenschap, ondersteuners brengen een casus aan en dit wordt verder besproken in kleine groep. Wanneer alle casussen besproken zijn, wordt er teruggekoppeld naar de volledige groep. De ondersteuner die een casus aanbrengt, koppelt de volgende intervisie terug met de genomen acties en de effecten hiervan. Indien nodig, wordt er opnieuw ingegaan op deze casus.

Een derde item op de agenda is de **toolbox**. Dit is een forum voor ondersteuners die vakliteratuur willen delen met de groep of een gevolgde vorming willen bespreken. De afspraak is dat er telkens een samenvatting van deze bespreking terecht komt op de online omgeving van OKOplus. Op die manier blijven de ondersteuners en competentiebegeleiders op de hoogte van de recentste wetenschappelijke inzichten en nieuwe tools.

Voor de ondersteuners die starten bij OKOplus is er **aanvangsbegeleiding** voorzien, tweewekelijks op woensdagnamiddag. De aanvangsbegeleiding bestaat uit casuïstiek en vorming rond de principes van GR(R)OW, enz. Meer intervisiemomenten zijn mogelijk op vraag van de ondersteuners.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Toolbox met vakliteratuur en tips vanuit de ondersteuners van OKOplus
-	Praktijkvoorbeelden UDL en hoogbegaafdheid delen in nieuwsbrief
Aanbod en vorming	
-	Jaar 1 – vorming zorgco: beleid op leerlingenbegeleiding en casusbespreking
-	Jaar 1 – vorming zorgco en begeleider: inclusief werken met UDL
-	Jaar 2 – vorming zorgco: beleid op leerlingenbegeleiding met focus op 'psychisch en sociaal functioneren + preventieve gezondheidszorg' en casusbespreking probleemgedrag op school

<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 2 – vorming zorgco en begeleider: vervolg jaar 1, nl. inclusief werken met UDL - Jaar 3 – vorming zorgco: beleid op leerlingenbegeleiding met focus op ‘onderwijsloopbaan en leren en studeren’ en casusbespreking - Jaar 3 – vorming zorgco en begeleider: Inclusief werken met UDL (slot) - Ondersteuning op maat: coachingstraject voor zorgco’s met specifieke vragen (volgens <i>inspirerend coachen</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 1: grote gemeenschappelijke studiedag (alle scholen, dus ook zorgco) rond thema ‘brede basiszorg’
<ul style="list-style-type: none"> - Jaar 1 – vorming basisvaardigheden: webinars executieve functies kleuters - Jaar 2 – vorming basisvaardigheden: groeien in executieve functies lager - Jaar 3 – vorming basisvaardigheden (slot): effectief klasmanagement in een methodeschool die doelgericht ervaringsleren mogelijk maakt - Jaar 3 – vorming coöperatieve werkvormen
<ul style="list-style-type: none"> - Maandelijks leergemeenschap ondersteuners OKOplus - Tweewekelijkse aanvangsbegeleiding voor startende ondersteuners

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen

<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken met andere pedagogische begeleidingsdiensten rond beleid op leerlingenbegeleiding - Goedgekeurd project FLEXIO: flexibel professionaliseren: ‘Proeftuin: ‘Hoe kan een flexibele organisatie van de schoolweek in het basisonderwijs lerarenopleidingen versterken én de professionalisering van leraren, student-leraren én lerarenopleiders stimuleren?’ (<i>in samenwerking met Artevelde Hogeschool, UCLL, Universiteit Antwerpen, PBDSOG</i>) - Goedgekeurd project Diversiteit Net-Werkt. Lerarenopleider en (toekomstige) leraar in tandem naar een sterke brede basiszorg en verhoogde zorg (<i>in samenwerking met Odisee, UCLL, UGent</i>) - Expertisedeling met buo-scholen wiens personeelsleden werken in Okoplus
--

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - UDL in scholen is zichtbaar in visie, beleid en praktijk - 70% van de scholen heeft een beleid op leerlingenbegeleiding dat UDL is geschreven en waar de zorgco samen met het team tevreden over is. - Klasleerkrachten voelen zich sterker in het omgaan met diversiteit en geven aan dat hun competenties gegroeid zijn. - Alle scholen aanwezig op pedagogische studiedag <i>basiszorg</i> in jaar 1. - Effect van de pedagogische studiedag is jaar later nog voelbaar in klassen. - Begeleiders krijgen inzicht in de zogenaamde basisvaardigheden en zijn hier alert voor in hun klas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Na grote gemeenschappelijke studiedag: reflecties en werven/plannen van onze scholen opvragen en opvolgen en zorgco coachen en versterken om van de beloofde plannen ook effectief werk te maken. (<i>b.v. school die op de studiedag atelier volgt rond verbindend communiceren en die visie in schoolafpraak en kinderparlement wil integreren</i>). De leergemeenschap van zorgco’s of de regionale bijeenkomst van coördinatoren kan hiervoor een plek zijn.

<ul style="list-style-type: none"> - Stabiel ondersteuningsnetwerk met ondersteuners die zich competent voelen, waar expertise vlot gedeeld wordt. Scholen zijn over het algemeen tevreden met de ondersteuning. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focusgroepgesprek met enkele schoolteams over hoe ze UDL werken en wat effect daarbij was van input PBD. - Jaarlijkse bevraging bij scholen over tevredenheid ondersteuners en hun werk in de klas.
---	--

3. Schoolontwikkeling en leiderschap

3.1 Terugblik project schoolleiderschap

Gedeeld leiderschap is als concept al een tijdje op ons pad. Naar aanleiding van het SONO-onderzoek *Stress en welbevinden bij schoolleiders*⁹ riep het Departement Onderwijs en Vorming op tot projectaanvragen voor schoolleiderschap. Met onze partners uit OKO gingen we hierop in en rolden we een succesvol project uit om gedeeld leiderschap in enkele pilotscholen te onderzoeken en te verankeren. Uniek was hier dat we meteen inzetten op de zogenaamde beleidsdriehoek team-coördinator-bestuur. Tijdens dit project (1/11/2018 – 1/10/2019) namen drie pilotscholen deel voor elke OKO-partner. Het project bestond uit drie expertsessies met prof. Koen Marichal (Stalla en Antwerp Management School), drie intervisies en tussentijdse opvolging vanuit de PBD. De eerste expertsessie focuste zich op authenticiteit, de tweede op professionele werkgroepen en de derde op zelfzorg en veranderingsmanagement.

Het jaar erna focusten we ons vooral op besturen om de waarde van gedeeld leiderschap te onderzoeken voor onze scholen. We organiseerden een regionale bestuursavond waar Koen Marichal de krachtlijnen van gedeeld leiderschap uitlegde, waar we een *self-assessmenttool* introduceerden voor gedeeld leiderschap en schoolteams in dialoog lieten gaan op basis van die vragenlijst.

Het volgende jaar zetten we intensief in op het delen van leiderschap door verschillende rollen te creëren en scholen te motiveren om die rollen op hun school te installeren: taalcoaches, cahiercoaches en de bestaande rollen van zorgcoördinator en mentor van een startende begeleider (aanvangsbegeleiding). Voor deze vier groepen creëerden we leergemeenschappen, versterkten we hun leiderschapsvaardigheden en gaven we hen basisprincipes van veranderingsmanagement¹⁰ mee. Met de coördinatoren namen we tijdens hun leergemeenschap het thema ‘gedeeld leiderschap’ expliciet vast. We ontwikkelden een [one-pager](#) die de krachtlijnen van gedeeld leiderschap samenvat. Tijdens die leergemeenschap was het de bedoeling om het expliciet met de co’s te hebben over het thema aan de hand van een persoonlijke leervraag. We voelden echter dat ‘gedeeld leiderschap’ en ‘beleidsdriehoek’ niet onze woorden zijn. In dit laatste jaar hadden we ook de kans om tijdelijk een nieuwe collega aan te werven die aan de slag ging met ‘gedeeld leiderschap’. Hij ontwikkelde workshops om met teams rond teamleren te werken, een begrip dat volgens hem omvattender, passender en laagdrempeliger is. We willen tijdens de komende drie jaar dan ook een eigen visie uitwerken met passende taal en praktijk.

⁹ Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). *Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden*. Steunpunt Onderwijsonderzoek, UGent.

¹⁰ Schollaert, R. (2007). *De spiraal van verandering: Hoe stuur je zelf vernieuwingen aan in je school?* Tielt: Uitgeverij Lannoo.

3.2 Wat betekent gedeeld leiderschap voor onze scholen?

We hebben de voorbije drie jaar heel wat wetenschappelijke bronnen verzameld rond gedeeld leiderschap en schoolleiderschap. En er is in onze scholen al een lange traditie van 'samen school maken' en leiderschap delen. Ze gaan namelijk voluit voor inspraak, participatie en (ouder)betrokkenheid. Dit is een uiting van gedeeld leiderschap die, als ze werkt, heel sterk is, maar, als ze niet werkt, ook heel wat last met zich mee kan brengen. We voelen dat scholen hier zoekende in zijn. Inspraak en leiderschap zijn dynamische begrippen: ze wijzigen als de context wijzigt. Het is dus normaal dat er eens in de zoveel tijd op scholen opnieuw gereflecteerd dient te worden over ouderbetrokkenheid, over de rol van de coördinator, over participatie van de teamleden in het bestuur etc. Daarom willen we samen met onze scholen een **eigen visie en praktijkaanbevelingen voor gedeeld leiderschap** – in de brede zin van het woord, dus met inbegrip van inspraak en participatie – ontwikkelen.

Daarnaast voelen we dat we tot nog toe te vaak curatief moeten werken. We proberen hier zo vaak mogelijk met duurzame trajecten te werken en alle partners te betrekken. Dit vraagt veel van een kleine begeleidingsdienst. Acute problemen zullen er altijd zijn, maar we voelen dat we sterker op **preventie** kunnen inzetten: inspraak en participatie tussen ouders/bestuur en team, financieel beheer, personeelsbeleid, kwaliteitszorg en gemaakte afspraken borgen,... We geloven dat een holistische aanpak rond schoolleiderschap hier aan de orde is. In wat volgt stellen we onze plannen en de plekken waar we dingen willen realiseren voor.

De leergemeenschap voor coördinatoren werkt in de voormiddag in trajectgroepen waar co's hun persoonlijke leervraag behandelen. In het eerste jaar verzamelen de kernleden **succescriteria en impliciete definities** die leven bij de co's over (gedeeld) leiderschap. Om dit te verzamelen en te analyseren, verfijnen we de onepager met de krachtlijnen van gedeeld leiderschap. We verzamelden doorheen de jaren ook heel wat **bronmateriaal** (zie eerder titel [3.1 Terugblik project schoolleiderschap](#)) dat we willen doornemen en waar we de essentie uit zullen halen. Dit onderzoekswerk bundelen we om in jaar 2 expliciet te bespreken met coördinatoren, bestuursleden, zorgcoördinatoren, beleidsondersteuners en taal- en cahiercoaches. Dit zijn namelijk allemaal sturende/leidende rollen op een school. Met **werkvormen op onze vaste vormingen** en door **gerichte focusgroepgesprekken** te doen hopen we tot een gedragen visie op gedeeld leiderschap te komen. We willen dit niet enkel theoretisch op punt zetten maar ook in de praktijk door praktijkvoorbeelden, zelfreflecties en instrumenten aan te bieden. Op die manier streven we dus naar een **publicatie** rond gedeeld leiderschap en/of schoolleiderschap op maat van onze scholen. Bijkomend ontwikkelen we een **toolbox voor de PBD** zelf om teams preventief en curatief te ondersteunen bij issues rond leiderschap en teamleren. Een goeie start voor die toolbox werd al gemaakt door de tijdelijke collega die in voorjaar 2021 ons team kwam versterken. Hij ontwikkelde drie kant-en-klare workshops rond teamleren: voor pas gestarte teams, voor teams die een verdere stap willen zetten in hun ontwikkeling, voor teams die specifieke vragen hebben rond gedeeld leiderschap. Die workshops willen we alvast aanbieden.

Er worden in 2021-2022 en 2022-2023 ook [professionaliseringstrajecten voor het versterken van schoolleiderschap](#) georganiseerd in diverse nascholingscentra. We nemen hier actief onze **makelaarsrol** op en stimuleren onze scholen om deel te nemen. Aansluitend hebben we enkele scholen die deelnemen aan het **meelooptraject directeur** door middel van *job shadowing*. Er wordt gewerkt met een inspiratiegids waar we ideeën en inspiratie uit kunnen halen. We willen een focusgroepgesprek doen met de scholen die aan één van die twee projecten deelnamen om te voelen hoe zij gegroeid zijn

in hun rol, hoe hun blik of impliciete definitie op 'schoolleiderschap' veranderd is en aan welke concrete input zij het meest gehad hebben vanuit die professionaliseringstrajecten. Van daaruit kunnen we opnieuw gericht onze eigen definitie en publicatie verrijken en eventueel contact leggen met de aanbieders en lesgevers van die professionaliseringstrajecten om bij te leren en onze toolbox aan te vullen.

De koepel FOPEM en scholengemeenschap SOM werken hiervoor zeer nauw samen. Voor onze scholen en coördinatoren is er in de praktijk nauwelijks een verschil tussen beide organisaties en tussen de rollen en taken die daarbij komen kijken. We willen **expliciet aandacht hebben voor bestuurlijke, organisatorische en administratieve taken** die bij het schoolleiderschap komen kijken: bestuursleden die worstelen met scholenbouw, coördinatoren die de omzendbrief [Functiebeschrijving en evaluatie](#) trachten te vertalen naar een passend personeelsbeleid, teams die tegen de grenzen van ouderbetrokkenheid aanlopen. Het zijn issues die zeer sterk leven in onze scholen en waar we hen in willen en kunnen ondersteunen (zie eerder de reacties in bevraging titel [B. Terugblik vorig plan](#)). Onze publicatie en toolbox zal dan ook hierrond input bevatten. Daarnaast willen we als scholengemeenschap ons **makelaarschap** opnemen en sneller op contract werken, b.v. rond scholenbouw. Bijkomend fungeert de **Teamsomgeving** voor coördinatoren en schoolbesturen als ondersteuning: we verzamelen **bronmateriaal** en praktijkvoorbeelden én organiseren geregeld **digitale sessies** rond thema's zoals TADD, functioneringsgesprekken, inschrijvingsbeleid, programmatienormen, ... voor wie hier nood aan heeft (zie verder titel [5.3 ICT-beleid](#)). In 2012 werkte de SOM intensief op een **twintigpuntenplan** voor goedkoper en duurzaam onderwijs. We horen en voelen opnieuw veel nood en interesse om dit plan op punt te stellen. Tijdens de leergemeenschap voor coördinatoren en met de schoolbesturen willen we hier dan ook mee aan de slag gaan: de krachten bundelen, expertise uitwisselen en een twintigpuntenplan publiceren waar scholen gebruik van kunnen maken. Aansluitend willen we als makelaar een **opleiding tot evaluator** aanbieden tijdens de regioco's van jaar 2.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Publicatie en onepager rond gedeeld leiderschap uitbrengen - Toolbox voor de PBD ontwikkelen met workshops en interventies om preventief en curatief te kunnen werken - Twintigpuntenplan actualiseren - Teamsomgeving waar bronmateriaal duidelijk omschreven en snel bereikbaar is 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Leergemeenschap coördinatoren <ul style="list-style-type: none"> o Jaar 1: praktijken en impliciete definities van gedeeld leiderschap observeren o Jaar 2: praktijken en impliciete definities van gedeeld leiderschap bespreken en valideren o Jaar 3: gerichte sessies geven die we in jaar 1 en 2 in onze toolbox voor gedeeld leiderschap verzamelden - Regioco jaar 2: makelaar opleiding tot evaluator - Vorming schoolbesturen: <ul style="list-style-type: none"> o Jaar 1: twintigpuntenplan o Jaar 2: inspraak en ouderparticipatie 	

- Jaar 3: gerichte sessies geven die we in jaar 1 en 2 in onze toolbox voor gedeeld leiderschap verzamelden
- Vrijblijvende digitale sessies rond organisatorisch-administratieve nieuwigheden voor coördinatoren
- Coördinatoren en besturen op maat helpen met materiaal uit onze toolbox waaronder de drie bestaande workshops rond teamleren.

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen

- In samenwerking workshops teamleren verfijnen en uittesten + van daaruit input verzamelen om een eigen invulling te geven aan het begrip (gedeeld) leiderschap.
- *Eventueel* met de lesgevers van professionaliseringstrajecten en van het meelooptraject directeur in gesprek gaan (enkel indien deelnemers aangeven dat het uiterst noodzakelijk en relevant is om met deze lesgevers en aanbieders in gesprek te gaan).
- Makelaarschap opnemen in technische dossiers (b.v. Pathmakers voor scholenbouw, opleiding tot evaluator)

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Minder paniekvragen door meer preventief werk - Een duidelijke taakverdeling op school tussen raad van bestuur en team en een gedragen visie op inspraak in 90% van de scholen - Goedgevulde toolbox voor de PBD waar we preventieve sessies uit kunnen halen en ook materiaal voor curatieve vragen kunnen halen - Makelaarsrol vlot durven opnemen, enkel niche-aanbod zelf voorzien - Gemotiveerde schoolbestuurders werken – na de vormingsavond voor schoolbesturen – actief verder op het twintigpuntenplan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens jaarlijkse analyse van onze schoolverslagen (die we als PBD bijhouden) balans preventief-curatief bekijken - In paspoort van scholen checken hoe tevreden scholen zijn met taakverdeling en relatie bestuur-team

3.3 Werking leergemeenschap en lerende netwerken

Om niet enkel te spreken over gedeeld leiderschap maar dit vooral te realiseren werken we sinds een aantal jaar met leergemeenschappen en lerende netwerken voor verschillende groepen. We hopen op die manier scholen te stimuleren en ondersteunen in gedeeld leiderschap. We versterken op die manier ook de leiderschapsvaardigheden van de deelnemers.

De leergemeenschappen/lerende netwerken fungeren volgens de definiëring en tips uit het boekje *Lerende netwerken in perspectief*¹¹:

¹¹ Drijkoningen, C. (2012). *Lerende netwerken in perspectief*. Leuven: Acco uitgeverij.

Kenmerken van een lerend netwerk of leergemeenschap

- Doel is om te leren van elkaar via het **give and take** principe
- Een **procescoach** stimuleert de **transfer** naar de eigen situatie van de deelnemer
- De nadruk ligt op samen leren door middel van **ervaringsuitwisseling** en **onderlinge advisering**
- Deelnemers zoeken antwoorden door **samen te leren en te experimenteren**

Leren start op een punt waarop de lerende zich ervan bewust wordt dat hij iets *niet kan* of waarop de lerende zich ervan bewust wordt dat hij in iets als getalenteerd wordt gezien. Het zijn de anderen die je talenten waarderen, die je er attent op maken dat datgene wat jij maar 'normaal' vindt eigenlijk bewonderenswaardig is. Een lerend netwerk brengt mensen samen rond een **duidelijk doel of thema** en laat hen op basis van zorgvuldig uitgekozen methodieken **ervaringen uitwisselen** en zo **samen leren**. De procescoach creëert dan als het ware een krachtige leeromgeving. Zowel **inhoud als proces** zijn even belangrijk.

3.3.1 De coördinator

De vorming van coördinatoren bestaat erin om hen gedurende zes dagen verspreid over het schooljaar in een leergemeenschap samen te brengen. In de voormiddag werken de coördinatoren in groepjes omtrent een **persoonlijke leervraag** in een intervisiesetting. In de namiddag gaan de coördinatoren in **onderzoeksgroepen** aan de slag om een concreet thema te bespreken en praktisch uit te werken tot bruikbare instrumenten die direct inzetbaar zijn in de eigen school. De thema's van de onderzoeksgroepen worden samen bepaald volgens de noden van de scholen.

Het werken in kleinere, vertrouwde groepen en het evenwicht tussen intervisie en onderzoeksgroepen wordt heel sterk gewaardeerd. We willen dan ook op dit élan verder werken en de leerpunten meenemen. Om een resultaat tot in de school te garanderen, worden de aangesneden thema's uit de onderzoeksgroepen langer aangehouden zodat alle scholen het geleerde en ontwikkelde eigen kunnen maken. De suggestie van kleinere groepen met een variatie aan ervaring wordt naar volgende schooljaren in de praktijk gezet.

Twee groepjes van coördinatoren vormen de komende twee jaar ook een mini-leergemeenschap door deelname aan de **professionaliseringstrajecten schoolleiderschap** op initiatief van het Departement Onderwijs en Vorming. In een tweede cirkel wordt het geleerde ook gedeeld op de leergemeenschap van coördinatoren. Deze co's komen in de namiddag van de leergemeenschap samen als onderzoeksgroep rond dat professionaliseringstraject.

Specifieke aandacht gaat de komende jaren uit naar startende coördinatoren en hoe die ondersteund kunnen worden. De MS-teamsomgeving geeft alvast een antwoord voor **basisbronnen en instructievideo's**, waarbij we ook makelaar zijn voor het professionaliseringsaanbod van AGODI (zie verder titel [5.3 ICT-beleid](#)). In de FOPEM-reeks wordt een **publicatie** ontwikkeld ter ondersteuning van de eerste 365 dagen van een startende coördinator. Er wordt een **coachingstraject** aangeboden aan startende coördinatoren, naast het uitwerken van een **peter/meterschap** met een ervaren coördinator als mentor.

3.3.2 De beleidsdriehoek

Sedert het OKO-project over gedeeld schoolleiderschap werd het concept van de beleidsdriehoek ingevoerd bij het initiëren van veranderingsprocessen in scholen. Het opzetten van een beleidsdriehoek van coördinator, teamlid (begeleider) en bestuurder werkt op dit moment vrij vlot bij het opzetten van begeleidingstrajecten na een negatieve doorlichting. Alle partners van de school zijn op die manier in het proces betrokken en kunnen zich inzetten op de verschillende gedefinieerde werven.

Toch merken we dat het concept van een beleidsdriehoek vreemd aanvoelt voor onze scholen en dat het niet werkt wanneer het gaat om een statische benadering van een beleidsdriehoek bestaande uit vaste mensen. De komende periode willen we dat begrip loslaten en komen tot een meer **dynamische benadering** zodat het bestuur, de coördinator en de teamleden altijd vertegenwoordigd zijn bij veranderingsprocessen en zeker ten minste op de hoogte gehouden worden. Een wisselende samenstelling sluit ook beter aan bij het samen school maken en het gedeeld leiderschap.

Om scholen te ondersteunen en inzicht te verwerven in hoe met een dynamische beleidsdriehoek gewerkt kan worden, worden **praktijkvoorbeelden** in scholen verzameld om dan als casus te bespreken en te leren van elkaar over scholen heen.

3.3.3 De zorgcoördinator

De groep zorgcoördinatoren komt jaarlijks drie keer samen: begin, midden en aan het eind van een schooljaar. Ze komen bijeen om te werken rond het beleid op leerlingenbegeleiding en/of vragen vanuit de scholen zelf. Heel wat expertise wordt gedeeld en er worden samen materialen ontwikkeld. Tijdens de laatste bijeenkomst van het schooljaar komt er een begeleider mee uit de klas. De pedagogisch begeleider geeft extra input vanuit recente wetenschappelijk onderzoek of wetgeving en levert externe sprekers aan.

3.3.4 De cahiercoach

De cahiercoach werd als rol in het leven geroepen om op een duurzame manier het cahier W.O. te implementeren in een school. Per school is er een cahiercoach – een betrokken begeleider – die ondersteund door FOPEM een stukje leiderschap opneemt op zijn/haar school. Die fungeert als inspirator, onderzoeker, leider en aanspreekpunt. De cahiercoach wordt op zijn/haar school al dan niet ondersteund door een kerngroepje dat mee uitprobeert en onderzoekt. Vanuit het boek *De spiraal van verandering*¹² haalden we heel wat inzichten rond een duurzame verandering. Het inzetten van een cahiercoach met eventueel een kerngroep was daar één van.

De cahiercoaches van alle scholen vormen een **leergemeenschap**: ze onderzoeken samen in cocreatie wat succesfactoren zijn van een krachtige implementatie én van kwaliteitsvol ervaringsgericht onderwijs, ze ondersteunen elkaar als ervaringsdeskundigen en 'lotgenoten', ze brengen actief materiaal en inzichten in, ze leren vaardigheden bij om leiderschap op te nemen en onderzoek te doen. De pedagogische begeleidingsdienst voorzag in schooljaar 2019-2020 en 2020-2021 telkens drie vormingssessies. Daarnaast werd elke cahiercoach op maat begeleid via coaching. Samen met de cahiercoaches werd ook materiaal ontwikkeld dat de implementatie ondersteunt.

¹² Schollaert, R. (2007). *De spiraal van verandering: Hoe stuur je zelf vernieuwingen aan in je school?* Tielt: Uitgeverij Lannoo.

Tijdens dit driejarenplan gaan we pas op bovenstaande manier opnieuw te werk in jaar 3: vanaf dan worden de nieuwe leerplannen namelijk officieel geïmplementeerd. De cahiercoaches blijven wel het aanspreekpunt op hun school rond cahier W.O. We zullen hen in jaar 1 en 2 dan ook blijven ondersteunen (meer info en details bij titel [d\) Aanpak nieuwe cahiers](#)).

3.3.5 De taalcoach

Het voorbije pedagogisch plan werkten we met taalcoaches: begeleiders uit scholen met een passie voor taal die samen wetenschappelijk onderzoek en sprekende praktijkvoorbeelden onderzochten, interpreteerden en uitprobeerden in hun school (zie ook titel [1.6. Extra aandacht wiskunde en taal](#)). In deze leergemeenschap werd de schijnbare paradox van doelgericht ervaringsleren toegepast op taalonderwijs. In deze groep hebben we de voorbije drie jaar des te meer het belang van sterk taalonderwijs ervaren en bouwden we zelf een kader uit van wat 'sterk taalonderwijs' in een methodeschool betekent. We gingen aan de slag met frans, meertaligheid, begrijpend lezen, vrije teksten en natuurlijk lezen volgens Freinet,...

We zouden deze formule graag verder laten lopen en nog meer nadruk willen geven. De voorbije jaren lag de focus vooral op (cahier) wereldoriëntatie en hadden we logischerwijs meer actieve cahiercoaches dan taalcoaches. Nu er ruimte, middelen en mensen vrijkomen, hopen we de **groep taalcoaches uit te breiden**. Er blijven ook relevante nieuwe onderzoeksresultaten voorhanden die we met onze scholen willen delen en ons eigen netwerk van taalexperthen en organisaties is de voorbije periode sterk gegroeid. Er ligt dus heel wat taalwerk klaar dat we samen met de scholen (onder andere via de taalcoaches) willen onderzoeken en kunnen koppelen aan het onderzoek en schrijfproces van een nieuw cahier taal. In het tweede jaar van dit nieuw pedagogisch plan willen we dit luik taal dan delen met de grote groep via een **extra pedagogische studiedag** voor alle begeleiders. Wat we twee jaar verzamelden met en via de taalcoaches wordt dan ontsloten en naar de klasvloer vertaald via een aantal passende gastsprekers en verschillende ateliers over taal en taalontwikkeling. We bekijken taal vanuit de schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren en verdiepen en verbreden onze praktijk van levend taalonderwijs, gelijklopend met het onderzoek dat we voeren voor de ontwikkeling van ons cahier/leerplan en het deeldomein taal. Deze grote werkdag taal zal een belangrijke sleutelpositie vormen in het aanbod de komende jaren. Elders en later via (kleinere) vormingsdagen of -trajecten en op werkdagen met specifieke doelgroepen, wordt daar dan op verder gewerkt.

3.3.6 Teamteaching en netwerkbewustzijn

In kwaliteitsvol onderwijs doet de begeleider ertoe. We willen geëngageerde experts die niet enkel voor de klas staan maar samen met collega's beleid maken en in lerende netwerken willen groeien en samenwerken, in verbinding met nieuwe inzichten en externe partners. Intern professionaliseren kan b.v. via *teamteaching*, hospiteerbeurten of *lesson study*. Ook gedeeld leiderschap en het werken in netwerken, sluit hier nauw bij aan. Scholen kunnen dat netwerk ook extern uitbreiden (onder andere CLB, ondersteuningsnetwerk, revalidatiecentra, brede school, ...) en op die manier steeds verder groeien in hun zogenaamd netwerkbewustzijn.

De voorbije jaren organiseerden we vooral via de (zorg)coördinatoren heel wat vormingen rond b.v. brede school, *teamteaching*, mentorschap, professionalisering, lerende netwerken, ... Dergelijke thema's leggen vooral nadruk op de vorm of het hoe en leren je de onderwijsorganisatie

praktisch verder uitbouwen en richten zich op het team van begeleiders als geëngageerde professional(s).

Als we inhoudelijk bekijken waarover die professionalisering dan kan en moet gaan, voelen wij heel wat affiniteit met (en rijk materiaal in) het project *Potential To Teach*. Ook de komende jaren willen we blijven inzetten op het gericht ondersteunen van begeleiders in het leren omgaan met diversiteit in de klas. Dat gaat vooral over die inclusieve mindset: verschillen omarmen en als kracht leren gebruiken. We willen de focus weghalen van stoornisdenken en de specifieke onderwijsbehoefte van elke aparte leerling. Liever leggen we de focus op de ondersteuningsbehoefte van de begeleider richting universeel ontwerp waar plaats is voor alle leerlingen.

Op die manier is de cirkel mooi rond. Diversiteitsdenken gaat dus ook en vooral over de begeleider en slechts in mindere mate over de leerling zelf. Als we nadenken over professionalisering in deze, verlegt de focus zich automatisch meer van de wat naar de hoe. Kennis over autismespectrumstoornissen is één, jouw klas- en schoolpraktijk nog meer prikkelvrij en gestructureerder organiseren is twee. Als deze mindshift op schoolniveau en in onderling overleg met alle betrokken actoren (begeleider, zorgcoördinator, CLB, ondersteuningsnetwerk, ...) kan gebeuren, maken we mooie stappen voorwaarts. We werken tegelijk op een soort metaniveau aan het versterken van het professionaliseren op zich. Op dat moment komt heel concreet en toegepast, *teamteaching* of *lesson study* op de voorgrond of een kwaliteitsonderzoek van het multidisciplinair overleg op je school,...

Voor deze inhouden en projecten werken we de komende jaren heel graag samen met partners die hier extra expertise rond kunnen inbrengen. Om de reeds geleverde inspanningen rond teamteaching een sterk vervolg te geven, sloten we aan bij het recent goedgekeurde **FWO-SBO-project ESTAFETT**. De verschillende partners (onder andere Universiteit Antwerpen, Artesis Plantyn Hogeschool Antwerpen, UGent en Artevelde Hogeschool) willen de effecten van teamteaching voor begeleider en leerling in kaart brengen en de onderwijspraktijk verder ondersteunen zodat teamteaching echt succesvol kan uitgerold worden. Rond netwerkbewustzijn stapten we mee in het **pilootproject Diversiteit Net-Werkt** (in samenwerking met onder andere Odisee en UCLL) en rond flexibel professionaliseren dienden we samen met onder andere Artevelde Hogeschool en Universiteit Antwerpen het **pilootproject Flexio** in. Ook hier net op tijd goed nieuws ontvangen. We kregen eind juni van beide aanvragen positieve bevestiging terug en gaan in de zomermaanden met alle partners aan tafel zitten om de uitrol in functie van september 2021 verder concreet te maken.

3.3.7 Hospiteren

FOPEM is ook en vooral een federatie waar samen school maken centraal staat. Leren gebeurt via verschillende wegen en voor een begeleider is theorie en praktijk altijd met elkaar verbonden. Professionalisering betekent dus ook (samen)werken op de klasvloer zelf en effectief leren van elkaar. Wij kennen al langer dan vandaag de grote meerwaarde van het hospiteren: bij collega's op bezoek gaan om sprekende praktijkvoorbeelden laagdrempelig en heel fysiek ook, met elkaar te delen. Daarover in gesprek gaan samen, de vertaalslag naar je eigen praktijk onderzoeken, het koppelen aan eerder geziene theoretische kaders etc. zijn sterke manieren van levenslang leren. De PBD is in dit verhaal heel graag makelaar en verzamelt via 'het **paspoort**' (zie ook verder titel [3.4 Onderwijskwaliteit, interne kwaliteitszorg en doorlichting](#)) de nodige info van alle scholen om die daarna te delen met de federatie. Op die manier kan je gericht op zoek naar collega's met expertise in dit of een ander thema.

De PBD wil deze uitwisselingen onder scholen niet enkel promoten maar ook verder helpen verdiepen en verbreden. We doen dat op twee manieren. De **coördinator of mentor** wijzen op het belang van deze manier van professionaliseren zodat ze hun collega's de nodige tijd en ruimte kunnen geven om dit mogelijk te maken. Daarnaast gaan we ook de coördinator of mentor versterken in zijn coachende rol en hen handvatten geven om van die hospiteerbeurt een effectief en succesvol bezoek te maken: gericht op stap met een bepaalde focus, wat je ziet bewust koppelen aan een leervraag van de begeleider, opvolgen hoe het bezoek nadien gebruikt wordt,...

Via onze nieuwe **digitale leeromgeving MS Teams** tenslotte willen we begeleiders de kans geven om ook digitaal vlot met elkaar te communiceren en te delen. Op die manier kan naast de fysieke versie ook een nieuwe vorm van 'hospiteren' ontstaan: korter of kleiner maar ook efficiënt en flexibel. Begeleiders kunnen in een apart team vragen posten, materiaal delen, onze bibliotheek raadplegen, digitale interviews rond een bepaalde thema starten, ... Deze laagdrempelige initiatieven ontstaan bij de begeleiders zelf en richten zij zelfsturend in. Wij voorzien de ruimte en de technische ondersteuning en kunnen eventueel inhoudelijk tussenkomen als er leervragen vanuit de groep naar ons gesteld worden. Wanneer spontane digitale interview- of hospiteermomenten worden opgezet door begeleiders geven we hen steeds eenzelfde **steekkaart** met tips voor een zinvolle, efficiënte en effectieve bijeenkomst.

3.3.8 De starter en zijn mentor

Startende begeleiders vormen een specifieke doelgroep die extra zorgen verdienen. **Starters** ondersteunen om hun job goed én graag te doen is absoluut noodzakelijk. Die ondersteuning kwaliteitsvol uitbouwen, is onze plicht. Wij zijn al sinds 2016 gestart met een specifiek aanbod voor starters en blijven sleutelen aan deze opleiding om ze nog beter en passend te maken. In het verleden zetten we vooral in op interview en coaching. Sinds 2020 is daar (opnieuw) meer inhoud bijgekomen. Scholen gaven aan dat starters een basis methodeonderwijs missen en we de visie van FOPEM (en meer specifiek de visie van Ervaringsgericht Onderwijs en de visie van Freinet) op de vormingsdagen met starters, nog meer ruimte mochten geven.

Sinds 2020 spreken we ook specifiek de **mentor** aan en nemen we hen mee in dit traject. Op die manier verleggen we de focus van de coaching naar de school zelf (wat veel effectiever blijkt) en veel minder naar de PBD. Kort gezegd voorzien wij de inhoud en gaat de mentor met deze inhoud verder in de praktijk aan de slag. Deze mentor laten we niet aan zijn lot over. Vanuit de PBD voorzien we ook extra vormingsmomenten voor deze specifieke rol en leren we hen groeien in het inspirerend coachen van Jef Clement.

Omdat starters naast deze coaching op de school zelf, ook nood hebben aan contact met andere starters en een neutraal klankbord, blijven we nog altijd inzetten op **interview**. Voor deze vernieuwde aanpak lieten we ons inspireren door het project *Startkracht* van Artevelde Hogeschool en ook en vooral door *De startende Leraar*¹³ van Johan De Wilde van Odisee. Op die manier ontwikkelen we een lerend netwerk met de driehoek starter/mentor/PBD.

¹³ Dewilde, J. (2020). *De startende leraar: Leraar worden en blijven*. Leuven: Uitgeverij LannooCampus.

3.3.9 De bestuurder

Voor de bestuursorganen (inrichtende machten) van onze scholen wordt twee keer per jaar een vorming georganiseerd om het beleidsvoerend vermogen van de scholen te versterken als voorwaarde om tot kwaliteitsvol onderwijs te komen. Naast ondersteuning omtrent gedeeld leiderschap is er ook een grote nood aan ondersteuning voor de organisatorische domeinen van een school: boekhouding, financiën, veiligheid en preventie, bouw, wetgeving...

De twee **vormingsavonden** per jaar worden doorgetrokken in de nieuwe beleidsperiode, met een evenwicht tussen het beleidsvoerend vermogen en het organisatorische luik. Daarnaast wordt er ook een **ondersteuning op maat** aangeboden, met een voorkeur om dit trajectmatig te doen.

In de FOPEM-reeks wordt een **publicatie** ontwikkeld over besturen in een FOPEM-school. Deze wordt geflankeerd door een reeks van filmpjes die de bestuurders inleiden en helpen in verschillende domeinen: wetgeving, personeelsbeleid, samen school maken, verantwoordelijkheden van een bestuur, bepalen van werven... Op die manier ontstaat een **onlinetraining** doorspekt van praktijkvoorbeelden die tot de verbeelding spreken.

3.3.10 De admin

De administratief medewerkers en de coördinatoren worden uitgenodigd om drie keer per schooljaar deel te nemen aan een **werkdag**, waar we tijd maken om uit te wisselen over de periodegebonden administratie in verband met personeel en leerlingen, waar nieuwigheden in de onderwijswetgeving besproken worden, waar tips & tricks worden uitgewisseld in verband met de gemeenschappelijke softwareprogramma's zoals MijnOnderwijs, Informat en Count-e, waar nieuwe admins op sleeptouw genomen worden door ervaren admins. De admins kunnen ook steeds rekenen op begeleiding door collega's uit een andere FOPEM-SOM-school of door de kernmedewerker. Zit er iemand met een specifieke vraag dan kan er contact opgenomen worden met een nabije of een meer ervaren admin of de kernmedewerker. Samen wordt het antwoord opgediept. Indien het interessant kan zijn voor andere admins worden alle admins/co's er ook van op de hoogte gesteld. Een neerslag kan teruggevonden worden in de **MS Teamsomgeving** waar alle administratieve krachten lid van zijn (zie verder titel [5.3 ICT-beleid](#)). Binnen de Teamsomgeving zullen er ook filmpjes over het gebruik van Informat, over de vacantverklaringen, ... ter beschikking staan van de admins en de co's die verantwoordelijk zijn voor de administratie. In die omgeving zullen ook samenvattingen van omzendbrieven en handleidingen te vinden zijn, alsook updates van VKA, LPF, bufferblad, SOM-puzzel, ...

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Er wordt een Microsoft Teamsomgeving aangemaakt waar co, zorgco's en admins per definitie mee dienen te werken. Andere rollen in onze scholen worden druppelsgewijs lid. Zo kunnen ze via Microsoft Teams communiceren, materiaal uitwisselen, digitaal coachen,... (zie verder titel 5.3 ICT-beleid)
-	Elke leergemeenschap ontwikkelt vaak publicaties of materiaal dat aansluit bij hun noden. De PBD neemt hierin een sherpa-rol op. De kans is groot dat er ook de komende drie jaar organisch didactische leermiddelen zullen ontwikkeld worden.
-	In de FOPEM-reeks komen twee publicaties: '365 dagen van een startende coördinator', en 'Samen school maken voor besturen'

- Onlinetraining voor besturen ontwikkelen door middel van interviews, bronmateriaal en groepsgesprekken.
- Praktijkvoorbeelden van hoe een beleidsdriehoek ingezet wordt verzamelen en bundelen

Aanbod en vorming

- Elk trimester (dus drie keer per schooljaar) komen administratieve krachten samen op werkdag
- Er zijn jaarlijks 6 sessies met alle coördinatoren en 2 regionale sessies voor coördinatoren
- Een coachingstraject voor startende coördinatoren
- Er zijn jaarlijks 3 sessies voor zorgcoördinatoren
- De cahiercoaches komen in jaar 2 één keer samen en in jaar 3 drie keer. Op die manier ondersteunen we hen bij de implementatie van de nieuwe leerplannen.
- Er zijn jaarlijks 3 sessies voor taalcoaches
- Een vorming voor de starters vindt tweejaarlijks plaats. Alternierend organiseren we twee terugkomdagen voor starters die de vorige vorming volgden en die in dat tweede jaar via intervisie met eigen leervragen aan de slag gaan. (zie ook eerder titel [1.2 Visie op onderwijzen en leren](#))
- Jaarlijks organiseren we een vormingsavond voor besturen: een digitale sessie en een regionale live bijeenkomst.
- Ondersteuning op maat mogelijk voor besturen (zie ook eerder titel [3.2 Wat betekent gedeeld leiderschap voor onze scholen?](#))

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen

- FOPEM is partner van het recent goedgekeurde FWO-SBO-project ESTAFETT. De verschillende actoren (onder andere Universiteit Antwerpen, Artesis Plantyn Hogeschool Antwerpen, UGent en Artevelde Hogeschool) willen de effecten van teamteaching voor begeleider en leerling in kaart brengen en de onderwijspraktijk verder ondersteunen zodat teamteaching echt succesvol kan uitgerold worden.
- Rond netwerkbewustzijn stapten we mee in het pilootproject Diversiteit Net-Werkt (in samenwerking met onder andere Odisee en UCLL) en rond flexibel professionaliseren dienden we samen met onder andere Artevelde Hogeschool en Universiteit Antwerpen het pilootproject Flexio in.

Succescriteria en effectmeting

Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Elke coördinator aanwezig op minstens 80% van de leergemeenschapsessies - Op einde van een schooljaar levert (indien haalbaar en passend) elke onderzoeksgroep een product of presentatie af die duurzaam en blijvend gebruikt kan worden door alle scholen. - Elke zorgcoördinator minstens 1 keer aanwezig bij vorming zorgco's - Cahiercoach in elke school + aanwezig op minstens 1 sessie - 50% van de scholen benoemt een taalcoach, 50% van de scholen blijft in 	<ul style="list-style-type: none"> - Laatste sessie van elke leergemeenschap evaluatie: wat was effect van deze leergemeenschap, hoe kunnen we zinvolheid verhogen? - Voor en na elke vorming in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is. - Diepte-interview met enkele startende begeleiders en met enkele mentoren over hoe ons aanbod hen ondersteunde en wat ze gemist hebben.

<p>tweede lijn via de coördinator op de hoogte van het traject dat taalcoaches lopen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospiteren (nog meer) promoten en aantal beurten zien aangroeien (b.v. jaar 1: 10% van onze scholen kiezen voor deze vorm van professionaliseren > jaar 2: 20% > jaar 3: 30%) - (Jaar 2) minstens 75% van de starters volgt effectief de vorming voor starters bij FOPEM - (Jaar 1 en 3) Minstens 75% van alle starters uit vorming vorig schooljaar aanwezig op intervisie - (Jaar 1 en 3) Minstens 75% van alle mentoren van starters uit vorming vorig schooljaar aanwezig op werkdag - Minstens 75% van alle schoolbestuurders bereiken met minstens twee bestuurders op aanbod voor besturen. - Elke administratieve kracht minstens 1 keer aanwezig op bijeenkomst admins - Aanbod starters wordt gevalideerd door Johan De Wilde en Startkracht 	<ul style="list-style-type: none"> - In paspoort jaarlijks checken in welke mate dit materiaal gebruikt wordt op scholen.
---	--

3.4 *Onderwijskwaliteit, interne kwaliteitszorg en doorlichting*

3.4.1 (R)OK en kijkwijzer kwaliteitszorg

Het is een decretale verantwoordelijkheid van pedagogische begeleidingsdiensten om scholen te ondersteunen bij hun kwaliteitszorg en onderwijskwaliteit. Sinds een aantal jaar zijn we met de coördinatoren tijdens de leergemeenschap aan de slag in onderzoeksgroepen rond dit thema. We bekeken het ROK en vulden dit aan met voorbeelden uit onze scholen. Enkele scholen bekeken met hun team de ontwikkelingsschalen van de onderwijsinspectie en destilleerden op die manier groeikansen en werven. Ze documenteerden hun proces. Tijdens een regioco onderzochten we ook hoe de implementatie van het cahier W.O. bepaalde kwaliteitsverwachtingen ondersteunt. Tijdens de implementatie van het cahier W.O. ontstonden op de scholen kernteams rond de cahiercoach. Daarop ontwikkelden we het boekje *Kwaliteit van een kernteam*. Het blijkt materiaal dat ook werkgroepen in het bestuur gebruiken. Al dit onderzoekswerk van de voorbije drie jaar willen we bundelen in een **publicatie**.

Samen met enkele co's ontwikkelden we ook een **kijkwijzer kwaliteitszorg**: inspirerende vragen in een voor-tijdens-na structuur zodat begeleiders en bestuursleden planmatig werken. Deze kijkwijzer is gebaseerd op kwaliteitsvragen uit het ROK, de PDCA-literatuur en uit de praktijk van onze scholen maar in begrijpelijke taal en een gebruiksvriendelijk instrument gegoten. Op die manier wilde dit groepje kwaliteitsontwikkeling tastbaar maken voor teamleden. De kijkwijzer kwaliteitszorg is af, maar moet nog

geïmplementeerd worden. Vanuit die implementatie verwachten we ook feedback op de kijkwijzer, die zal dan opnieuw aangepast en uitgetest worden. Dit doen we in jaar 1. In jaar 2 brengen we een definitieve versie uit die we tijdens onze leergemeenschappen en lerende netwerken leren gebruiken (zorgco's, co's, cahiercoaches, taalcoaches, mentoren).

Daarnaast zijn we in het laatste trimester van 2020-2021 ook in zee gegaan met CEGO en FOPEM-school De Step (met vestigingsplaatsen De Waterval & De Witte Merel in Ekeren). Zij zijn als school al langer op zoek naar een manier om doelgericht te werk te gaan en data te verzamelen bij hun partners. We kwamen overeen dat we een **kwaliteitstraject** willen uitwerken waarbij de school hun partners bevrageert, een kritische zelfevaluatie schrijft en dan panelgesprekken organiseert op school met een onafhankelijk panel. Dat panel formuleert op hun beurt aanbevelingen die aanleiding kunnen geven tot gerichte vorming en coaching. De Step is in dit verhaal pilootschool, CEGO ondersteunt ons bij het uitwerken van zo'n traject. Dit traject wordt verder uitgerold met De Step. In jaar 1 worden de andere bevestigingen uitgewerkt, verwerkt en geanalyseerd (op dit moment werken we aan de ouderbevestiging). In jaar 2 worden de panelgesprekken gevoerd. In het derde jaar borgen we het gelopen traject en onderzoeken we hoe we dit kwaliteitstraject kunnen opschalen voor andere scholen. We zouden graag met een doorschuifstelsel werken waarbij telkens een vijftal scholen in de poule zitten, het traject doorlopen en in het panel zitten voor elkaar. Dit doorschuifstelsel zou dan in het volgende driejarig plan actief kunnen zijn.

Tenslotte is er ook het [paspoort](#). Dit lanceerden we vorig schooljaar al maar willen we systematischer gebruiken. Het paspoort wordt op het einde van het schooljaar ingevuld door schoolteams. Ze doorlopen hun volledige werking en scoren zichzelf op het gebruik van didactische werkvormen en methodes. Het gesprek zelf is op die manier een onderzoek van hun onderwijskwaliteit. De ingevulde resultaten worden een jaar lang ter beschikking gesteld voor scholen. Bij een vraag of interesse voor een bepaald thema kunnen ze kijken welke school hier ook mee bezig is en zo samenwerken. Doordat scholen jaarlijks het paspoort invullen zien ze een evolutie. Als PBD willen we de input uit het paspoort gebruiken om gerichte ondersteuning te bieden tijdens de leergemeenschap voor coördinatoren en andere leergemeenschappen.

3.4.2 Evaluatie en registratie als onderdeel van kwaliteitsbeleid op school

Evaluatie en registratie vormen een zeer belangrijk onderdeel van het kwaliteitsbeleid van een school. Onze scholen denken heel bewust na over formatieve, brede evaluatie, over hoe ze hun rapport maken zodat het de brede ontwikkeling van een kind toont, over hoe ze de effectiviteit en doelgerichtheid van een dynamische klaspraktijk registreren op een planlastarme manier. Het blijft een thema waar veel scholen mee bezig zijn. Het is ook een thema dat met heel wat andere zaken vasthangt: visie op leren, kinderen en onderwijs; communicatie met ouders, digitale competenties van het team, kwaliteitszorg, gevalideerd doelenkader en vooral doelgericht ervaringsleren.

Evaluatie en registratie zijn permanente vraagstukken voor elke school en brengen vaak onzekerheid met zich mee. In een methodeschool worden heel wat competenties verworven doorheen een complex en intens verweven aanbod. We gaan en staan als koepel voor bevestigend onderwijs, leerstof die blijft hangen in je hoofd en lijf zodat je de wereld écht ten volle leert kennen zoals ze is of zou kunnen zijn. Het effect daarvan is op lange termijn vaak te zien, maar op korte termijn soms moeilijk te vatten. We zijn daarnaast ook fel voorstander van formatieve evaluatie en vinden registratie zinvol om als

kwaliteitsvolle school te reflecteren, te communiceren en te documenteren. Planlast en een grote diversiteit binnen het team op vlak van digitale vaardigheden zijn daarnaast ook hete hangijzers die schoolteams al eens van de wijs kunnen brengen als het gaat over registratie. Hoewel scholen blijvend uitgaan van de kracht van hun pedagogisch project is er af en toe ook de vraag: wat verwacht de inspectie op vlak van registratie en effectmeting?

We voelen als pedagogische begeleidingsdienst dat we scholen hier meer willen, kunnen en moeten in ondersteunen. Daarom hebben we de volgende plannen (zie ook ondertitels hieronder):

- [Reflectie-instrument *Pedagogie van het worden* implementeren](#)
- [Traject op maat: zinvol evalueren en registreren](#)
- [Publicatie 'Zinvol evalueren en registreren volgens het doelgericht ervaringsleren'](#)
- [Samen zoeken naar een passende manier om met gevalideerde, gestandaardiseerde, genormeerde proeven om te gaan](#)
- [In gesprek gaan met aanbieders van LVS-systemen](#) (Questi, Smartschool, Horeb,...) om extra modules uit te bouwen die passen bij de werking van een school die volgens doelgericht ervaringsleren werkt

a) *Pedagogie van het worden*

In 2018/2019 ging een onderzoeksgroep van coördinatoren (zie eerder titel [3.3.1 De coördinator](#)) aan de slag met het thema evalueren en rapporteren. In 2019/2020 werkte een tweede groep coördinatoren hierop verder. De eerste groep had vooral op visie gewerkt en een aantal theoretische kaders uitgewerkt. De tweede groep koos voor verdieping en verbreding en maakte de concrete vertaalslag naar klas- en schoolpraktijk. In dat tweede jaar zochten we ook naar een passende externe partner die de verdieping *evidence based* kon staven en de visie van het methodeonderwijs kon linken aan reeds bestaande generieke kaders. We gingen in zee met Impetus Academy (spin-off van UGent o.l.v. Maarten Vansteenkiste) en gebruikten de zelfdeterminatietheorie en het ABC-model rond motivatie, om anders naar evalueren en rapporteren te kijken. In tweede lijn onderzochten we ook nog recente inzichten en bronnen over b.v. feedback geven (John Hattie), formatief evalueren (Kris Van de Branden), breed evalueren (schoolmakers), werken met succescriteria (SLO, The story of Austin's Butterfly), ... Nadenken over (beter) rapporteren is slechts het eindpunt. De wat, de hoe en het waarom van evalueren, gaan eraan vooraf. En evalueren doen we elke dag en cyclisch (*formatief evalueren: hebben we de vooropgestelde doelen bereikt?*). Om te borgen wat deze onderzoeksgroep twee jaar lang op de plank had en te delen met de federatie en alle scholen, ontwikkelden we het **reflectie-instrument *Pedagogie van het worden***. Via een handige bevraging krijgt de gebruiker (individuele begeleider of team) snel inzicht in het complex verhaal van evalueren en rapporteren en hoe hij daar zichzelf in scoort. De sterktes en zwaktes kunnen daarna met de collega's vergeleken worden en omgezet worden in concrete werven en actiepunten die de school rond evalueren en rapporteren wil maken. Het reflectie-instrument is niet enkel een middel tot reflectie maar ook een inhoudelijke leidraad. De vragen sturen je naar de juiste visie en effectieve didactiek rond breed evalueren en er zijn heel wat bronnen in opgenomen waar de scholen in hun vooropgestelde werven mee aan de slag kunnen.

Dit mooi traject is voorlopig afgerond maar nog niet volledig geïmplementeerd in alle scholen. Het raakt ook aan veel lopende trajecten elders in onze werking. Vooraleer je wil evalueren moet je weten wat je gaat evalueren of welke inhoud en leerstof je als school belangrijk vindt. Dan kom je bij je pedagogisch project en onze zeven pijlers van methodeonderwijs uit. Dan kom je per vak of leerdomein bij de vragen:

wat is basisleerstof, welke leerlijnen willen we ontwikkelen, welke ontwikkelingsdoelen of eindtermen willen we hieraan koppelen? Aftoetsen of vooropgestelde doelen of succescriteria gehaald werden, doe je op leerlingniveau en niet op klasniveau. Evalueren en rapporteren heeft dus ook duidelijke linken met je zorgbeleid en hoe je die concreet in het continuüm vormgeeft. Kortom: genoeg materiaal en noodzaak om verder in te zetten op een sterk beleid rond evalueren en rapporteren. Hieronder leggen we uit op welke manier we concreet met deze inhoud verder willen gaan.

b) Traject op maat: zinvol evalueren en registeren

Enkele scholen kregen de voorbije jaren een (erkenning)doorlichting met de duidelijke feedback dat evaluatie, registratie en doelgericht werken onvoldoende uitgebouwd is. We gaan met deze schoolteams in zee rond dit thema. Het is een intensief traject van drie jaar, op die manier zetten we echt in op duurzame verandering. We nemen ook het volledige schoolteam mee zodat iedereen mee is in hoofd, hart en handen. Is zo'n intensief traject met drie scholen te verantwoorden tegenover de andere scholen? Jazeker! Op die manier vergaren we relevante inzichten rond evalueren en registeren in een methodeschool. Inzichten die we gebruiken bij het schrijven van onze publicatie (zie verder [titel c\) Publicatie 'Zinvol evalueren en registeren volgens het doelgericht ervaringsleren'](#)), bij het gesprek met aanbieders van LVS (zie verder [titel e\) Passend LVS-systeem](#)) en bij het positioneren in het debat rond centrale toetsen (zie verder [titel d\) Gevalideerde, gestandaardiseerde en genormeerde proeven](#))

We werken op twee niveaus: met een de drie coördinatoren in een kerngroep en met de voltallige schoolteams. We starten met een **intake** bij elk schoolteam. We bekijken samen de module 'doelgericht ervaringsleren' uit de onlinetraining *Werken met het cahier W.O.* (zie eerder [titel 1.2.3 Schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren](#)). Vervolgens gaat elk teamlid individueel door het reflectie-instrument *Pedagogie van het worden* (zie eerder [titel a\) Pedagogie van het worden](#)). Tenslotte vertellen wij een 'spreekje' (zie verder [titel c\) Publicatie 'Zinvol evalueren en registreren volgens doelgericht ervaringsleren'](#)) over zinvolle registratie in een methodeschool. Daarover gaan we in gesprek, op die manier brengen we de context in beeld en plaatsen we meteen de neuzen in dezelfde richting. Het team formuleert op het einde van de intake één teamdoel, elke begeleider formuleert voor zichzelf een individueel doel. De individuele doelen worden door de coördinator opgevolgd. Het teamdoel wordt meegenomen naar de kerngroep.

De **kerngroep** van coördinatoren komt 3 à 4 keer samen tijdens het schooljaar. Om deze mensen niet te overbelasten, werken zij in de namiddag van de leergemeenschap voor coördinatoren samen als onderzoeksgroep (zie eerder [titel 3.3.1 De coördinator](#)). Daar werken we samen aan een antwoord en/of passend product op het teamdoel van elke school. Tijdens die bijeenkomst ondersteunen we ook de co's in hoe ze hun teamleden coachen bij hun individueel doel. De kerngroep werkt met een combinatie van intervisie, materiaal onderzoeken en werktijd. We hebben als PBD expliciet aandacht bij de ondersteuning van de co's in hun beleidsvoerend vermogen en coachingsvaardigheden naar het team toe.

Tijdens het traject kunnen de drie schoolteams terecht op een **MS Teamsomgeving** waar er een mosterdpot is: materiaal en praktijkvoorbeelden rond zinvol evalueren en registeren dat door de pedagogische begeleidingsdienst gescreend is (zie verder [titel 5.3 ICT-beleid](#)). De teamleden werken op die manier zelf aan hun individueel doel en kunnen aan de anderen uit de groep vragen stellen. De coaching en opvolging van die individuele doelen blijft, zoals gezegd, bij de coördinator. Enkel wanneer

er een grote nood of prangende vraag is bij een teamlid kan de PBD een individuele coaching opstarten (zie verder titel [4. Inspirerend coachen](#)). Wat de kerngroep doet en maakt komt ook op deze online omgeving terecht. Op die manier is iedereen betrokken in het proces.

Op het einde van het schooljaar brengen we de drie voltallige schoolteams samen voor een **viermoment**. Elk presenteert de voortgang van zijn of haar individueel doel, de producten die elk team ontwikkelde (teamdoel) worden gepresenteerd. We verfijnen samen hoe elkeen in zijn of haar klas en school het ontwikkelde materiaal en de aangereikte bronnen kan inzetten en implementeren. Samen bepalen we waar er het jaar nadien aan wordt gewerkt.

We organiseren tussendoor – op vraag en waar nodig – enkele **inhoudelijke (digitale) sessies** rond b.v. schoolfeedbackrapport van STEP, motivatie-moetivatie, registreren in Questi en Smartschool. Hier kunnen andere scholen ook bij aansluiten.

c) Publicatie 'Zinvol evalueren en registreren volgens het doelgericht ervaringsleren'

Vanuit het traject op maat, vanuit het eerder onderzoek rond *Pedagogie van het worden* en vanuit het 'sprookje' dat we schreven en nog verfijnen in kader van de implementatie van het cahier W.O. willen we een publicatie ontwikkelen met de werktitel *Zinvol evalueren en registreren volgens het doelgericht ervaringsleren*. Deze publicatie bundelt visie, beleid en praktijk en geeft antwoord op de waarom-, hoe- en wat-vraag. Aansluitend is er ook aandacht voor de digitale component en het beperken van planlast. Tijdens het ontwikkelen van de publicatie willen we op verschillende plekken de vergaarde inzichten toetsen aan de praktijk: leergemeenschap co's en zorgco's, taalcoaches, traject op maat rond evaluatie en registratie, bij de opmaak van nieuwe cahiers,... Op die manier werken we *evidence informed*.

d) Gevalideerde, gestandaardiseerde en genormeerde proeven

De krijtlijnen voor het toekomstig beleid over de gevalideerde, gestandaardiseerde en genormeerde proeven krijgen steeds meer vorm. Het evaluatiebeleid vormt het sluitstuk van kwaliteitsvol onderwijs. We willen dan ook graag de dialoog aangaan met onze scholen de komende drie jaar om nog meer in te zetten op kwaliteitsvol evalueren en te zoeken naar een passende manier om om te gaan met de gevalideerde, gestandaardiseerde en genormeerde proeven in een breed evaluatiebeleid. In de leergemeenschap van coördinatoren wordt de datageletterdheid versterkt (zie ook eerder titel [3.3.1 De coördinator](#)). Als voorbereiding op deze dialoog wordt door de PBD ook deelgenomen aan een gezamenlijk vormingsinitiatief over datageletterdheid in de schoot van OKO.

e) Passend LVS-systeem

Het effect van het onderwijsaanbod in kaart brengen is sowieso moeilijk, misschien zelfs onmogelijk. Vanuit de kwaliteitsbril en onze pijler *inspraak en verantwoordelijkheid* (zie eerder titel [1.2.1 Zeven pijlers](#)) is het alleszins zinvol om de ontwikkeling van kinderen te documenteren en op te volgen. Onze scholen werken echter (bijna) niet met afgebakende lesjes of handboeken maar voorzien een complex aanbod van zinvolle en levensechte activiteiten en projecten aansluitend bij de onderwijsdoelen. Het effect daarvan registreren is niet simpel. Vanuit ons sprookje (zie eerder titel [c\) Publicatie 'Zinvol evalueren en registreren volgens het doelgericht ervaringsleren'](#)) werkten we een wens uit van hoe het ideale LVS eruitziet. Als makelaar willen we in gesprek gaan met Questi, HOREB en Smartschool; drie platformen

die in onze scholen veel gebruikt worden. We willen de mogelijkheden bespreken om modules specifiek voor methodescholen te ontwikkelen waar ook kinderen in kunnen werken.

3.4.3 Doorlichting

Wij ondersteunen scholen in het uitwerken van kwaliteitsvol (methode)onderwijs. Inspecteurs bekijken of die kwaliteit ook effectief gehaald wordt. Ook al verschillen deze decretale taken heel duidelijk, onze doelen liggen dicht bij elkaar: scholen ondersteunen richting goed onderwijs voor elke leerling. Beide organisaties kennen, gebruiken en delen verschillende referentiekaders om naar die onderwijskwaliteit te kijken. Scholen die doorgelicht worden, kunnen we vanuit de PBD ondersteunen en hen deze (of andere) kaders aanreiken om hun kwaliteitszorg onder de loep te nemen. Hier zijn twee zaken belangrijk: preventief werk is beter dan curatief werk en kwaliteitszorg doe je niet éénmalig in functie van de inspectie maar doorlopend voor jezelf, de ontwikkeling van je school en de professionalisering van je team en bestuur.

In vorige hoofdstukken van dit driejarenplan spreken we b.v. over doelgericht ervaringsleren of geïntegreerde leerlingbegeleiding, over datageletterdheid en gedeeld leiderschap. Dat zijn thema's of werven die de globale onderwijskwaliteit van scholen versterken en dat we op een preventieve manier behandelen. We willen hier blijvend werk van maken en scholen en schoolleiders verder laten oefenen en doen groeien in hun reflectief vermogen: waarom doen we de dingen die we doen, doen we de dingen goed of doen we de goede dingen? (zie ook eerder titel [3.4.1 \(R\)OK en kijkwijzer kwaliteitszorg](#)).

Scholen worden op die manier sterker en maken met meer vertrouwen samen school. De komst van een inspectie vormt voor hen geen bedreiging, maar een uitdaging of kans om met hen in gesprek te gaan over hoe ze die kwaliteit nog meer kunnen borgen en effectiever maken. Het is voor hen een uitgelezen kans om hun visie op leren en onderwijzen te delen en te tonen hoe die concreet tot op de klasvloer vorm krijgt. Hoe het schoolteam met het volle vertrouwen en groot engagement naar de schijnbare paradox doelgericht ervaringsleren, kijkt.

Toch blijft een doorlichting uiteraard ook stress en twijfel geven. Om die stress gezond te houden en scholen in hun kracht te zetten, hebben wij voor hen een specifieke aangepaste begeleiding voorzien. Wij voorzien een **coaching met de coördinator** om te peilen wat er leeft en wat er concreet nodig is om de inspectie zonder zorgen te ontvangen. We adviseren tegelijk om (blijvend) werk te maken van interne kwaliteitszorg en geven hen een concrete opdracht aan de hand van de ontwikkelingschalen. Sterke scholen zullen die opdracht eerder al zelf hebben uitgevoerd of zijn sowieso vertrouwd met de inhoud en kapstukken van het (R)OK. Voor een aantal andere (nieuwe) scholen kan deze materie nog onbekend en onbemind zijn. Sowieso **blijven we in de periode van doorlichting heel nabij** en zorgen we voor extra support. Die support komt niet enkel van de kern of PBD maar ook vanuit de federatie zelf en de collega's van de scholengemeenschap. Coördinatoren gebruiken dit netwerk effectief en wisselen ervaringen, materiaal en tips uit over (voorbij) doorlichtingen en hoe je hier gerichte groeikansen uit kan halen. Nadien blijft de PBD verder nabij. Indien nodig wonen wij het **reflectiegesprek** bij en sowieso vragen we inzage in het inspectierapport. We **bespreken samen de feedback** en zetten adviezen en kritieken om in nieuwe werven en passende **actieplannen**. We linken die aan lopende werven en zoeken samen welke mogelijke extra ondersteuning of begeleiding opfortuun kan zijn.

Een doorlichting rust niet enkel op de schouders van de coördinator. Algemeen en sowieso is kwaliteitszorg een zaak van de ganse school. Als wij scholen in doorlichting (vooraf of achteraf) ondersteunen dan richten wij ons zoveel mogelijk tot alle actoren. Scholen die na een **negatieve doorlichting** een verplichte begeleiding volgen, spreken we daarom aan via de **beleidsdriehoek** teambestuur-coördinator. We stellen met alle afgevaardigden samen een **verbeterplan** op die gedeeld en gedragen is. Vanuit de positieve insteek om verder te willen groeien, komen we tot haalbare en concrete acties die in **kernteams** of lerende netwerken verder uitgewerkt worden en die waar nodig ondersteund worden door kernleden of collega's van de scholengemeenschap.

De PBD of kernleden die deze specifieke coachingstrajecten opvolgen, kunnen zelf ook nog groeien. We blijven daarom graag **contact houden met de inspectie** via b.v. gedeelde onderzoeken, presentatiemomenten of het pas opgestarte 'wissellere' waarvoor we ons hebben ingeschreven. Beide organisaties kunnen heel wat leren van elkaar en het is belangrijk om voldoende inzicht te hebben in elkaars werking en manier van kijken.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Publicatie onderwijskwaliteit (FOPEM-reeks) - Publicatie <i>Zinvol evalueren en registreren volgens het doelgericht ervaringsleren</i> - <i>Kijkwijzer kwaliteitszorg</i> implementeren + verder verfijnen - Paspoort actief gebruiken tijdens leergemeenschap co's in kader van datageletterdheid en interne kwaliteitszorg 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitstraject: uitrollen en afronden met De Step + borgen tot een standaardtraject voor andere scholen - Traject op maat rond evaluatie en registratie - Traject op maat voor scholen met negatieve doorlichting 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - In samenwerking met CEGO een kwaliteitstraject voor scholen uitwerpen (met pilotschool De Step) - Samen met Questi, Smartschool en HOREB zoeken naar passende LVS-modules voor methodescholen - Wissellere in samenwerking met onderwijsinspectie - Gesprek met onderwijsinspecteurs over publicatie 'Zinvol evalueren en registreren volgens doelgericht ervaringsleren' - Sessie <i>datageletterdheid</i> (georganiseerd met OKO-partners) voor de PBD's waar we OVSG en STEP uitnodigen 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Paspoort elk jaar ingevuld door elke FOPEM-school. - <i>Pedagogie van het worden</i> wordt permanent gebruikt in scholen om evaluatiebeleid blijvend te optimaliseren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focusgroepgesprek met enkele coördinatoren en evt. een schoolbestuur over gebruik <i>kijkwijzer kwaliteitszorg</i> in hun school. - Scholen die deelnemen aan traject op maat geven bij start noden en leervragen

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kijkwijzer kwaliteitszorg</i> wordt automatisch ter hand genomen in teams en besturen wanneer ze iets willen uitwerken - Publicatie 'Zinvol evalueren en registeren volgens doelgericht ervaringsleren' wordt gevalideerd door enkele onderwijsinspecteurs 	<p>aan. Tussentijds en op het einde wordt gecheckt of voldaan is aan die verwachtingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diepte-interview met enkele teamleden uit traject op maat over hoe ze <i>Pedagogie van het worden</i> gebruikt hebben en wat mogelijk effect is. - Feedback (tekst bespreken + diepte-interview) ophalen van enkele coördinatoren en bestuursleden op het kwaliteitstraject van De Step: screenen op haalbaarheid, zinvolheid en kwaliteit.
--	--

3.5 *Link met historiek: samen school maken en coöperatief werk*

Schoolontwikkeling en kwaliteitszorg is altijd een gedeelde verantwoordelijkheid en past voor onze scholen zeker, in een lange geschiedenis van coöperatief leren, werken en besturen. Gedeeld leiderschap of werken met lerende netwerken zijn relatief 'moderne' begrippen, ook voor ons. Maar de onderliggende visie of inhouden zijn zeker niet nieuw en deel van ons DNA. Niet voor niets staat als ondertitel in ons logo: **samen school maken**. Besturen zijn van bij de start participatief samengesteld en coöperatief ingericht. Elke actor engageert zich vanuit zijn rol en expertise en geeft via cultuur en structuur concreet vorm aan de gedeelde visie. De coöperatieve gedachte die we honderd jaar geleden bijvoorbeeld bij Freinet al tegenkwamen wordt in ons methodeonderwijs nog dagelijks in praktijk gebracht op alle verschillende niveaus: kind en als deel van de klasgroep, begeleider die die coöperatieve groep leidt, begeleider als geëngageerd lid van een team, coördinator die op zijn beurt dat team coacht, coördinator die samen met begeleiders en ouders de school bestuurt,...

3.6 *Link met toekomst: visie drie doorbraken van cyane organisaties*

De schoolontwikkeling en het leiderschap op onze scholen is geworteld in het samen school maken, en vertrekt vanuit een aantal waarden die belangrijk gevonden worden in het streven naar een duurzame en sociaalrechtvaardige maatschappij. Die waarden liggen aan de basis van hoe onze scholen al meer dan 30 jaar georganiseerd zijn. Doel en context van een organisatie bepalen de cultuur die ze nodig heeft. En toch hebben onze scholen vanuit hun missie en visie in het algemeen een aantal culturele kenmerken gemeenschappelijk waarover we in dialoog willen gaan met alle partners op onze scholen: zelfsturing, heelheid en een collectief doel. Deze drie gemeenschappelijke culturele kenmerken¹⁴ in Laloux' *Reinventing organizations* willen we de komende drie jaren verder exploreren en doorvertalen naar de praktijk. En zo sluit de historiek aan bij een eigentijds in de wereld staan.

¹⁴ Laloux, F., (2015). *Reinventing organizations (Nederlandse editie)*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

4. Inspirerend coachen

4.1 Visie Jef Clement

Alle kernleden volgden tijdens het schooljaar 2020-2021 de training inspirerend coachen (Artevelde Hogeschool). Tijdens de training werden er zeven coachingsvaardigheden aangeleerd die we inzetten bij de coaching van scholen. Wat we zo waardevol vinden aan deze manier van coachen is dat het vanuit onszelf als persoon vertrekt, het zijn zeven gewone 'menselijke' vaardigheden die in potentie bij iedereen aanwezig zijn. We zijn ervan overtuigd dat we door deze training kwaliteitsvollere coaching kunnen aanbieden en doelgerichter kunnen werken.

4.2 Link met historiek

In onze **visietekst** rond zorg zijn de uitgangspunten van het GOL(L)D-concept en het handelingsgericht werken terug te vinden. Ook hier wordt gezocht hoe je de handelingsbekwaamheid kan versterken en vertrek je vanuit het eigenaarschap en concrete leervraag van de begeleider. In het GOL(L)D-concept reikten we onszelf en (zorg)coördinatoren op de scholen, handvatten aan om met leervragen van collega's gericht aan de slag te gaan. De principes die we daar leerden gebruiken, verschillen niet veel van die van Jef Clement. In het vervoltraject op GOL(L)D, die verschillende onderzoekers en hogescholen/universiteiten uitwerkten in het project Potential To Teach, komt de sterke kracht van coaching opnieuw en uitgebreid aan bod. Dat is voor ons een duidelijke bevestiging om verder die weg te wandelen en meteen ook een extra bron met bruikbaar materiaal.

Ongeveer tegelijk organiseerden we ook voor de **ondersteuners van het OKOplus-netwerk** een vorming coaching via het GR(R)OW-model. Ook zij worden op scholen ingezet om de begeleider te versterken (in het leren omgaan met diversiteit) en kunnen daarvoor de aangeleerde coachingskills gebruiken.

In een later stadium (zie ook eerder titel [3.3.5 De taalcoach](#)) startten we trajecten op met **taalcoaches en cahiercoaches**. Die zijn naast inhoudelijk expert ook bevoegd om het geleerde door te geven en de onderwijsvernieuwing mee te implementeren. Ook het aangepast traject met de starters, bracht de (lokale) **mentor** of mentoren meer op de voorgrond. Ook zij komen in contact met de collega begeleider die weerstanden voelt, met vragen zit, zoekt hoe hij het in de praktijk kan brengen, ... Een taalcoach, cahiercoach en mentor heeft nood aan begeleiding en vorming om dat coachingsluit en/of mentorschap ten volle waar te maken.

In de toekomst hopen we coördinatoren, die **peter-/meterschap** opnemen om een startende coördinator te ondersteunen, ook te motiveren om de vijfdaagse opleiding *inspirerend coachen* aan Artevelde Hogeschool te volgen. Het is een opleiding waarvoor je moet openstaan en waar je bewust tijd voor moet maken. Daarom spreken we over 'sterk motiveren' en niet over 'verplichten'.

Op die manier lopen op verschillende plekken en via verschillende rollen gelijkaardige trajecten en worden we samen sterker in het coachen van elkaar. We willen daarom de komende jaren blijven inzetten op de visie en praktijk van inspirerend coachen en waar nodig en passend in vorming voorzien.

4.3 Link met pedagogische visie: *teach as you preach*

Coaching is geen gesloten verhaal van de volwassen coach en zijn coachee en speelt niet enkel bij de begeleiders en hun leidinggevendenden, mentoren, cahier/taalcoaches of (pedagogisch) begeleiders. We gebruiken dezelfde insteek eigenlijk op alle niveaus doorheen onze klas- en schoolwerking als **deel van onze cultuur en visie op ontwikkeling en groei**. Ook bij kinderen (in eerste instantie omdat het deel is van ons pedagogisch project) werken we ontwikkelingsgericht en vertrekt de begeleider vanuit de zone van de naaste ontwikkeling en de concrete leehonger en interesse van zijn of haar leerlingen. Een aantal didactische principes die hier passen zijn b.v. vertrekken vanuit betekenisvolle contexten, aansluiten bij motivatie en interesse van het kind, samen concrete leerdoelen opstellen die op kindniveau te lezen en te begrijpen zijn, bepalen van succescriteria (wanneer zal ik tevreden zijn), gericht feedback geven en bijsturen waar nodig, plannen flexibel leren aanpassen, zelfevaluatie en portfolio, presentaties en projectvoorstellingen, kindgesprekken, kindcontracten,... Ieder individu of mens kan levenslang leren en groeien. Eigenaarschap en zelfkennis/zelfsturing zijn metacognitieve vaardigheden, die we vanaf de kleuterklas installeren en via de concrete praktijk oefenen. Een begeleider die dit proces helpt sturen of de klasgroep die elkaar feedback geeft, gebruikt (misschien niet altijd zo bewust of via de concrete stappen van Jef Clement) heel wat coachingsvaardigheden die hier het verschil kunnen maken. In die zin spreken we van '*teach as you preach*': ondersteun collega's in hun groei zoals je kinderen ondersteunt of omgekeerd. We zijn dus op één of andere manier ook allemaal coach voor elkaar.

Zoals we in de inleiding van dit hoofdstuk beschreven zijn de zeven vaardigheden van inspirerend coachen ook gewoon zeven *menselijke* vaardigheden. We herkennen heel wat praktijken in onze scholen en kaders die zij al gebruiken. Eén van die kaders is het **verbindend of geweldloos communiceren van Rosenberg**. Op een gelijkaardige manier als in *inspirerend coachen* ga je samen op zoek naar wat er zich onder de waterlijn afspeelt en probeer je te zoeken naar een gedeelde behoefte. We voelen niet de nood om hier te kiezen voor het ene of het andere. Zowel in onze eigen interne organisatiecultuur als in ons advies naar scholen toe maken ze deel uit van ons rugzakje.

We vinden in onze organisatie – van in de klas tot bij de kernmedewerkers – ook heel wat situaties en praktijken terug die aansluiten bij de visie en de vaardigheden van inspirerend coachen. We sommen er enkele op:

- Op leerlingniveau: positieve, formatieve feedback en het gebruik van succescriteria
- Op leerlingniveau: breed evalueren met aandacht voor de mens als complex geheel
- Op begeleiderniveau: coaching in kader van functioneren en evalueren, aanvangsbegeleiding en professionalisering
- Op teamniveau: samenwerken als lerende netwerk of leergemeenschap
- Op bestuursniveau: het belang van *fair process* en het streven naar gedeeld leiderschap (zie eerder titel [3.1 Terugblik project schoolleiderschap](#))
- Op koepelniveau: we werken samen als federatie en scholengemeenschap in een sfeer van *samen op weg*
- Op kernniveau: de cultuur die zich gaandeweg installeert naar aanleiding van de transitie en onze affiniteit met literatuur van de cyane organisatie (zie eerder titel [3.6 Link met toekomst: visie drie doorbraken van cyane organisaties](#)).

Het lijstje is indicatief maar laat ons vooral zien dat inspirerend coachen een logische keuze is voor de organisatie en tegelijk **één van de vele kaders** is die uitgaat van eenzelfde visie. We willen inspirerend

coachen als kernleden uitdragen en uitoefenen en op die manier anderen bottom-up inspireren om er ook mee aan de slag te gaan. Wat we *niet* willen doen is inspirerend coachen als kader opleggen en afdwingen. Dat zou regelrecht ingaan tegen de kern van wat inspirerend coachen is.

4.4 Link met decretale taak PBD: ondersteuning tot op de werkvloer

Interventies van de PBD hebben effect tot op het niveau van de werkvloer. Dat wordt van ons verwacht en klinkt evident en zeker wenselijk. Hoe dat precies gebeurt en hoe we dat sturen (en ook meten en opvolgen) is vaak iets complexer. Onze tussenkomsten staan niet los van de (school)context en onze interventies zijn geen éénmalige acties. Ze volgen de wetmatigheden van ontwikkelingsgericht leren, zijn deel van levenslang leren en passen in het bredere professionaliseringsbeleid van de school zelf. Inzetten op duurzame veranderingen en de blijvende impact (tot diep in het zijn of het DNA van b.v. de coördinator of de begeleider) is hierbij essentieel. De impact van een vorming of de impact van een begeleiding willen we daarom niet alleen op korte termijn bekijken (*Wat neem je morgen mee naar de klas?*) maar moet ook van waarde zijn op (middel)lange termijn (*Welk soort begeleider wil ik zijn?*).

De PBD van FOPEM blijft op zijn **vertrouwde twee sporen** verder werken: het aanbodgestuurde enerzijds en het vraaggestuurde anderzijds. Voor dat laatste wordt het steeds duidelijker op welke manier we deze ondersteuning willen invullen, namelijk via het inspirerend coachen van Jef Clement. Het wordt ook duidelijker hoe die manier van werken de handelingsbekwaamheid van de coachee effectief doet groeien. Door heel concreet aan de slag te gaan met de leervraag van een begeleider (of bestuurder, coördinator, admin, ...) zitten we meteen op het niveau van de klas- en schoolpraktijk. Via het GR(R)OW-model worden coach en coachee aangemoedigd om snel naar een concreet doel toe te werken en te zoeken naar haalbare en bruikbare acties (SMART) die morgen al inzetbaar zijn. Deze oplossingen komen niet van buitenaf: de coachee blijft eigenaar van eigen leren en kiest en benoemt zelf antwoorden die aansluiten bij eerder ervaren successen en talenten. Deze oplossingen zijn niet exemplarisch of oppervlakkig. De coach is getraind op doorvragen (exploreren) en zoekt samen met de coachee naar de onderliggende, fundamentele leernoden en de nodige veranderingsprocessen die van de begeleider echt een betere begeleider kunnen maken.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Bij 'teamtijp' in onze maandelijkse nieuwsbrief voor co's geregeld impulsen rond coaching verspreiden
Aanbod en vorming	
-	Leergemeenschap co's, leergemeenschap zorgco's, taalcoaches en cahiercoaches: extra sessies rond inspirerend coaching aanbieden indien interesse (reeds contact met Lies Pycke Universiteit Antwerpen)
-	Begeleiding op maat volgens <i>inspirerend coachen</i> in ons regulier aanbod. Co, zorgco, begeleider, bestuurder maar ook teams en schoolbesturen kunnen zo'n coaching op maat aanvragen.
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
-	Makelaar voor de vorming <i>inspirerend coachen</i> aan Artevelde Hogeschool (via Hilde Van Lysebettens)

Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Elk kernlid (ook nieuwe mensen) volgen volledige vijfdaagse opleiding <i>inspirerend coachen</i> aan Artevelde Hogeschool - Kernleden nemen (volgens mogelijkheden in het werkpakket), deel aan pitstop-sessies van Artevelde Hogeschool - Kern doet jaarlijks het achtwekenprogramma om coachingsvaardigheden actief te blijven oefenen - Door onze manier van coachen zijn co's/zorgco'/begeleiders/... geprikkeld en nemen ze ook deel aan de vijfdaagse training - Coördinatoren die peter-/meterschap opnemen voor een startende coördinator volgen (indien passend in hun werkpakket) de vijfdaagse opleiding aan Artevelde Hogeschool - Inspirerend coachen maakt in onze visietekst maar ook in de praktijk deel uit van het DNA van FOPEM 	<ul style="list-style-type: none"> - In paspoort kijken in welke mate 'inspirerend coachen' bij rubriek 'begeleiding van begeleiders' meer wordt gekozen naarmate driejarenplan vordert

5. Interne kwaliteitszorg FOPEM

5.1 Missie visie FOPEM en strategische doelen 2021-2024

Binnen het bestuursorgaan van FOPEM werd het voorbije schooljaar de missie en de visie geactualiseerd en werden de strategische doelen van FOPEM voor de periode 2021-2024 bepaald. Als organisatie vinden we het belangrijk om op langere termijn na te denken en onze activiteiten daarop te enten. De missie en de visie van 2014 werd verhelderd en door het uitwerken van een strategisch plan blijft het niet alleen bij een droom, maar wordt het ook werkelijkheid. Het plan vormt tevens een toetssteen voor onze kwaliteit. Het PBD-plan staat daar uiteraard niet los van. De transitie van onze organisatie is nagenoeg afgerond. Om de processen te borgen worden de rollen, verantwoordelijkheden, domeinen en projecten uitgetekend in *Glassfrog*, een tool die onze samenwerkingspraktijk ondersteunt en bevordert. De meest relevante strategische lijnen worden in de titels hieronder beknopt toegelicht.

5.2 Effectiviteit en kwaliteitsbeleid

Kwaliteitszorg is een gedeelde verantwoordelijkheid van alle kernleden. Vanuit onze missie en visie is elk kernlid zich bewust van zijn of haar aandeel en rol in het kwaliteitszorgverhaal. We streven naar een kwaliteitscultuur waarin alle coördinatoren en begeleiders nauw betrokken worden bij onze eigen interne kwaliteitszorg en ijveren naar een groot bereik om zicht te krijgen op de effecten van onze begeleiding. We reflecteren met hen over de kwaliteit van ons aanbod en nemen de gepaste acties om

onze pedagogische begeleidingsdienst verder te ontwikkelen en te versterken. Tenslotte hopen we – door zelf bewust om te gaan met effectiviteit en kwaliteitszorg – dat scholen geïnspireerd worden door onze methodieken en voorbeelden om hun eigen interne kwaliteitszorg te versterken.

In 2017 ontwikkelde OKO – naar aanleiding van het netoverstijgend overleg effectiviteit – een **evaluatiefiche voor begeleiding en nascholingen**. De inhoud ervan vinden we uitermate relevant, maar de vorm voelt wat onpraktisch. Daarom proberen we die inhoud via werkvormen, via korte, gerichte bevestigingen en via (tekstuele) analyses te vatten op verschillende plekken en tijdstippen. Op die manier ontwikkelden we een kwaliteitsbeleid als organisatie. In wat volgt lees je een combinatie van onze huidige manier van werken, die we willen behouden, en van onze plannen en wensen die we nog zullen ontwikkelen.

5.2.1 Dagdagelijkse kwaliteitszorg: informeel

Doordat we een toegankelijke pedagogische begeleidingsdienst zijn en er een zeer nauwe samenwerking is met onze scholen, krijgen we heel wat feedback op een informele manier. Deze feedback wordt meegenomen en besproken tijdens het kernoverleg. Via diverse werkvormen en via het inspirerend coachen slagen we erin om betrouwbare input te krijgen van onze scholen. Daarnaast zetten we ook formelere structuren op die bijdragen aan onze interne kwaliteitszorg. We doen dit op micro-, meso- en macroniveau (zie verder titel [5.2.2 Formele, gestructureerde kwaliteitszorg](#)).

5.2.2 Formele, gestructureerde kwaliteitszorg

a. *Microniveau*

Bij al onze **vormingen** maken we tijd en ruimte voor effectiviteitsonderzoek:

- Aan het begin van een vorming peilen we naar de verwachtingen van de deelnemers over wat zij willen leren. Vervolgens duiden we via de [CORPI-methode](#) wat de inhoud en doelen zijn. De doelen worden geformuleerd via het [SMART-principe](#).
- Tijdens en aan het eind peilen we naar de tevredenheid bij de begeleiders. Die peiling is kwalitatief en vraagt naar de inhoud, de praktijkgerichtheid en het didactisch materiaal. Deze input vormt de basis voor eventuele bijsturing.
- Aan het eind leggen we ook de link met de klaspraktijk, we kijken hoe ze de transfer kunnen leggen naar de klas- en schoolcontext.

We bespreken de input vanuit onze deelnemers steeds op een kernoverleg. We borgen die nabespreking en de lessen die we eruit willen trekken ook op ons digitaal platform waar we als kern samenwerken.

Nieuwe initiatieven: we willen een bevraging ontwikkelen voor nieuwe initiatieven. De coördinator geeft feedback over de begeleidingsinterventies tijdens het eerste jaar dat de school is aangesloten bij FOPEM. De meting is zowel kwantitatief als kwalitatief. Naast tevredenheid van de school is het belangrijk dat we als pedagogisch begeleider zelf stilstaan bij het proces en het resultaat van deze interventies.

Scholen die FOPEM verlaten: net zoals bij nieuwe initiatieven willen we ook een kwantitatieve en kwalitatieve meting voorzien over de begeleidingsinterventies bij scholen die FOPEM verlaten.

De band met **coördinatoren** is zeer nauw. Ze hebben een betrouwbaar zicht op wat wij aanbieden en bieden ons op hun beurt een unieke blik in hun school. We peilen op verschillende manieren naar de

effectiviteit van onze interventies bij coördinatoren en zetten door middel van verschillende methodieken actief in op een transfer naar de praktijk.

- De maandelijkse leergemeenschap voor coördinatoren wordt tijdens de voormiddag opgesplitst in drie trajectgroepen die aan de slag gaan met een persoonlijke leervraag. De kernleden zijn elk verantwoordelijk voor zo'n groep en nemen de rol van coach op. Binnen de groep zitten max 8 coördinatoren met elk een leervraag. Elke leergemeenschap wordt er via de [OASE-techniek](#) stil gestaan bij de **acties** in de **praktijk**. Is men met het geleerde aan de slag gegaan, heeft men het eigen handelen bijgestuurd en heeft er met andere woorden een transfer plaatsgevonden op de werkvloer? Het volledige proces wordt bijgehouden in hun **leerboekje** en via **het MS Teams-kanaal voor coördinatoren**.
- Tijdens de namiddag worden de coördinatoren opgesplitst in onderzoeksgroepen. Elke onderzoeksgroep werkt aan een praktijkgericht onderzoek, gericht op het ontwikkelen van een eindproduct. De groep denkt hier niet (louter) in functie van de eigen school maar zoveel mogelijk in functie van wat de federatie of leergemeenschap als geheel nodig heeft. Dit bestaat uit minstens 5 bijeenkomsten, het kernlid neemt hier de rol van 'sherpa' op en doet het praktische en grafische huiswerk zodat er op het einde een product is. Aan het eind van het onderzoek willen we tijdens de komende drie jaar ook het **leereffect** in kaart brengen m.a.w. welke kennis, inzichten en vaardigheden hebben zij verworven tijdens dit proces. Doordat er een fysiek eindproduct is, dat beschikbaar is op de vormingswebsite, is de kans op langdurige transfer naar de werkvloer of praktijk groter.

Coachingstraject: elke school en/of begeleider kan een coachingstraject aanvragen. Dit traject bestaat uit één intakegesprek en drie coachingssessies. Tijdens het intakegesprek worden duidelijke doelen en een tijdspad opgesteld. Als PBD willen we graag nagaan wat het leereffect is van onze interventie, vandaar dat elke coaching terugkoppelt naar de voorgaande coaching. We houden een kwalitatieve bevraging en gaan na in welke mate zij kennis, inzichten en vaardigheden hebben verworven. We borgen alle coaching-gesprekken in het Microsoft Teams-kanaal van de pedagogische begeleidingsdienst.

b. Mesoniveau

We werken thematisch zoveel mogelijk in **trajecten** zodat er echt effect tot op de werkvloer kan zijn. Gedurende drie jaar komen thema's op verschillende plaatsen, in verschillende gedaanten en bij verschillende rollen/personen terecht. Op die manier bevorderen we de transfer in schoolteams en ondersteunen we een gedeelde taal. Zo streven we ook een langdurig effect tot op de werkvloer na.

We zetten bewust in op enkele leidende figuren/rollen in een school: cahiercoach, taalcoach, zorgcoördinator, ... Op het einde van het werkjaar maken we tijd om met hen te **reflecteren op hun rol**, welke randvoorwaarden al dan niet voldaan zijn om een effect te hebben tot op de werkvloer en hoe de PBD hen in de toekomst beter kan ondersteunen. Die reflectie gebeurt kwantitatief of kwalitatief, afhankelijk van de soort bijeenkomst.

Daarnaast vragen we scholen om jaarlijks een [paspoort](#) in te vullen (zie ook eerder titel [3.4 Onderwijskwaliteit, interne kwaliteitszorg en doorlichting](#)). Dit is enerzijds deel van de interne kwaliteitszorg van scholen, maar geeft de PBD en de scholen inzicht in elkaars ontwikkeling. Ook via deze weg zien wij in welke mate onze input een blijvend effect heeft op de werkvloer.

c. *Macroniveau*

Driejaarlijks bezorgen we een **semi-gestructureerde bevraging** aan al onze scholen. Daarin bevragen we de tevredenheid en het effect van het voorbije aanbod (over een periode van 3 jaar), wat de algemene visie is over FOPEM en de PBD (B.v. *welke diensten vind je noodzakelijk?*) en polsen we naar toekomstige noden. We krijgen zo ook een beeld van het effect van ons aanbod en zien bij de noden wat nog onvoldoende doorgesijpeld is tot op de werkvloer.

Ook de maandelijks bestuursvergadering van het bestuursorgaan van FOPEM en SOM houden ons een spiegel voor. Het bestuursorgaan bestaat uit coördinatoren, ouders en externen aan de organisatie. Daar wordt het jaarplan voorgesteld en afgetoetst aan het strategisch plan en wordt de jaarlijkse evaluatie besproken. Op die manier wordt de ontwikkeling van onze activiteiten als van onze personeelsleden opgevolgd in het kader van ontwikkelgesprekken.

Een vraag die we de komende drie jaar willen onderzoeken is wat **impact** betekent voor onze organisatie. In het publiek debat klinkt de vraag om complexe veranderingen en het verwerven van competenties te monitoren. Daarbovenop komt dan ook de vraag wat het effect van onze interventies of begeleiding zou kunnen zijn in dergelijke trajecten. We kijken hiervoor terug naar de werkvloer en hoe we samen met onze scholen hier standpunt innemen. Dat standpunt is het volgende: wat in onderwijs gebeurt, is zo complex en kan je niet toewijzen aan één enkele interventie, het is altijd een samenloop van omstandigheden die het welslagen versterkt of net verhindert. Tegelijk zijn er natuurlijk studies die succesfactoren en hefboomen voor dat welslagen aanduiden, en die willen we natuurlijk niet negeren. Kortom, *food for thought*. Concreet willen we impact als begrip definiëren in onze organisatie. Niet alleen impact van de pedagogische begeleidingsdienst maar ook impact van een begeleider of een school. We grijpen hier terug naar *Het prachtige risico van onderwijs*¹⁵ en naar *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*¹⁶. In het kader van onze focus op evaluatie en registratie (zie eerder titel [3.4.2 Evaluatie en registratie als onderdeel van kwaliteitsbeleid op school](#)) nemen we bedenkingen en ideeën uit beide bronnen mee in onze trajecten en gaan we in gesprek met onze scholen. Zo bouwen we samen een **evidence informed definitie** op die we later kunnen omzetten in instrumenten en afspraken.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Bevraging nieuwe initiatieven + scholen die FOPEM verlaten ontwikkelen
-	Werkvorm ontwikkelen om leereffect bij co's van onderzoeksgroep in kaart te brengen
-	'Impact' als begrip definiëren, zowel vanuit standpunt PBD als vanuit standpunt begeleider
Aanbod en vorming	
-	Tijdens alle vormingen onze werkvormen (CORPI, SMART, OASE, handoefening, ...) blijven inzetten, verfijnen en expliciet benoemen
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
-	Sessie <i>datageletterdheid</i> (georganiseerd met OKO-partners) voor de PBD's waar we OVSG en STEP uitnodigen

¹⁵ Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

¹⁶ Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H., Vandenabeele, J., Van Hemelrijck, A. (2014). *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*. Brussel: Socius.

Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Scholen zijn geïnspireerd door onze omgang met IKZ en passen werkvormen en visie toe in hun eigen school - Materialen en trajecten die we aanbieden blijven duurzaam verankerd in scholen - Er is een vlotte, efficiënte manier binnen de kern om feedback op vormingen meteen om te zetten in acties/voornemens voor toekomstige vormingen. - <i>Evidence informed</i> definitie van 'impact' 	<ul style="list-style-type: none"> - In paspoort (laatste rubriek) kijken hoe inschatting van eigen IKZ stijgt - In paspoort kijken welke van onze materialen en trajecten verankerd blijft in de scholen.

5.3 ICT-beleid

Na een lang en doordacht onderzoek maakten we in 2021 de keuze voor een Office 365 omgeving. We wilden absoluut eenduidigheid in onze ICT-systemen. Daarom willen we niet alleen intern als kernmedewerkers de Office 365-omgeving gebruiken maar ook met onze scholen langs die weg communiceren.

5.3.1 Visie

We kiezen voor **geïntegreerde, inclusieve, gebruiksvriendelijke, veilige en goedkope** systemen die samenwerking ondersteunen.

- Geïntegreerd: platform dat zoveel mogelijk functies, apps en mogelijkheden bundelt zodat we met zo weinig mogelijk systemen en platformen werken (zowel intern als extern).
- Inclusief: toegankelijk voor mensen met leermoeilijkheden, toegankelijk ongeacht het soort toestel dat je hebt.
- Gebruiksvriendelijk: snelle leercurve, snel toegankelijke helpfunctie, zoveel mogelijk geautomatiseerd.
- Veilig: voldoet aan de GDPR-normen.
- Goedkoop of gratis.

Digitale platformen moeten vooral onze werking ondersteunen en faciliteren. Onze *core business* is nog steeds vormen, belangen behartigen en scholen ondersteunen en samenbrengen. We geven nog steeds de voorkeur aan fysieke bijeenkomsten waar je echt tot leren kan komen, waar je creatief kan samenwerken, waar je een gemeenschap kan creëren. Aangezien we Vlaanderenbreed georganiseerd zijn en vervangingen in het basisonderwijs moeilijk zijn, willen we digitale middelen inzetten waar nodig.

Fysieke samenkomst waar mogelijk, digitale samenkomst waar nodig.

We willen werken volgens het ***teach as you preach-principe***. We stimuleren scholen om een bedachtzaam ICT-beleid op te zetten dat de werking ondersteunt. Door als organisatie digitale leermiddelen in te zetten, willen we scholen inspireren en tonen hoe digitale middelen het leren ondersteunen. Daarom zetten we expliciet in op professionalisering van onze groepen in het gebruik van onze digitale leermiddelen zodat zij die ook op school kunnen gebruiken.

Onze digitale systemen moeten onze **dienstverlening versterken**: informatie snel en toegankelijk bij onze doelgroepen krijgen, expertise borgen en toegankelijk maken, leergroepen ondersteunen en faciliteren, automatiseren wat kan geautomatiseerd worden, op een professionele manier werken.

5.3.2 Praktijk

De kernmedewerkers werken vanaf 2020-2021 uitsluitend met een Office 365-omgeving, meer bepaald met Microsoft Teams. We ontwikkelden al een beleid en afspraken – gestoeld op de visie hierboven – en merken nu al hoe het de efficiëntie verhoogt. Tegelijk voelen we dat zo'n digitaal systeem stresserend, veeleisend en vervreemdend kan werken. Ook voor corona werkten kernmedewerkers thuis. We blijven tweewekelijks een volledige dag samenkomen met alle kerncollega's. We lieten en laten ons hierbij verder begeleiden door Kris Vande Moortel (Microsoft).

Vormingen organiseren we in eerste instantie fysiek. Een digitale intervisie tussendoor kan volgens de wensen van de deelnemers georganiseerd worden. Coachingsgesprekken die één-op-één verlopen kunnen ook digitaal georganiseerd worden. Pedagogische studiedagen op maat geven we live in een school. De graadmeter om voor een fysieke bijeenkomst te kiezen, is voor ons tweeledig: In welke mate willen we **creatieve denkprocessen** op gang brengen? In welke mate willen we inzetten op **groepsvorming**? Tijdens fysieke vormingen kunnen digitale leermiddelen zeker aan bod komen als deze het leerproces ondersteunen.

We maken een MS Teamsomgeving aan voor ons bestuursorgaan FOPEM/SOM en voor drie doelgroepen uit onze scholen: coördinatoren, zorgcoördinatoren en administratieve krachten. Dit zijn standvastige groepen met een duidelijke taakomschrijving en een duidelijke band tussen de leden. Een online omgeving die communicatie, documentenbeheer en expertisedeling voor deze groepen ondersteunt, is nodig. Deze groepen starten hiermee in schooljaar 2021-2022. Alle andere begeleiders uit een FOPEM-school laten we organisch inrollen volgens een *incentive*: wanneer ze een vorming volgden, kunnen ze het verslag en gebruikte materiaal op de Teamsomgeving van alle FOPEM-begeleiders vinden, ze kunnen er met de deelnemers napraten en verder uitwisselen. Op die manier hopen we dat alle mensen uit onze scholen actief deelnemen aan deze omgeving ten laatste in juni 2023. Op die manier zijn we alert voor onze mensen en zetten we in op een duurzame overstap. In tussentijd blijven vooral onze [cahier](#)- en [vormingswebsite](#) en mailverkeer de manier om onze doelgroepen te bereiken. De websites zullen altijd blijven bestaan, maar minder functies vervullen naarmate het MS Teams-platform meer in gebruik wordt genomen.

We professionaliseren deze groepen in het werken met zo'n omgeving via instructiefilmpjes, door een ICT-aanspreekpunt vanuit de kern aan te duiden en door een discipline te ontwikkelen om als groep afspraken te maken naarmate we het platform gebruiken.

We bieden scholen de mogelijkheid om zelf ook voor een Office 365-omgeving te kiezen voor hun school. Die wordt dan een *subtenant* onder FOPEM. GDPR-gewijs is er geen informatiedoorstroom, we kunnen als FOPEM niet in de online omgeving van de scholen. Het voordeel is daar vooral dat begeleiders dan al een account hebben met als domeinnaam hun eigen school. Dat account geeft hen ook toegang tot de digitale platformen van FOPEM. Dit blijkt een klein maar belangrijk deel van de

professionele identiteit te zijn, dat we niet willen negeren. Het werken met Microsoft op schoolniveau verplichten we evenwel niet. Dit behoort tot de vrijheid en verantwoordelijkheid van elke school.

We automatiseren zoveel mogelijk zaken die ons werk vergemakkelijken (b.v. inschrijven voor vormingen). Op die manier kunnen we als pedagogische begeleidingsdienst inzetten op onze kerntaken en minimaliseren we planlast.

We houden op dit moment de communicatie warm met onze scholen via nieuwsbrieven (via programma Mailchimp). Dit blijven we behouden totdat elke doelgroep volledig ingerold is in de Office 365-omgeving. Via MS Teams en Sway wordt de functie van onze huidige nieuwsbrieven dan overgenomen.

5.3.3 Lessen na corona

Op ons eigen kernniveau hebben we gemerkt dat een veelheid aan systemen voor stress, onduidelijkheid en verlies aan info zorgt. Vandaar hebben we de weg vooruit genomen en zijn we na grondig onderzoek overgestapt naar een Office 365 omgeving. Videobellen en online samenwerken gaat nu gemakkelijker en dat is een groot voordeel. Tegelijk dreigt het gevaar om alles digitaal te regelen en niet meer samen te komen. Dit willen we als kern te allen tijde vermijden. ICT is een middel en geen doel op zich.

We hebben gemerkt dat we in de lockdown onze scholen heel vlot konden bereiken. Door onze kleinschaligheid en duurzame, persoonlijke relatie met coördinatoren konden we onze dienstverlening digitaal blijven garanderen. Tegelijk merkten we hoe basaal de ICT-vaardigheden bij sommige coördinatoren en teamleden waren. We willen hier op een ervaringsgerichte manier op inzetten, zoals bij de kinderen. We organiseren geen lessen in ICT maar vertrekken vanuit ervaringen, vragen en problemen om digitale vaardigheden bij te brengen. We richten een stimulerende leeromgeving in waarbij onze doelgroepen gemotiveerd worden om hun ICT-vaardigheden aan te scherpen: door in hun zone van naaste ontwikkeling en onder begeleiding digitale leermiddelen te gebruiken (zoals b.v. Thinglink, Kahoot, Microsoft of Google Formulieren, ...)

Meer info over onze plannen rond digitale didactiek in de klassen lees je eerder bij titel [f. extra aandacht digitale geletterdheid](#)

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
-	Een MS-Teamsomgeving, die actief gebruikt wordt, voor kernleden, administratief medewerkers, zorgco's, coördinatoren, bestuursorgaan, alle begeleiders van een FOPEM-school, nieuwe initiatieven, leden van een schoolbestuur.
-	Intro-, wegwijs- en instructiefilmpjes over MS Teams
-	Kanaal 'digitale vaardigheden' en kanaal 'ICT-vragen en problemen' met tips en info rond ICT
-	Automatische <i>flows</i> opstellen zodat kernleden zich kunnen focussen op hoofdtaak.
Aanbod en vorming	
-	Tijdens vormingen maken hebben we bewust aandacht voor digitale leermiddelen die passen bij de inhoud van de vorming.
-	Tijdens een vorming gebruikt de PBD zelf ondersteunende digitale leermiddelen om zo de deelnemers te inspireren.

Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - Sessie in anderhalve dag rond ICT-beleid (Stef Van Malderen, Kontent) voor co's - Ondersteuning op maat door Kris Vande Moortel (Microsoft) bij het uitbouwen van een passende Microsoftomgeving voor de organisatie. 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - 95% van alle personeelsleden van SOM hebben een account op MS Teams en gebruiken die actief (reageren op posts en chats, materiaal delen en raadplegen). - Alle 'gebruikers' evalueren de communicatie en samenwerking als kwaliteitsvol, efficiënt, passend en gebruiksvriendelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gedurende ICT-transitie (2021 tot 2023) geregeld (dus meerdere keren per jaar) korte enquêtes verspreiden (via MS Forms in MS Teams) om gebruiksvriendelijkheid en mogelijks effect op digitale vaardigheden van de gebruikers in kaart te brengen. - Diepte-interview met een co, zorgco, admin, bestuurslid FOPEM-SOM, schoolbestuurder en begeleider om gebruiksvriendelijkheid en mogelijks effect op digitale vaardigheden van de gebruikers in kaart te brengen. - Op het einde van dit driejarenplan (juni 2024) laten we ons volledige ICT-aanbod doorlichten door een professioneel communicatiebureau.

5.4 FOPEM groeit: ondersteuning nieuwe initiatieven

We hebben als organisatie heel wat ervaring met het opstarten van nieuwe scholen. De relevantie van ons soort onderwijs wordt keer op keer bevestigd wanneer een nieuw initiatief zich aanmeldt bij ons bestuursorgaan. We verzamelden heel wat materiaal en expertise om deze groepen goed te begeleiden. In het kader van ons strategisch plan en de transitie willen we ook dit aanbod meer stroomlijnen en structureren.

We willen investeren in een **welkomstpakket** met bronmateriaal en sprekende praktijkvoorbeelden. Die situeren zich zowel op het pedagogisch-didactisch als op het organisatorisch-bestuurlijk vlak. Het bestuursorgaan finaliseert op dit moment de **toetredingsvoorwaarden**. We plannen een **infodag** in de herfst- en krokusvakantie. Initiatiefgroepen maken hier kennis met elkaar en kunnen uitwisselen. Tegelijk doet de organisatie, en specifiek ook de pedagogische begeleidingsdienst, een aanbod met stukken uit dat welkomstpakket. Onder andere Timperley¹⁷ drukt begeleidingsdiensten op het hart dat het onvoldoende is om bronmateriaal zomaar te geven. Erover spreken en peilen naar de diepere overtuigingen en visie op onderwijzen en leren is cruciaal voor verandering. Vandaar ook het infomoment om via interactieve werkvormen het materiaal in de diepte te verkennen en te vertalen naar hun concrete situatie.

Voor de opstart bieden we vrijblijvend een **teamcoaching** aan (zie eerder titel [4. Inspirerend coachen](#)) met een gerichte leervraag. Tijdens het eerste werkjaar kan het team intekenen op het reguliere aanbod, maar we merken en beseffen dat het eerste jaar vooral overleven is. Vandaar ook de infodagen voor de

¹⁷ Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. Ministry of Education.

opstart zodat de eerste vragen al beantwoord zijn. We vragen wel dat de **coördinator een coachingstraject** volgt (3 à 4 sessies) met een kernlid. Bij opstart wordt ook een **peter of meter** toegewezen uit onze scholengemeenschap. Die coördinator ondersteunt de opstartende school rond kleine maar prangende issues. Op termijn willen we dat zo'n peter/meter ook de vijfdaagse cursus *inspirerend coachen* volgt.

In het tweede werkjaar van de school gaan we actiever aan de slag met het voltallige team. We werken specifiek op de implementatie van **doelgericht ervaringsleren en cultuurbeschouwing** om zo hun pedagogisch project sterker, concreter en zichtbaarder te maken (zie ook eerder titel [1.3 Terugblik implementatie cahier W.O.](#) en [1.4 Terugblik implementatie cahier cultuurbeschouwing](#)). Ook de **zorgwerking** krijgt in het tweede jaar extra aandacht vanuit onze pedagogische begeleidingsdienst. Daarnaast ondersteunen we ook het **schoolbestuur** bij het uitbouwen van een participatieve werking. We vragen ook dat teamleden ingaan op het **startersaanbod** (zie eerder titel [3.3.8 De starter en zijn mentor](#)) dat vanuit de PBD wordt georganiseerd.

Vorig schooljaar startte er een nieuwe FOPEM-school. We willen graag die coördinator interviewen om zo meer zicht te krijgen op wat een startende coördinator in een startende school nodig heeft.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Welkomspakket voor nieuwe initiatieven - Toetredingsvoorwaarden finaliseren 	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Teamcoaching: vrijblijvend voor de opstart, verplicht in tweede werkjaar. Thema's: doelgericht ervaringsleren + zorgwerking - Coaching schoolbestuur: verplicht in tweede werkjaar. Thema: Samen school maken met een participatieve werking - Individuele coaching: verplicht voor de coördinator in het eerste werkjaar - Infodagen: ontmoetingsmoment voor initiatiefgroepen + werkmoment om het welkomspakket in de diepte te leren kennen - Startersaanbod: reguliere werking waar teamleden uit nieuwe school deelnemen 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - Ervaren coördinatoren in onze organisatie nemen peter- of meterschap op voor de nieuwe coördinator - Interview met coördinator van laatste nieuwe FOPEM-school (gestart in 2020), in samenwerking met CEGO die hetzelfde doen voor hun tijdschrift (contact Marieke Holvoet). 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Peter/meter volgt een vijfdaagse opleiding <i>inspirerend coachen</i> - Initiatiefgroepen voelen zich ondersteund en handelingsbekwaam - Minstens 4 mensen per opstartende school nemen deel aan de infodag 	<ul style="list-style-type: none"> - Bevraging bij aansluiting (voor de opstart) + na eerste werkjaar. Noden en wensen vergelijken en onderzoeken in welke mate ons aanbod hen ondersteund heeft in dat eerste jaar (zie ook eerder titel 5.2.2 Formele, gestructureerde kwaliteitszorg).

5.5 Nascholings- en professionaliseringsbeleid kernleden

Technologische vernieuwingen, een groeiende diversiteit, de uitdaging van het inclusief onderwijs creëren een continue zoektocht naar manieren om kwaliteitsvolle pedagogische begeleiding te (blijven) realiseren. Om de effecten van een opleiding of nascholing ten volle te laten doorwerken, is er steeds meer de evolutie om als team te professionaliseren. Het voorbije schooljaar waren er bijzonder positieve ervaringen van het collectieve opleidingsaanbod omtrent inspirerend coachen.

De vorming inspirerend coachen wordt een blijver ook voor nieuwe kernmedewerkers vanaf volgend schooljaar. Op basis van de ontwikkelgesprekken worden de individuele en de collectieve noden bepaald voor professionaliseringsinitiatieven.

Het teamleren willen we bevorderen op verschillende manieren:

- Op informele momenten tijdens kernvergaderingen
- Door maandelijkse intervisiemomenten op basis van praktijkcasussen, waarbij de medewerkers elkaar coachen op basis van de GRROW vanuit het inspirerend coachen
- Door het organiseren van leesseminaries, waarbij eenzelfde bron gelezen en besproken wordt

Verder wordt 10% van de tijd van de kern ingeroosterd voor eigen bijscholing en verdieping: doornemen van vakliteratuur, boeken, onderzoeksrapporten...

De komende periode vat één van de kernmedewerkers een masteropleiding pedagogische wetenschappen aan, waarin een deel van het onderzoek in onze organisatie en scholen zal lopen. Die onderzoekende houding zal bijzonder veel leermomenten genereren.

Plannen en praktische uitwerking	
Didactische leermiddelen	
/	
Aanbod en vorming	
<ul style="list-style-type: none"> - Leesseminarie - Vorming Inspirerend coachen voor nieuwe medewerker - In-oefenmomenten Inspirerend coachen - 10% vormingstijd 	
Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen	
<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeksopdracht masteropleiding 	
Succescriteria en effectmeting	
Succescriteria	Effectmeting
<ul style="list-style-type: none"> - Kernleden geven aan dat ze zich competent en op de hoogte voelen van ontwikkelingen in het onderwijsveld. - Gerichte intervisiemomenten tijdens kernoverleg op basis van GR(R)OW-structuur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelgesprekken met kernleden geven inzicht in de interne professionalisering.

D. Bijlages

- We vinden de samenwerking met pedagogische begeleidingsdiensten van OKO belangrijk en relevant. Samen met onze OKO-partners schreven we een standpunt en engagement van hoe we die samenwerking willen faciliteren. Je herkent stukken hieruit in de tabellen bij *Onderzoek in samenwerking met netwerk en externen* maar we geven de volledige, originele tekst nog eens mee in bijlage.
- Samenwerkingsovereenkomst tussen PBD, CLB en een school (zie ook titel [2.4. Samenwerkingsverband en engagementsverklaring](#))
- Jaarverslagen van het vorige driejarenplan (zie ook bij titel [B. Effectiviteit voorbij driejarenplan](#))