

PBD van de Federatie voor Onafhankelijke Pluralistische
Emancipatorische Methodescholen (FOPEM)

Pedagogisch begeleidingsplan

2021-2025



Samen school maken

en zo streven naar een sociale
rechtvaardige samenleving

Inhoud

A.	Beschrijving organisatie	3
B.	Totstandkoming begeleidingsplan.....	4
	Effectiviteit voorbij plan.....	4
	Jaarverslagen 2018 tot 2021	8
	Strategische lijnen vanuit bestuursorgaan	9
C.	Visie op begeleiding.....	11
1.	Visie op begeleiding.....	11
	Missie, visie, strategie van FOPEM & SOM.....	11
	Letterwoord FOPEM.....	13
	Vijf begeleidingsprincipes	14
	Visie op onderwijzen en leren.....	15
2.	Begeleidingspraktijk	16
	Structuur.....	17
	Werkvormen en materiaal.....	18
	Rechtstreeks contact met de scholen.....	20
D.	Inhoudelijke doelen	20
1.	Doelgericht ervaringsleren in hoofd, hart en handen van elke begeleider en school.....	20
	Inleiding.....	20
	Strategische doelstellingen (= impact)	22
	Inhoud 1: doelgericht ervaringsleren voor elke begeleider.....	22
	Inhoud 2: nieuwe cahiers.....	28
	Inhoud 3: aandacht voor taal.....	34
	Inhoud 4: aandacht voor digitale competenties	36
	Inhoud 5: aandacht voor wereldoriëntatie	37
	Inhoud 6: aandacht voor cultuurbeschouwing	39
2.	Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding	42
	Inleiding	42
	Strategische doelen (= impact)	43
	Topics en onderbouwing.....	43
	Operationele doelen	46
	Doelgroepen	47
	Aanpak: begeleiding en tijdspad	47
	Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring.....	48
3.	Samen school maken in de praktijk	49
	Inleiding	49

Strategische doelen (= impact)	50
Topics en onderbouwing.....	51
Operationele doelen	55
Doelgroepen	56
Aanpak: begeleiding en tijdpad	56
Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring	57
E. Doelen op organisatieniveau.....	58
1. Personeels- en professionaliseringsbeleid	58
Personeelsbeleid	58
Professionaliseringsbeleid.....	59
Inspirerend coachen	60
2. Kwaliteitsontwikkeling	61
Visie op organisatieontwikkeling.....	62
Procesopvolging	64
Noden van scholen	66
Wetenschappelijke onderbouwing en kennisverwerving en -deling binnen de PBD	67
3. Doelgerichte samenwerking en netwerking	68
Samenwerking met de vier begeleidingsdiensten van OKO	68
Netoverstijgende samenwerkingen.....	70
Samenwerkingen tussen PBD FOPEM en externe organisaties.....	72
4. Financieel beleid	73
F. Bijlages.....	74
1. Beleidsprioriteit, decretale opdracht en link met OK-kader van de inhoudelijke doelen.....	74
Doelgericht ervaringsleren in hoofd, hart en handen van elke begeleider en school	74
Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding.....	75
Samen school maken in de praktijk	75

A. Beschrijving organisatie

De pedagogische begeleidingsdienst van FOPEM zit sterk ingebed in FOPEM. Alle scholen die aangesloten zijn bij de federatie, behoren ook tot de scholengemeenschap SOM. De werking is dus sterk op elkaar afgestemd, beide organisaties – met inbegrip van de pedagogische begeleidingsdienst – fungeren als één geheel. Er is één bestuursorgaan en één kerngroep die voorziet in de dagelijkse werking. De pedagogische begeleiding is personeelsgewijs als volgt opgebouwd:

- aantal vte volgens personeelsformatie (art 16 kwaliteitsdecreet): 0 VTE
- aantal vte verlopen bijzondere opdracht (art 17 kwaliteitsdecreet): 0,5 VTE + 0,125 VTE (ondersteuning taalbeleid)
- aantal vte ander personeel (bijv. contractueel) en de financieringsbron: 0,56 VTE (CODO) + 0,58 VTE aankoop detachering (werkingsmiddelen beleidsprioriteit + projectsubsidie + eigen werkingsmiddelen) + 0,25 VTE (eigen werkingsmiddelen – Personeel op Werkingsbudget)

We ondersteunen Vlaanderenbreed 22 instellingen. Ze bieden allemaal gewoon basisonderwijs aan en kiezen voor een pedagogisch project dat uitgaat van ervaringsleren. De ondersteuning is gebaseerd op 279,21 organieke ambten.

Op basis van dat aantal organieke ambten ontvangt de pedagogische begeleidingsdienst € 32.933,87 voor het schooljaar 2021-2022. Van de oorspronkelijk toegekende werkingsmiddelen werd een bedrag van € 4.680,66 in mindering gebracht als besparing. Aanvullend werden in het begrotingsjaar 2022 aanvullende werkingsmiddelen toegekend voor de beleidsprioriteit brede basiszorg en verhoogde zorg (€ 6.416,93) en voor de beleidsprioriteit effectieve didactiek (€ 2.750,11). Voor nascholing werd € 1.262,85 toegekend.

FOPEM is samen met de federatie van Steinerscholen, VOOOP en IPCO deel van OKO (Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers). De vier partners van OKO organiseren een gezamenlijke vertegenwoordiging en belangenbehartiging vanuit gedeelde standpunten in diverse beleids- en adviesorganen van de Vlaamse overheid, zoals de Vlaamse Onderwijsraad, het Overkoepelend Onderhandelingscomité, diverse stuurgroepen en andere overlegorganen met betrekking tot het Vlaamse onderwijsbeleid.

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 schoolbrede (en dus ook vaak 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 FOPEM-eigen leerplannen.
- Sporadisch vernoemen we het **bestuursorgaan**. Dit is het bestuur van onze vzw FOPEM die in praktijk samen bestuurt met het bestuur van vzw SOM (onze scholengemeenschap). Deze twee werken zo nauw samen dat ze als één bestuursorgaan functioneren.

B. Totstandkoming begeleidingsplan

Voor de input en keuze van deze inhoud en baseren we ons op drie specifieke bronnen:

- De **scholen** zelf die we grondig en op verschillende manieren hebben bevestigd. (*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?*) Daarnaast hebben de kernmedewerkers dagelijks contact met coördinatoren en begeleiders en blijven we zo uit de eerste hand op de hoogte van de noden van de scholen.
- De **actuele onderwijscontext**, de bredere omgeving en het maatschappelijk veld dat ons ideeën en input aanreikt en ons vragen en uitdagingen voorlegt. 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 bijv. nieuwe eindtermen, dossier leersteundecreet, digisprong, datageletterdheid, schoolleiderschap, aanvangsbegeleiding, effectiviteit, ...*). Tenslotte zijn we via OKO vertegenwoordigd in verschillende overlegorganen met het kabinet, de administratie en het brede onderwijsveld. Op die manier blijven we in eerste lijn op de hoogte van actuele evoluties in onderwijsregelgeving, –beleid en –onderzoek.
- Onze **eigen missie en visie** en ons strategisch plan, 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, inhoud 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. Daarbovenop worden vanuit het huidige beleid de PBD's ook verder hervormd (kerntakendebat). Dit reflecteert zich in onderstaand plan.

We gaan door op de ingeslagen weg van een aantal jaar terug (transitie 2018/'19) door lopende trajecten te implementeren of te borgen en nieuwe belangrijke inhoud en werven helder op de kaart te zetten.

Effectiviteit voorbije plan

Driejaarlijks doen we een bevraging bij onze scholen. 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 plan. 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 [getuigenisfilmpje](#) 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 doorgegaan 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 véerder 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 bevestigd 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.*

Zo'n 15% van de respondenten volgden een individueel coachingstraject en ze zijn unaniem zeer tevreden (score 4 op 4). 40% van de 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 v erder te kunnen geraken. Langer opvolgen en begeleiden lijkt me dan wel noodzakelijk!"*
- *"Goede coachende houding, waardierend 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 volgden, 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	3.57
Makelaar zijn voor extern aanbod nascholing	3.14
Jouw belangen behartigen	3.59
Scholen bij elkaar brengen (via b.v. interview , leergemeenschap, praktijkverhalen delen, ...)	3.64
Materialen ontwikkelen (zoals b.v. WO-Waaijer, reflectiewijzer breed evalueren, invulfiche cultuurbeschouwing, ...)	3.57
Coachen van leervragen, ondersteunen van begeleiders, coördinatoren, teams en besturen	3.57
Onderzoek ontwikkelen en opvolgen in samenwerking met b.v. hogescholen en universiteiten	2.93
Contact houden en info delen via verschillende kanalen (website, nieuwsbrief, ...)	3.41

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)	3.29	Nabij en in verbinding (4)
Te veel en te druk (1)	3	Mag nog meer dus laat maar komen (4)
Eerder een last (1)	3.32	Echt een hulp (4)
De weg kwijt (1)	3.56	Op goeie weg (4)
Eerder overbodig (1)	3.74	Relevant en broodnodig (4)
Onduidelijk en verwarrend (1)	3.43	Helder en duidelijk (4)
Met bijzaken bezig (1)	3.61	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</i>		

onzelf 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.

Soms enorm motiverend en verrijkend, soms een belasting. Dit is meer gevolg van timing (voor mezelf/voor de school) dan van inhoud!

De lijn tussen onze scholen en mensen... het beton van onze grondvesten... de deken tegen de kou van de maatschappij...

Een bron van ervaring, expertise, vernieuwing. Uniek, ik zou me nergens meer thuis voelen.

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.
- 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 (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 willen we binnen de werf '**Samen school maken** in de praktijk' dit verder op punt zetten en door ontwikkelen.
- 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. Vanaf titel 'D. Inhoudelijke doelen' kan je lezen hoe we ons ervaringsgericht (taal)onderwijs doelgericht willen inrichten en welke (nieuwe) onderzoeken hier voor ons inspirerend kunnen zijn.

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 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 drie inhoudelijke werven (zie verder titel D) 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, ... 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**.

Strategische lijnen vanuit bestuursorgaan

De visie, missie en strategie van FOPEM/SOM werd in proces met de scholen – en aangestuurd door het bestuursorgaan FOPEM/SOM – geactualiseerd in 2020. Er was een strategische herbronning in 2014 die aanleiding gaf tot een inspirerende missie en visie. De organisatie ging in 2018 in transitie, die is afgerond. Eén van de concrete gevolgen van die transitie is een heldere, duidelijke en richtinggevende missie, visie en strategie. De trekker hier was het bestuursorgaan (dat participatief is samengesteld en waarin dus zowel coördinatoren, begeleiders en externen vertegenwoordigd zijn). Tijdens de algemene vergadering in 2021 – waar alle scholen vertegenwoordigd zijn – werd deze missie/visie/strategie voorgesteld en goedgekeurd.

Missie

FOPEM is een **democratisch netwerk** van emancipatorische, pluralistische scholen verspreid over heel Vlaanderen.

FOPEM wil de **emancipatorische praktijk** van haar scholen versterken en ondersteunen.

Daarnaast verdedigt FOPEM ook de **belangen van haar scholen** in de maatschappij en ten aanzien van de overheid.

Samen met de scholen (hun ouders, kinderen en begeleiders) willen we meewerken aan een **kwaliteitsvolle en respectvolle samenleving** die oog heeft voor **kwetsbare** mensen.



Visie

FOPEM wil

- een **lerende** organisatie zijn
- **solidariteit** tussen de scholen bevorderen: delend leren stimuleren
- zich verbinden en samenwerken met **andere organisaties** die mee willen bouwen aan een sociale en rechtvaardige samenleving
- een **coöperatief bestuurd(e)** netwerk/organisatie zijn
- emancipatorisch onderwijs versterken en ondersteunen door het **professionaliseren** van begeleiders en coördinatoren van methodescholen
- het **oprichten** van nieuwe emancipatorische scholen faciliteren en stimuleren
- **wegen op het onderwijsdebat** vanuit de eigen waarden: emancipatorisch werken, democratie, respect, dialoog
- vanuit de eigen onderwijsvisie eigen **leerplannen** maken waar nodig (en met andere leerplannen werken waar het kan)
- **cultuurbeschouwing** ontwikkelen als pluralistische levensbeschouwelijke vorming
- streven naar **kosteloos onderwijs**



Strategie: negen krachtlijnen

De missie en visie liggen vast, de strategie is veranderbaar
Strategie = de actieplannen op korte en middellange termijn

Onderstaande strategische keuzes hebben geen volgorde

- Een foto maken van onze vaste werking, zoals we in de scholen aan de slag gingen met het cahier WO. **Borgen** wat goed is.
- Een **organigram** maken van de organisatie en dat koppelen aan middelen en energie
- **Toelatingsvoorwaarden** voor nieuwe initiatieven: criteria scherp formuleren
- Versterken van **communicatie**: ICT bij elkaar brengen op één plek om doelgroepen nog beter en gericht te bereiken.
- Uitdragen van de **pedagogische visie** en identiteit:
 - Kwaliteit methodeonderwijs voorop: eigen leerkrachten sterker maken
 - Maatschappelijk debat voeren over onderwijs en daarbuiten
 - Actief netwerken en samenwerken met passende organisaties
- **Groei** stimuleren en de scholengemeenschap effectiever maken. Vragen die er liggen: breiden we uit naar secundair onderwijs, naar buitengewoon onderwijs, ... ?
- Ontwikkelen van eigen **leerplannen**
- Coöperatief netwerk uitwerken rond **financiële ondersteuning schoolinfrastructuur**
- **GDPR**-verhaal opvolgen



Dit kader werd voorgesteld op de Algemene Vergadering (22/12/'21) en werd er door onze leden formeel goedgekeurd. Daarna werd met de coördinatoren een prioritering aangebracht in de negen krachtlijnen. Je ontdekt in de inhoudelijke en organisatiedoelen ongetwijfeld hoe de strategische lijnen ons inspireren en sturen.

1. **Pedagogische visie uitdragen: professionalisering leerkrachten, netwerken, maatschappelijk debat**
2. Eigen leerplannen ontwikkelen
3. Communicatie en ICT versterken
4. (Financiële ondersteuning schoolinfrastructuur: bovenschools samenwerken)
5. (Groei scholengemeenschap stimuleren (ook: secundair, buitengewoon,...))
6. Organigram FOPEM-SOM => middelen en energie koppelen
7. Toelatingsvoorwaarden nieuwe initiatieven
8. Vaste werking in kaart brengen van FOPEM-SOM, borgen wat goed is

We plaatsen de strategische lijnen die strikt genomen niet tot de taken van de pedagogische begeleidingsdienst behoren even tussen haakjes.

C. Visie op begeleiding

1. Visie op begeleiding

Als begeleidingsdienst zijn er vier bronnen die het kompas vormen van onze begeleidingsvisie en – filosofie:

- De missie, visie en strategie van FOPEM & SOM
- De betekenis van het letterwoord FOPEM
- Onze vijf begeleidingsprincipes
- De visie op onderwijzen en leren

Missie, visie, strategie van FOPEM & SOM

De organisatie FOPEM/SOM wordt in de dagelijkse werking aangestuurd door één kerngroep (*de kern*) van medewerkers. De pedagogische begeleidingsdienst zit hierin vervat. Er is veel overlap, kruisbestuiving en samenwerking. **Samen school maken** vraagt om een holistische benadering en dus ook om een holistische werking van de organisatie. De missie en visie van de organisatie is dan ook richtinggevend voor het pedagogisch begeleidingswerk.

Missie

FOPEM is een **democratisch netwerk** van emancipatorische, pluralistische scholen verspreid over heel Vlaanderen.

FOPEM wil de **emancipatorische praktijk** van haar scholen versterken en ondersteunen.

Daarnaast verdedigt FOPEM ook de **belangen van haar scholen** in de maatschappij en ten aanzien van de overheid.

Samen met de scholen (hun ouders, kinderen en begeleiders) willen we meewerken aan een **kwaliteitsvolle en respectvolle samenleving** die oog heeft voor **kwetsbare** mensen.



Democratisch te werk gaan betekent voor ons niet 'de stem van de meerderheid'. We voelen veel connectie met het concrete werk van *deep democracy*². In ons begeleidingswerk zien we het als één van onze taken om de stem van de onderstroom hoorbaar te maken en het gesprek te laten inspireren. Weerstand is een bron van energie en maakt duidelijk waar je in kan groeien. De weg en het proces zijn voor ons minstens even belangrijk als de uitkomst. *Fair process*³ geeft ons concrete handvaten om hier aandacht voor te hebben:

- *Engagement*: mensen betrekken in het beslissingsproces, actief hun ideeën horen en verkennen, feedback vragen op de ideeën die voorliggen
- *Explanation*: voldoende aandacht en tijd besteden aan hoe een beslissing tot stand kwam en welke criteria richtinggevend waren
- *Expectation clarity*: voldoende aandacht en tijd besteden aan het uitleggen van die nieuwe beslissing, samen doorspreken wat precies nieuw is en hoe we hier verder mee willen aan de slag gaan

Samen school maken is voor ons één op één met democratisch besturen. Gedeeld leiderschap is één van de pijlers van beleidsvoerend vermogen⁴ en toont heel duidelijk dat dit zowel voelbaar/zichtbaar moet zijn in de cultuur als in de structuur van een school.

Als begeleidingsdienst willen we de **emancipatorische praktijk** van scholen versterken en ondersteunen. Hun verhaal staat centraal, het eigenaarschap ligt bij hen. Wij nemen als partner een begeleidende rol op en zetten vooral in op het beleidsvoerend vermogen van de school zelf. Scholen worden gecoacht en gevormd door de PBD zodat ze ontwikkelen tot autonome, geëmancipeerde organisaties. We maken daarom vaak gebruik van het *train the trainer*-principe (zie verder 'leergemeenschappen'). Wat we samen ontwikkelen of beslissen in een begeleidingsinterventie moet schooleigen zijn en passen binnen hun noden, hun context. Iemand binnen het team hier een stuk verantwoordelijkheid in geven is een duurzame keuze die emanciperend werkt. Daarnaast deelt de formele coördinator op die manier leiderschap en wordt er opnieuw samen school gemaakt. Elke school heeft een eigen verhaal en is ingebed in een lokale context en historiek. Praktijkvoorbeelden kunnen het netwerk inspireren maar zijn ook niet heiligmakend. Daarom hebben we het liever over *sprekende* praktijkvoorbeelden dan *goede* praktijkvoorbeelden.

Het stuk **belangenbehartiging** wordt ook door de kern opgenomen binnen OKO (zie titel 1: beschrijving organisatie). We verdedigen hier als organisatie vooral de vrijheid van onderwijs opdat onze scholen hun specifiek pedagogisch project kunnen blijven realiseren. De PBD neemt binnen het OKO-samenwerkingsverband geregeld deel aan verschillende onderzoeken en stuurgroepen. Die deelname kadert voor ons meestal binnen de werven van het pedagogisch begeleidingsplan.

Samen met de scholen willen we meewerken aan een **kwaliteitsvolle en respectvolle samenleving** die bovendien oog heeft voor **kwetsbare** mensen. FOPeM-scholen streven ernaar om een [Brede School](#) te zijn. We ondersteunen hen bij de uitbouw van hun netwerk en zijn makelaarschap voor diverse organisaties of projecten die hier op inzetten. In ons begeleidingswerk leggen we ook steeds de link

² Matheusen, F. (2018). *Van zondebok naar zebra. Deep democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering*. Kalmthout; Pelckmans.

³ Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard business review*, 81(1), 127-136.

⁴ Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid: Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Leuven: Acco.

naar de omgeving van de school en de verschillende partnerschappen. We zetten ons in om een cultuur te creëren waar verbondenheid en authenticiteit getoond wordt: als kern, als organisatie, binnen schoolteams, als coördinator naar het team, als begeleider naar de kinderen, als team naar de ouders, als schoolbestuur naar het team en de ouders,... Het gaat over *in de arena durven staan*⁵ (en niet op de tribune).



Visie

FOPEM wil

- een **lerende** organisatie zijn
- **solidariteit** tussen de scholen bevorderen: delend leren stimuleren
- zich verbinden en samenwerken met **andere organisaties** die mee willen bouwen aan een sociale en rechtvaardige samenleving
- een **coöperatief bestuurd(e)** netwerk/organisatie zijn
- emancipatorisch onderwijs versterken en ondersteunen door het **professionaliseren** van begeleiders en coördinatoren van methodescholen
- het **oprichten** van nieuwe emancipatorische scholen faciliteren en stimuleren
- **wegen op het onderwijsdebat** vanuit de eigen waarden: emancipatorisch werken, democratie, respect, dialoog
- vanuit de eigen onderwijsvisie eigen **leerplannen** maken waar nodig (en met andere leerplannen werken waar het kan)
- **cultuurbeschouwing** ontwikkelen als pluralistische levensbeschouwelijke vorming
- streven naar **kosteloos onderwijs**



De visie van de organisatie is één op één van toepassing voor het begeleidingswerk. De visie is onze naastlegger bij grote en kleine keuzes, bij alledaagse en bijzondere momenten. Vanuit die visie ontwikkelde de organisatie negen strategische krachtlijnen die we op korte en middellange termijn willen realiseren. Deze werden hierboven bij titel B: totstandkoming begeleidingsplan al besproken.

Letterwoord FOPEM

Ook het letterwoord van onze organisatie inspireert ons bij de vormgeving en uitvoering van ons begeleidingswerk

- **Federatie:** coöperatief, netwerk, leergemeenschap (ook scholengemeenschap SOM)
- **Onafhankelijk:** scholen opgericht door ouders en begeleiders, subsidiariteitsbeginsel, eigen pedagogisch project
- **Pluralistisch/participatief:** cultuurbeschouwing, **Samen school maken**, participatief samengesteld schoolbestuur, ouderbetrokkenheid- en participatie
- **Emancipatorisch:** school als vrije plaats, streven naar kosteloos onderwijs, inclusief onderwijs, Brede School
- **Methodescholen:** doelgericht ervaringsleren, visie op onderwijzen en leren, pedagogisch project geënt op een erkende methode

We staan stil bij enkele concrete keuzes die hier een rechtstreeks gevolg van zijn:

- We installeren verschillende **leergemeenschappen** en lerende netwerken: kern, co's, zorgco's, admins, ICT-coördinatoren, cahiercoaches, taalcoaches, mentoren, starters, schoolbestuurders,...

⁵ Een zin die we ontlend aan Koen Marichal, met wie we samenwerkten in het OKO-project *Gedeeld leiderschap*

Dagelijks werken we aan een structuur en cultuur van delend leren, intervisie en expertisedeling over de scholen heen.

- De rol van de pedagogisch begeleider is **coachend**. Advies geven en leiding nemen hebben hier zeker hun plaats, maar zijn ingebed in een brede cultuur van dialoog en samen zoeken. De scholen zijn eigenaar van hun pedagogisch project, we gaan samen voor 'goed' onderwijs (= de visie op onderwijzen en leren; zie verder) en dat is onze gedeelde waarde van waaruit we samenwerken.
- **Cultuurbeschouwing** is deel van ons DNA: hoe we kijken naar scholen, hoe we over hen praten, hoe er meerdere waarheden of wegen kunnen zijn,... Als kern zijn we alert en kritisch voor onze eigen taal over en met scholen. We staan model in cultuurbeschouwing en leven dit voor.
- In ons begeleidingsplan zal je **inhoudelijke werven** herkennen die rechtstreeks uit ons letterwoord komen: ouderbetrokkenheid- en participatie (inhoudelijk doel 3), cultuurbeschouwing (inhoudelijk doel 1), doelgericht ervaringsleren (inhoudelijk doel 1).
- Het **doelgericht ervaringsleren** geldt ook voor ons als kern/pedagogisch begeleiders: nu eens richting geven (vanuit decretale opdracht, vanuit begeleidingsplan, vanuit strategische krachtlijnen,...) dan weer ruimte laten voor de spontane vragen en projecten in scholen. We werken in begeleidingsinterventies zoveel mogelijk vanuit de ervaringscyclus (zie verder *Visie op onderwijzen en leren*), nemen het perspectief van de school in en reconstrueren hun ervaring zo getrouw mogelijk, nemen een coachende rol op (zie ook onze keuze voor inspirerend coachen in titel E: organisatiedoelen),...

Vijf begeleidingsprincipes

Op de (toen nog) 'co-vergadering' (nu 'leergemeenschap coördinatoren') van maart 2018 werd er met coördinatoren nagedacht over de leidende principes en rollen van PBD en co's in het opzetten van vorming en begeleiding. Samen ontdekten we vijf richtinggevende principes. We zetten ze hier op een rij met een beschrijving van de rollen van pedagogisch begeleider en coördinator van de school.

(1) Niche: De pedagogische begeleiding biedt aan wat **cruciaal is in de FOPEM-context** en de moeite is om samen aan te pakken. Het verenigt de idee van verbinding en ruimte voor de eigenheid.

De rol van de pedagogisch begeleider: ontwerper.

De rol van de coördinator: 'ik respecteer wat onze school lokaal uniek maakt en ik heb oog voor wat alle FOPEM-scholen verbindt'.

(2) Onderzoeksgemeenschap: FOPEM-scholen vormen een onderzoeksgemeenschap. **Leerpunten van één school zijn uitbreidbaar naar alle scholen.** Er is een gezamenlijke doelgerichtheid waar elke school met zijn eigen schoolvisie mee aan de slag gaat.

De rol van pedagogisch begeleider: behoeften opsporen en samen met scholen hun leervragen vertalen in de ontwikkelingslijnen die kunnen kaderen binnen het bredere verhaal van schoolontwikkeling en kwaliteitszorg.

De rol van de coördinator: 'ik ben mede-onderzoeker en deel mijn expertise. Zo neem ik gedeelde verantwoordelijkheid op voor de professionalisering van FOPEM-scholen. Ik voer zelf onderzoek naar de behoeftes die leven op mijn school en ga samen met de pedagogisch begeleider op zoek naar ontwikkelingslijnen.'

(3) Brede onderwijsveld: De professionalisering van de scholen vertalen we in een aanbod **afgestemd** op de lokale context, op elkaar en op het kader van de overheid.

De rol van de pedagogisch begeleider: als makelaar ruimte scheppen om de gedeelde verantwoordelijkheid van scholen voor elkaars professionalisering mogelijk te maken in het brede onderwijsveld.

De rol van coördinator: 'ik maak gebruik van de pedagogische begeleider als makelaar en erken de vrije ruimte van de school die lokaal is ingebed'

(4) Gedeelde verantwoordelijkheid: Alle betrokken partners nemen in gedeelde verantwoordelijkheid hun professionalisering op door een **gericht en gepast** aanbod te doen aan verschillende partners.

De rol van pedagogisch begeleider: regisseur. Hij/zij neemt namelijk de regie op zich om behoeften om te zetten in een plan of een traject of ... dat rekening houdt met hoe verschillende partners verschillende verantwoordelijkheden dienen te nemen.

De rol van coördinator: 'ik neem mijn deel van de verantwoordelijkheid op en spreek anderen aan op hun verantwoordelijkheden in het verhaal. Ik respecteer de grenzen van mijn verantwoordelijkheid en die van anderen.'

(5) Federatie: We zijn een netwerkorganisatie voor scholen, elk met hun eigenheid en op verschillende kruissnelheden. Ze werken volgens het principe van de **overlappende consensus**. De pedagogische begeleidingsdienst heeft oog voor deze complexe realiteit en weerspiegelt dit in het aanbod.

De rol van pedagogisch begeleider: ondersteuner, makelaar, opvolger.

De rol van coördinator: 'ik zie mijn plek in het geheel van de federatie en neem het gepaste engagement op volgens die plek. Ik deel of maak gebruik van expertise.'

Visie op onderwijzen en leren

In 2017 startte het proces binnen FOPEM om een eerste eigen leerplan in te dienen: het cahier W.O. Dit bracht de nood aan een generiek pedagogisch kader naar boven waar de FOPEM-scholen zich allen in konden vinden. Via een participatief proces met resonansgroepen en de daaropvolgende duurzame implementatie kreeg de [visie op onderwijzen en leren](#) handen en voeten in de scholen. Ze gaat uit van de overlappende consensus tussen scholen en steunt op 7 pijlers. Die pijlers zijn richtinggevend in de klaspraktijk en in de relatie van begeleider tot kind, maar zeker ook in de relatie van pedagogisch begeleider/kernlid tot de school. In wat volgt concretiseren we de 7 pijlers in relatie tot ons begeleidingswerk:

- **Coöperatief:** bij ondersteuning in een school richten we ons vrijwel nooit op één begeleider of één kind. We coachen steeds op de vraag 'Hoe kan je dit als coöperatief schoolteam in gedeeld leiderschap aanpakken?' Van daaruit kiezen we vaak voor een *train-the-trainer*-aanpak. We onderzoeken ook in welke mate het schoolteam en de ouders meegenomen kunnen worden in het proces en de coöperatie dus als geheel bijleert en geïnformeerd wordt. Tenslotte proberen we de link met het FOPEM-netwerk en de coöperatie die daar actief is te maken: digitale netwerkplatform MS Teams, hospiteren of over het muurtje kijken via het paspoort, verschillende leergemeenschappen benutten,...
- **Geëngageerd:** we benaderen onze mensen als *geëngageerde professionals*⁶. Hun passie en engagement voor het pedagogisch project van de school wordt door ons expliciet gewaardeerd

⁶ Kelchtermans, G. (2012). De Leraar als (On)eigentijdse Professional. Reflecties over de 'Moderne Professionaliteit' van Leerkrachten. Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding. KULeuven. Notitie in opdracht van de Nederlands Onderwijsraad, oktober

en als drijvende kracht benoemd in begeleidingsinterventies. We vertrekken bij een ondersteuning dan ook steeds vanuit de schoolvisie en het eigen schoolverhaal: wat willen ze samen bereiken, wat is de gedeelde droom? Hoe inspireert deze ons bij de vraag die voorligt?

- **Betekenisvolle taken:** het belang van betekenisvolle, complexe, levensechte inhouden voor kinderen geldt evenzeer voor volwassen professionals in het onderwijs. Theorie en input heeft z'n plaats in het begeleidingswerk, maar moet vooral aansluiten op de concrete realiteit in de school. De verhalen en ervaringen van het team zijn het aanknopingspunt van een ondersteuning. Door voldoende aandacht te besteden aan een verkennend en explorerend gesprek krijgen we inzicht in wat werkt voor die persoon of dat team. We stellen alles in het werk om de transfer te maken van abstracte theorie naar concrete realiteit en omgekeerd. We zetten in op *triple loop learning*⁷: niet blijven hangen bij kennis en vaardigheden maar op zoek gaan naar de diepere waarde, naar duurzame gedragsverandering, naar de waarom en waartoe.
- **Inspraak en verantwoordelijkheid:** we koppelen inspraak heel bewust aan verantwoordelijkheid, ze kunnen niet los van elkaar gezien worden. We zien de school als een ideale oefenplaats voor democratie, een mini-maatschappij op zich. We creëren een forum waar elke stem telt, maar zijn waakzaam voor criticasters die commentaar geven zonder alternatief. We zoeken samen naar de meest passende manier om van onze school een nog betere school te maken. Het gaat niet over wie gelijk heeft, maar over de inhoud of het argument dat op dat moment het meest helpend is⁸. Kaders als [TGI](#), deep democracy⁷ en fair process² kleuren dan ook ons begeleidingswerk.
- **Spiraalleren:** leren is het resultaat van herhaalde ontmoetingen met gelijkaardige inhouden. Dit betekent niet dat we in rondjes draaien maar dat er steeds wordt voortgebouwd op wat al beheerst is. De voorkennis activeren en werken in de zone van naaste ontwikkeling doen we met kinderen, dus ook met volwassenen in ons begeleidingswerk. De werven in ons begeleidingsplan zijn dus niet spiksplinternieuw maar worden steeds meer verdiept en verbreedt met de scholen.
- **Soepele leerlijn:** we hanteren ook een soepele leerlijn voor onze scholen. Elke school heeft een eigen verhaal, historiek, context. Hierop afstemmen vraagt om een soepele aanpak. We hebben een aantal werven in het begeleidingsplan, maar gaan vooral op pad met de scholen. We zetten maximaal onze coachende vaardigheden in om het groei- en leerproces te stimuleren.
- **Ervaringscyclus:** we vertrekken zoveel mogelijk vanuit concrete verhalen, ervaringen, cases. Het leerproces wordt pas echt in gang gezet wanneer je reflecteert. We zien het als onze rol om samen met de school even afstand te nemen – even te vliegeren (cultuurbeschouwing) – en te benoemen en beschrijven wat we zien. Van daaruit gaan we gericht op pad en testen we uit. Soms lukt dit in een rechte lijn, maar meestal gaat het met kronkelwegjes, afslagen en meerdere cycli. De ene begeleidingsvraag geeft onvermijdelijk aanleiding tot een volgende.

2. Begeleidingspraktijk

In de begeleidingsvisie hierboven concretiseerden we al heel wat zaken die inzicht geven in onze begeleidingspraktijk. Er zijn drie heel concrete lijnen die we in ons begeleidingswerk steeds proberen te realiseren. We maken ten eerste heel vaak gebruik van het **train the trainer** principe: we professionaliseren verschillende rollen op een school en versterken hen in hun eigen leiderschap (b.v. taalcoach, coördinator, zorgcoördinator, cahiercoach, bestuurslid...) We brengen die mensen vaak

⁷ Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. (2012). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management learning*, 43(3), 291-307.

⁸ Vandevyvere, V. (2022). Visietekst ouderbetrokkenheid. Uitgegeven door FOPEM. [Link](#)

samen in een leergemeenschap en baseren ons daarvoor op het boekje *'Lerende netwerken in perspectief'*⁹ van Carine Drijkoningen. We bieden deze mensen inhoud aan maar hebben ook steeds oog voor hun eigen doelen, hun situatie, hun talenten en zoeken samen met hen hoe ze die in hun school kunnen inzetten. We proberen met mondjesmaat de principes van inspirerend coachen (zie titel F: organisatiedoelen) te laten insijpelen in de scholen via die verschillende rollen. Daarnaast werken we **UDL** (dit staat ook al in de vijf principes, nl. principe 'onderzoeksgemeenschap'). Wat uitgewerkt wordt voor één kind, begeleider, school kan alle kinderen, begeleiders, scholen ondersteunen. Een vraag van één school proberen we zoveel mogelijk open te trekken of te transponeren naar materiaal, vorming, teksten, tips voor alle scholen. We gaan tenslotte ook uit van **samen leren**: coöperatief is niet voor niets één van onze zeven pijlers. Het gaat over meer dan samenwerken of groepswork. Leren gebeurt tussen de neuzen, we zoeken samen waar de coöperatie baat bij of nood aan heeft. We werken daarom vaak met intervisie en peer feedback en willen met ons digitaal deel- en leerplatform MS Teams dat 'samen zoeken' nog meer stimuleren. We ondersteunen onze mensen ook om op school een lerende cultuur te installeren of te versterken.

Structuur

Het aanbod van de pedagogische begeleidingsdienst ontvouwt zich in drie sporen:

- **Aanbodgestuurd:** vanuit het pedagogisch begeleidingsplan organiseren we een jaarlijks vormingsaanbod. Dit zijn quasi nooit one shots maar steeds meerdere sessies met eenzelfde duurzame groep. Er zijn lijnen die jaarlijks terug keren (leergemeenschap coördinatoren, zorgcoördinatoren, taalcoaches) en er zijn jaarlijks of in lijn met de vijf jaar van het PBD-plan specifieke impulsen (b.v. cultuurbeschuwing, van ronde tot project...). In diezelfde lijn organiseren we – soms lang op voorhand aangekondigd, andere keren vanuit een extra nood of vraag – geregeld impulsessies en intervisies. Die bouwen voort op een vorming.
 - **Vorming** (nascholing): fysieke bijeenkomst met een duidelijk thema en (meestal) meerdere sessies
 - **Impulsessie:** kort digitaal moment om inhoud op te frissen, een praktijkvoorbeeld in de diepte te bekijken of gezamenlijk een oefening te doen
 - **Intervisie:** om het thema tussen sessies warm te houden, de geleerde inhoud te concretiseren en te verdiepen, de verbinding tussen de groep te stimuleren, feedback te ontvangen van peers
- **Vraaggestuurd:** vragen van scholen bereiken ons via diverse kanalen. Door systematisch contact met de coördinator, doordat een school of begeleider een concrete leervraag stelt, door contact vanuit een vorming (in het spoor *aanbodgestuurd*)... We onderzoeken hier steeds hoe vragen gebundeld kunnen worden of eventueel aansluiten op ons aanbod dat al voorzien is. Onze vraaggestuurde werking valt vaak uiteen in drie soorten ondersteuning:
 - **Trajectbegeleiding op maat:** we pakken een thema vast, verenigen een drietal scholen met dezelfde vraag of nood en zetten een lerend netwerk op. Hier brengt de PBD input in die in het lerend netwerk wordt verwerkt en vertaald wordt naar de eigen school. Eindconclusies of een eindproduct geven vaak aanleiding tot een aanbod vanuit de PBD voor alle scholen of materiaal dat we verspreiden.
 - **Coaching:** één persoon met een leervraag die we in een drietal coachingssessies (op basis van *inspirerend coachen* van Jef Clement) begeleiden. Hier ligt de nadruk meer op

⁹ Drijkoningen, C. (2012) *Lerende netwerken in perspectief*. Leuven: Acco.

de competenties van de coachee versterken om zelf in de arena te staan. Hieraan gekoppeld kunnen we eventueel ook gericht een bezoek brengen aan een klas of school. Achteraf reflecteren we samen. Dit kan in de vorm van beeldcoachen of een klassieke hospiteerbeurt.

- **Uitdagen en inspireren:** vanuit de leergemeenschappen pikken we veel leervragen op. De opvolging daarvan verloopt heel gericht: hen in contact brengen met scholen die hier al sterk op inzetten, makelaarschap opnemen voor aanbod externen, polsen hoe hun eigen onderzoek evolueert, samen even afstand nemen en nadenken wat een volgende stap kan zijn; kortom: de leervraag start in het aanbodgestuurde spoor maar krijgt een opvolging in het vraaggestuurde spoor.
- **Materiaal ontwikkelen:** zowel vanuit ons vormingsaanbod als vanuit onze vraaggestuurde trajecten of coaching kan de ontwikkeling van materiaal ontstaan. 'Materiaal' zien we breed: instrument, standpunt, sprekend praktijkvoorbeeld, rubriek in de nieuwsbrief, uitgeschreven sessie om zelfstandig uit te voeren, kijkwijzer, tipreeks, podcast, kennisclip...

Deze sporen zijn doorweven met spontane telefoontjes, mailtjes, gesprekken waar onze begeleidingsvisie ons uiteraard ook in leidt. We staan in nauw contact met onze scholen wat maakt dat hun vragen of onze inbreng zich niet louter beperken tot de hierboven beschreven sporen.

Werkvormen en materiaal

We vinden authenticiteit belangrijk. Elk kernlid heeft z'n eigen stijl en achtergrond en inspireert zo de collega's. Er zijn een aantal werkvormen die ondertussen een vaste plaats kregen in het handelen van elk kernlid. Deze promoten we ook heel bewust als op zichzelf staande werkvormen of methodieken die scholen kunnen gebruiken in de klas, binnen het team, met ouders... We borgden ze onder andere duurzaam in [De Collectie](#) (zie titel E: kwaliteitsontwikkeling).

- Het gebruik van een **CORPI**: succescriteria op voorhand bepalen als pedagogisch begeleider. We delen deze met de groep en checken doorheen de sessie of we nog op koers zitten. We creëren zo inspraak en een gedeelde verantwoordelijkheid met de groep om ons doel te bereiken. Op het einde van de sessie – in kader van effectiviteit – bevragen we de CORPI nogmaals als warme evaluatie. Om een zicht te krijgen op mogelijke effecten die buiten de sessie plaatsvinden checken we na een aantal weken bij de deelnemers of ons doel ook op middellange termijn bereikt blijft. Dit stimuleert opnieuw het reflectief vermogen.
- Op het einde van elke sessie bouwen we een **reflectiemoment** in (b.v. met [SMART](#), mail of telegram naar jezelf, [handoefening](#)) om *triple loop learning* te stimuleren. We zetten zo niet enkel in op kennis of gedrag maar maken ook connectie met het 'zijn' van de persoon, zodat de kans op duurzame gedragsverandering groter wordt.
- **Coöperatieve werkvormen** gebruiken: iedereen is gelijk betrokken, iedereen heeft elkaar nodig, er wordt samen geleerd. Tegelijk oefenen we actief werkvormen die vertaalbaar zijn naar de klaspraktijk of teamcultuur.
- **Twaalf bouwstenen van effectieve didactiek** gebruiken bij het ontwerpen van de sessie. Dit doen we ook vanuit het *teach-as-you-preach*-principe: we inspireren onze deelnemers met kleine ingrepen die de sessie effectiever maken zodat zij die ook in hun klas kunnen uitproberen. We benoemen die ook steeds bewust en denken samen na hoe dit in de klas ook kan werken.
- **Check-in** en **check-out** inbouwen: aandacht voor welbevinden en betrokkenheid van mensen als randvoorwaarde om te leren, kans om te landen, verbinden met elkaar.

- We denken als pedagogisch begeleider op voorhand na over onze rol als **inspirerende coach**¹⁰. Tijdens de sessie zetten we de zeven vaardigheden van het inspirerend coachen bewust in.
- Inroosteren van **vrije werktijd**: een gekend principe in de klaspraktijk van onze scholen. De pedagogisch begeleider of deelnemers brengen materiaal aan, er is vrije studietijd, op het einde delen we wat we leerden. Op die manier zorgen we ook dat de transfer van theorie naar praktijk gemaakt wordt.
- **OASE**: we hanteren bij interviews vooral de OASE-techniek.
- Organisatie van een **deelmarkt**: deelnemers brengen iets mee dat ze willen tonen (uit hun klas), we organiseren een deelmarkt waar iedereen zijn/haar werk presenteert. Theorie blijft zo geen dode letter maar krijgt een levensechte dimensie. We zetten de ervaringscyclus in gang door samen en gericht te reflecteren over de sprekende praktijkvoorbeelden.
- Integratie van **MS Teams**: ons digitaal deel- en leerplatform MS Teams is een aanvulling op onze live samenwerking met de scholen. Verslagen van vormingen, ontwikkeld materiaal, inspirerende bronnenlijsten, wetenschappelijk onderzoek, sprekende praktijkvoorbeelden uit (FOPEM)-scholen staan er gebundeld. Het fungeert ook als platform om de verbinding die er live heerst ook online verder te zetten: co's, zorgco's en admins gebruiken dit platform intensief om samen te werken en met de PBD of SOM te communiceren. Begeleiders posten een vraag of idee en brainstormen hier samen over.
- **ABC-barometer** (= autonomie, verbinding, competentiegevoel): dit is een concretisering van de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan en de vertaling het boek 'Vitamines voor groei'¹¹. Mensen met een hoge ABC-barometer zijn meer gemotiveerd, tonen een hogere betrokkenheid en een grote leervreugde. Ze voelen zich goed en ervaren meer creativiteit. In onze interventies besteden we aandacht aan de ABC van de deelnemers, de ABC van betrokken partners, de ABC van leerlingen.
- **Spiraal van verandering**: dit is de titel van een boek van Rudi Schollaert¹². Enkele van zijn kaders en vertalingen van de modellen van Kotter en Knoster geven we een plek in ons begeleidingswerk. Dit wordt vooral ingezet bij complexere veranderingsprocessen. We maakten ook een eigen vertaling van de spiraal van verandering (placemat).
- **Drie sporen**: dit model ontwikkelden we tijdens de implementatie van het cahier W.O. maar fungeert ondertussen als algemener kader bij implementaties en veranderingsprocessen. Het maakt een onderscheid tussen de vaste werking, de spontane ervaringsgerichte werking en het gestuurde aanbod.
- **Ik-doel/wij-doel**: we dagen deelnemers steeds uit om met een doel naar huis te gaan (zie ook SMART hierboven). In een coöperatieve school denk je niet enkel in functie van je eigen klas maar ook in het geheel van de school. Daarom zetten we in op het formuleren van een persoonlijk ik-doel en een wij-doel op teamniveau. Voor dat wij-doel nemen wij vaak samen de communicatie en opvolging met de coördinator/zorgcoördinator/cahiercoach/taalcoach/... op.

Inhoudelijk zijn er een aantal FOPEM-eigen pedagogische kaders die elk kernlid hanteert en waar nodig en gepast inbrengt bij een begeleidingsinterventie: het doelgericht ervaringsleren (zie verder inhoudelijk doel 1 onder titel D), de visie op onderwijzen en leren, cultuurbeschouwing, pedagogie van het worden, visietekst ouderbetrokkenheid.

¹⁰ Clement, J. & Crabbe, A. (2015). *Inspirerend coachen. De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. Leuven: Lannoo Campus.

¹¹ Vansteenkiste, M. & Soenens, B. (2017) *Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit de zelf-determinatietheorie*. Leuven: Acco.

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

Rechtstreeks contact met de scholen

Door de kleinschaligheid van onze organisatie, uitgebouwde leergemeenschappen en korte communicatieketen via onder andere de coördinator en zorgcoördinator komen we heel vlot in contact met de scholen. We volgen ook op hoe vaak, hoe intensief en hoe divers ons contact is met elke school (zie verder 'kwaliteitsontwikkeling' in titel E: organisatiedoelen). We organiseren jaarlijks een **gemeenschappelijke pedagogische studiedag** waar we de groep scholen (om organisatorische redenen) opsplitsen in regio oost en west. Minstens één keer per jaar passeert elke FOPEM-begeleider dus bij FOPEM op die dag. We streven ook een **jaarlijks fysiek plaatsbezoek** in elke school na. In het huidige begeleidingsplan krijgt dit bijvoorbeeld vorm in de ronde van FOPEM (zie verder bij nieuwe cahiers in inhoudelijk doel 1). We houden vinger aan de pols en proberen met elke coördinator een warme, duurzame relatie uit te bouwen. Dit doen we vooral via de **leergemeenschap** en het nastreven van een **tweemaandelijks contact** (telefonisch, fysiek, video-overleg,...) met elke coördinator (als kern, dus niet per individueel kernlid). **Vragen van individuen** bereiken ons op verschillende manieren: een gesprek tijdens een vorming, een mail, een post op MS Teams, een telefoontje, vanuit het paspoort... We nemen elke aanvraag serieus en verkennen de leernoden. Afhankelijk van de vraag en onze expertise nemen we dit op of verwijzen we door naar een partnerorganisatie of andere FOPEM-school. Tenslotte valt onze werking ook samen met de **scholengemeenschap**. Contact met de personeelsleden is in die context noodzakelijk en geeft ook vaak aanleiding tot pedagogische begeleiding.

D. Inhoudelijke doelen

Er zijn drie grote inhoudelijke doelen in dit begeleidingsplan:

- 1) Doelgericht ervaringsleren in hoofd, hart en handen van elke begeleider en school
- 2) Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding
- 3) Samen school maken in de praktijk

1. Doelgericht ervaringsleren in hoofd, hart en handen van elke begeleider en school

Inleiding

De visie op onderwijzen en leren werd in 2017 samen met alle FOPEM-scholen ontwikkeld naar aanleiding van het nieuwe leerplan voor wereldoriëntatie – het cahier W.O. In de periode van het voorbije pedagogisch begeleidingsplan merkten we keer op keer dat deze visie waardevol is voor de scholen en zeer concreet tot op de klasvloer kan gebruikt worden. Daarnaast ondervinden we ook dat de 'M' van FOPEM zo helderder en scherper wordt, wat de scholen meer verbindt en een gemeenschappelijke taal creëert. Het cahier W.O. heeft ons geleerd dat FOPEM-eigen leerplannen een ambitie is die te realiseren valt mits een bedachtzame, gedragen strategie die ruimte laat voor de plannen, het tempo en accenten van de scholen. We willen onze ambitie voor **eigen cahiers** dan ook waarmaken, maar op een tempo dat passend is voor de organisatie en de scholen. De nieuwe eindtermen hebben hier een gedeeltelijke invloed op.

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. We introduceerden [Jef & Jos](#), de metafoor van twee collega's die een andere stijl hebben maar allebei vanuit respect voor het kind handelen. Mensen in het methodeonderwijs worstelen vaak met deze twee sporen en twijfelen soms of en hoe ze mogen ingrijpen op leerprocessen. Door hier in het voorbije begeleidingsplan heel concreet mee aan de slag te gaan ontstond er inductief het pedagogisch concept **doelgericht ervaringsleren**. 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. Verder gingen we aan de slag met het concept van '[focusdoelen](#)': al gaande en samen met de klasgroep enkele heel concrete doelen in de focus plaatsen (m.b.v. de leerspiraal en soepele leerlijnen). Deze doelen bieden richting maar laten ook voldoende ruimte voor ervaringsgericht werk.

We willen met dit begeleidingsplan het doelgericht ervaringsleren nog meer uitdiepen en **onderbouwen**. De visie op onderwijzen en leren ligt aan de grondslag van het doelgericht ervaringsleren. Die visie willen we dan ook nog meer uitdiepen met een duidelijker antwoord op de *waartoe*-vraag. De onderbouwing van het doelgericht ervaringsleren willen we concreter maken vanuit de cognitieve psychologie, pedagogie, sociologie en ontwikkelingspsychologie. We willen de ABC (cfr. zelfdeterminatietheorie) van alle begeleiders verhogen rond het doelgericht ervaringsleren:

- A: autonomie en vrijheid om initiatief te nemen en zelf keuzes te maken; het doelgericht ervaringsleren niet als dogma maar als inspirerend concept
- B: helder en passend verhaal vanuit een gedragen visie; passend bij de eigen school; in overeenstemming met de persoonlijke visie van elke begeleider; verbinding tussen begeleiders en scholen van FOPEM onderling
- C: competentiegevoel verhogen door doelgericht ervaringsleren heel concreet te maken; inzetten op *triple loop learning* waardoor begeleiders tot een duurzame gedragsverandering komen

De schijnbare paradox is sterk voelbaar in **taal**: hoe kan je doelgericht werken en ervaringsgericht werken hier in balans brengen, waar ligt dat balanspunt precies, hoe houden we het haalbaar en toch ambitieus... Deze twee leergebieden krijgen in de media, in het onderwijsbeleid en in internationale proeven heel wat aandacht. Er zijn duidelijke ontwikkelingen binnen taal waar we met de bril van doelgericht ervaringsleren naar willen kijken. Daarnaast vereist 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 taal, extra tijd en aandacht voor dit leergebied. We laten ons hierbij sterk ondersteunen door CTO en hun publicatie *Volop Taal*.

In het verleden werkten we ons eigen **cahier W.O.** uit. Die implementatie verdient blijvende aandacht om deze te borgen en duurzaam te verankeren. Specifiek voor startende begeleiders en nieuwe FOPEM-scholen voorzien we extra ondersteuning. De nieuwe cahiers bouwen sterk verder op de inzichten en reeds goed bewerkte grond in de scholen waar het cahier W.O. aanleiding toe gaf.

De levensbeschouwelijke vorming in FOPEM-scholen is **cultuurbeschouwing**. Deze hangt heel sterk samen met onze identiteit en met de 'P' van pluralisme in onze naam. Cultuurbeschouwing gebeurt de hele dag door in scholen en vergt net daarom sterke voelsprietten en een doorleefde houding bij begeleiders. De PBD werkt ook voor cultuurbeschouwing een permanent aanbod uit. Dit is gericht op

elke begeleider, zeker niet enkel startende begeleiders. Cultuurbeschouwing is namelijk een kwestie van oefenen en moet veel tijd krijgen. Het doelgericht ervaringsleren krijgt ook hier een plek als pedagogisch concept.

Strategische doelstellingen (= impact)

Impact voor het kind

1. We willen dat elk kind in de zone van naaste ontwikkeling kan leren.
2. We willen dat elk kind kan groeien in een coöperatieve klas.
3. We willen dat elk kind wereldgericht onderwijs kan krijgen.

Impact voor de school

4. We willen dat elke FOPEM-begeleider zich het doelgericht ervaringsleren heeft eigen gemaakt.
5. We willen dat elke FOPEM-school de eigen schoolvisie naast de visie op onderwijzen en leren en het daaruit voortvloeiende doelgericht ervaringsleren van FOPEM heeft gelegd.
6. We hopen dat begeleiders voorbij de schijnbare paradox van doelgericht en ervaringsgericht werk kijken, en dit voor elk leergebied.
7. We willen kwaliteitsvolle nieuwe cahiers voor FOPEM-scholen ontwikkelen die passen bij de visie op onderwijzen en leren en het doelgericht ervaringsleren voor elk leergebied concreet en haalbaar maken.
8. We willen de onderwijspraktijk van taal versterken vanuit onze visie op onderwijzen en leren.
9. We willen de ABC van begeleiders in cultuurbeschouwing versterken.
10. We willen de ABC van begeleiders in het doelgericht ervaringsleren versterken.
11. We willen dat scholen hun pedagogisch-didactische aanpak optimaliseren volgens het doelgericht ervaringsleren.
12. We willen dat scholen de *pedagogie van het worden* concreet maken in hun evaluatiepraktijk.

Inhoud 1: doelgericht ervaringsleren voor elke begeleider

Topics en onderbouwing

De visie op onderwijzen en leren ontstond door focusgroepgesprekken met begeleiders uit onze scholen en werd uitgediept met maatschappelijk-wetenschappelijke bronnen. Die kan u [hier](#) nalezen op blz. 10. In de visie is het wat en hoe duidelijk, maar de **waartoe** is slechts impliciet aanwezig. We willen de komende vier 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 plan lazen we met een leesgroep en nog eens met de kernmedewerkers al *Het prachtige risico van onderwijs* van Gert Biesta¹³. Dit leeswerk kan inspirerend zijn bij het uitdiepen van die waartoe-vraag.

Het lerarentekort stimuleert ons om extra zorg te dragen voor **startende begeleiders**. Werken in een basisschool vraagt een grote motivatie en diverse competenties. Werken in een methodeschool daagt begeleiders daarbovenop uit om hier nog verder in te gaan en hun pedagogisch-didactisch handelen constant in vraag te stellen en bij te sturen. Dit is voor veel startende begeleiders een grote stap. Daarom willen we vooral voor hen het doelgericht ervaringsleren concreet maken, inoefenen, vertalen naar hun

¹³ Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

school en klas en eigen maken. We doen dit in samenwerking met Johan De Wilde (Odisee Brussel) die ook vorig jaar de starters- en mentor cursus ondersteunde. We voelen een sterke connectie met zijn [vijf principes](#) van aanvangsbegeleiding. Samen met de mentoren en coördinatoren willen we deze duurzaam borgen en onder andere ook meenemen in het denkwerk rond de nieuwe evaluatiecyclus (zie verder titel 3. **Samen school maken**)

Een belangrijk begrip in het doelgericht ervaringsleren is het werken met **focusdoelen**. Dit vergt een stevige kennis van het gevalideerd doelenkader én van de verschillende ervaringsgerichte werkvormen en technieken. De **vijf voelsprietten** van onze begeleiders moeten dus op scherp staan. De komende vier jaar willen we sterk inzetten op het versterken van de vijf voelsprietten en specifiek het werken met focusdoelen. Er is vooral nood aan concretisering en een duidelijke link met geldende onderwijsinzichten. Daarom willen we ons actief laten inspireren door zes toonaangevende expertisecentra:

- Expertisecentrum Effectief Leren van de Thomas More Hogeschool met hun twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek
- Twee toonaangevende, buitenlandse onderzoekscentra [What works Clearinghouse](#) en [Education Endowment Foundation](#)
- Freinetbeweging: praktijkonderzoek naar ervaringsgerichte werkvormen en technieken
- CEGO van de KU Leuven: wetenschappelijk onderzoek naar ervaringsgerichte werkvormen en technieken
- CTO van de KU Leuven: wetenschappelijk onderzoek naar effectieve didactiek met focus op taal (zie verder bij inhoud taal)

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 tevens ook 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. Scholen zetten hiervoor sterk in op o.a. coöperatieve werkvormen, executieve functies, zelfregulerend leren, verbindend communiceren... Ze doen hiervoor vooral beroep op externe, gespecialiseerde organisaties; we noemen ze onze **spiegelvrienden**. We willen met deze spiegelvrienden in dialoog gaan over het doelgericht ervaringsleren en onze band als makelaar versterken. Doorheen deze titel D. inhoudelijke doelen zal je geregeld de reflectie naar onze spiegelvrienden zien terug komen.

Een reflectie-instrument dat in 2020 het licht zag is de **Pedagogie van het worden**. 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?*). Het reflectie-instrument geeft aanleiding tot heel wat mogelijke onderzoeksvragen op een school. Ze staan in rechtstreeks verband met het doelgericht ervaringsleren. We willen scholen – die hun evaluatie en rapporten in de kijker plaatsen – ondersteunen met dit instrument en hen samenbrengen in een lerend

netwerk. Op die manier willen we **formatieve evaluatie** en het werken met **focusdoelen** versterken in de scholen.

Het doelgericht ervaringsleren formuleert vooral de *hoe*. Die is enkel zinvol in relatie tot een *wat*. We zouden ons kunnen richten op elk leergebied, maar de ervaring leert ons dat een focus durven pakken slimmer is. De metafocus is *doelgericht ervaringsleren*, de aspectfocus is in meerdere mate cultuurbeschouwing en taal en in mindere mate digitale vaardigheden en wereldoriëntatie. De metafocus en onze ambitie voor FOPEM-eigen cahiers voor elk leergebied stimuleren ons om open te staan voor **elk leergebied**. Dit doen we vooral door aan te haken op prioriteiten van de scholen. We organiseren met andere woorden rond taal, cultuurbeschouwing, digitale vaardigheden en wereldoriëntatie zelf een uitgebreid en activerend aanbod en ondersteunen vragen die zich focussen op andere leergebieden zoals elke andere begeleidingsvraag vanuit scholen. We voorspellen nu al dat er rond muzische vorming en wiskunde vragen zullen komen uit de scholen. Hier bouwden we in het verleden al expertise rond op (wiskunde: vorming en materiaal rond 'rekenvraagstukken' en 'levend rekenen'; muzische vorming: studiedag en materiaal 'een muzisch dagje leerplan weg'). Daarnaast nemen we hier zoals steeds ook onze makelaarsrol op en brengen we scholen met een gelijkaardig onderzoek samen (intervisie, traject op maat, impulsessie,...) In het jaarrapport brengen we graag verslag uit over hoe we het doelgericht ervaringsleren versterkten rond verschillende leergebieden vanuit een begeleidingsvraag uit de scholen.

Operationele doelen

- Pedagogisch concept 'doelgericht ervaringsleren' *evidence informed* onderbouwen.
- De link tussen gelijkaardige pedagogische concepten en aansluitende didactische werkvormen in de diepte onderzoeken en expliciteren (executieve functies, coöperatieve werkvormen, metacognitie, verbindend communiceren,...)
- Duurzaam makelaarschap uitbouwen rond pedagogische concepten en aansluitende didactische werkvormen en scholen hier actief naar toeleiden
- Ervaringsgerichte werkvormen en technieken die courant gebruikt worden in onze scholen vertalen volgens het doelgericht ervaringsleren.
- Het werken met focusdoelen (voor, tijdens en na) versterken bij elke begeleider.
- De visie op onderwijzen en leren laten landen bij elke begeleider en in elke FOPEM-school.
- De visie op onderwijzen en leren versterken met een antwoord op de waartoe-vraag.
- Pedagogisch concept 'doelgericht ervaringsleren' samen onderzoeken met EXCEL, CEGO, CTO en de freinetbeweging
- Pedagogisch concept 'doelgericht ervaringsleren' concretiseren voor verschillende leergebieden (zie verder)
- De vijf voelsprietten van begeleiders versterken door zowel begeleiders als scholen te professionaliseren.
- Startende begeleiders vanaf het begin van hun carrière mee nemen in het doelgericht ervaringsleren en de visie op onderwijzen en leren.
- Op vraag van scholen hun schijnbare paradox voor verschillende leergebieden tussen doelgericht en ervaringsgericht werken onderzoeken en hen ondersteunen bij het op punt zetten hiervan.

Doelgroepen

- Startende begeleiders en hun mentor

- Elke FOPEM-begeleider
- Startende FOPEM-scholen

Aanpak: begeleiding en tijdspad

* De onderbouwing en concretisering van het doelgericht ervaringsleren hangt heel sterk samen met de ontwikkeling van de nieuwe cahiers. We proberen in deze paragraaf de acties eruit te filteren die specifiek betrekking hebben op het doelgericht ervaringsleren als pedagogisch concept. Die acties krijgen echter vooral hun betekenis in de gefaseerde opmaak van de nieuwe cahiers (zie verder).

- In 2021-2022 nemen we de tijd om het doelgericht ervaringsleren nog meer te onderbouwen. We schrijven een **pedagogisch concept** uit dat de schijnbare paradox, de vijf voelsprietten en het werken met focusdoelen valideert en linkt aan wetenschappelijke bronnen.
- Deze onderbouwde tekst nemen we door met alle **coördinatoren** (regioco 2022-2023). We dagen hen uit om de huidige praktijk in hun school tegen het doelgericht ervaringsleren te zetten. Van daaruit zetten we gerichte coaching op van teams, individuele begeleiders of verwijzen we door naar een vorming (zie hieronder).
- We organiseren elk jaar 5 **vormingen** die als hoofddoel hebben 'De ABC van begeleiders versterken in het doelgericht ervaringsleren'
 - *Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos* (jaar 1 en 3 van het PBD-plan)
 - De vijf voelsprietten worden geconcretiseerd en de schijnbare paradox tussen doelgericht of ervaringsgericht werken wordt opgelost.
 - Vanuit deze vorming kan individuele coaching ontstaan.
 - *Van ronde tot project* (jaar 2 en 4 van het PBD-plan)
 - We nemen in een aantal sessies de opbouw van ronde tot project onder de loep met begeleiders. Deze werkvormen (ronde, werkstuk/onderzoek, vrije werktijd, project) zijn in alle scholen aanwezig en vormen het hart van doelgericht ervaringsleren in de praktijk.
 - Materiaal of inzichten die hier ontwikkeld worden, worden gebruikt bij de ondersteuning van teams of begeleiders die hier ondersteuning rond vragen.
 - *Starterscursus* (jaar 2 en 4)
 - De zeven pijlers uit onze visie op onderwijzen en leren, vormen hier 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.
 - De eerste sessie wordt gegeven door Johan De Wilde en gaat specifiek over aanvangsbegeleiding. De twee volgende sessies krijgen heel specifieke inhoud rond doelgericht ervaringsleren die het methodeonderwijs concreet maken.
 - We koppelen hier een blended lerentraject en tussentijdse intervisiemomenten aan. Zo blijven we de starters nabij en zetten we in op duurzame gedragsverandering.
 - *Intervisie starters* (jaar 1 en 3)
 - Drie intervisiemomenten met eigen leervragen waarbij visie op onderwijzen en leren centraal staat. We maken hier ook de link naar doelgericht ervaringsleren (en hoe effectieve didactiek hier inspirerend is).
 - *Vorming voor mentoren van startende begeleiders* (elk jaar)
 - In jaar 1 en 3 organiseren we zelf een vorming die focust op het mentorschap en hoe je vooral als team een startende begeleider in een methodeschool goed ontvangt (zie ook verder bij titel 3. **Samen school maken** in de praktijk). In jaar

2 en 4 sluit de mentor aan bij de eerste sessie van de starterscursus, samen met zijn/haar starter. Op die manier krijgen zowel starter als mentor het aanbod van Johan De Wilde.

- We ontwikkelen een **online training 'Werken met cahier W.O.'** (zie verder) waar het doelgericht ervaringsleren met een persoonlijk leerpad, één-op-ééncoaching, intervisie en concrete opdrachten intensief wordt geoefend.
- We verzamelen **sprekende praktijkvoorbeelden rond het doelgericht ervaringsleren** (o.a. ook via de ronde van FOPEM; zie verder bij nieuwe cahiers) en verspreiden die via MS Teams en via onze nieuwsbrief. Ze zijn ook onderdeel van onze tools bij vorming, begeleiding op maat en coaching.
- Vanuit het paspoort en de leergemeenschap coördinatoren (zie inhoudelijk hoofdstuk 3) sporen we scholen op die willen werken rond hun evaluatiepraktijk. Die brengen we samen in een **lerend netwerk 'Zinvol evalueren en registreren'**. Vanuit het reflectie-instrument '*Pedagogie van het worden*' stelt elk team zich een concreet doel. De pedagogische begeleidingsdienst ontwerpt samen met de deelnemers materiaal op maat dat tegemoetkomt aan hun noden. Dit materiaal wordt gedeeld in de leergemeenschappen, op MS Teams, in de nieuwsbrief en waar nodig met impulsessies of begeleidingen op maat.
- Jaar 3 en 4: We organiseren enkele online **impulsessies 'Werken met focusdoelen'**. Dit is meer voor ervaren leerkrachten die geen nood hebben aan intensieve ondersteuning of een starterscursus. Zo'n impulsessie kan ook door een schoolteam aangevraagd worden als live teamsessie.
- We organiseren in 2022-2023 een **FOPEM-dialoogdag**. Dit om het netwerk te voeden én te bevragen. Deze zal deels in teken staan van de waartoe-vraag in de visie op onderwijs en leren. Hier bieden we ook ateliers aan om het doelgericht ervaringsleren uit te leggen. Vanuit die dialoogdag ontstaat een denkgroepje dat de waartoe-vraag scherp stelt, ondersteund door het bestuursorgaan.
- Jaar 3: We organiseren een '**Dag van de spiegelvrienden**' waar we organisaties en experts uitnodigen in verwante pedagogische concepten en aansluitende didactische werkvormen (coöperatieve werkvormen, executieve functies, zelfregulerend leren,...) Zij houden het doelgericht ervaringsleren een spiegel voor. Dit is naast een werk- en denkdag ook een netwerkmoment om ons makelaarschap duurzaam uit te bouwen.
- Jaar 4: We bereiken elke begeleider via een **gemeenschappelijke pedagogische studiedag 'Doelgericht ervaringsleren'** waar het pedagogisch concept uitgebreid wordt toegelicht. Tijdens ateliers wordt dit geconcretiseerd voor leergebieden. Er komt vakdidactiek aan bod en er wordt samen nagedacht over leerlijnen voor de nieuwe cahiers.
- Afhankelijk van individuele of teamcoachings actief doorverwijzen naar onze spiegelvrienden
- Jaar 1 en 2: digitale webinars executieve functies (jaar 1: kleuter; jaar 2: lager)
- Jaar 1 tot 4: scholen ondersteunen in doelgericht ervaringsleren in relatie tot leergebied van hun focus.

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- **Elke school** duurzaam bereiken via een vorming, impulsessie of begeleiding op maat rond het **doelgericht ervaringsleren**. Met 'duurzaam' bedoelen we dat er in de school een reflectief proces optreedt rond het doelgericht ervaringsleren dat verschillende concrete acties in het pedagogisch-didactisch handelen van de begeleiders bijstuurt.
- **Elke school** vertegenwoordigd op de FOPEM-dialoogdag.

- Vormingen 'Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos' en 'Van vorming tot project': **40% van de scholen** is vertegenwoordigd op de twee vormingen samen
- **75% van de starters** van het jaar ervoor volgt verder het vervolgtraject tijdens jaar 1 en jaar 3.
- Elke school stuurt **80% van zijn startende begeleiders** naar starterscursus in jaar 2 en 4. 90% van de deelnemende starters heeft ook effectief een mentor die mee de vorming volgt in jaar 2 en 4.
- Online training wordt voor **80%** volledig afgerond door deelnemers.
- Impulssessies 'werken met focusdoelen' en lerend netwerk 'zinnig evalueren en registreren' vertegenwoordigt **50%** van de scholen.

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulssessies, coaching op maat,...)

- Begeleiders kunnen de visie op onderwijzen en leren in hun eigen woorden navertellen en er meteen voorbeelden uit hun klas en school aan linken.
- Begeleiders voelen zich competent bij het werken met focusdoelen
- Scholen realiseren hun leerdoel dat ze formuleerden bij de start van het lerend netwerk en geven aan dat dit een langdurig effect heeft.
- Starter kan tijdens intervisie directe tips van collega's ontvangen en een gerichte keuze maken uit de verschillende voorstellen zodat hij/zij met concrete acties (SMART) naar de klasvloer kan.
- Mentor begrijpt algemeen idee van coaching via GR(R)OW-model en kan 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.
- Pedagogisch concept van doelgericht ervaringsleren wordt gevalideerd door EXCEL, CEGO en freinetbeweging
- Sprekende praktijkvoorbeelden zijn inspirerend binnen en buiten het FOPEM-netwerk en worden duurzaam geborgd.
- Een groeiend aantal deelnemers op de vormingen rond EF

MONITORING

- 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 **begeleidingsinterventie** 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, hoe de school het mentorschap opneemt als gedeelde verantwoordelijkheid en hoe ons aanbod daarop van invloed was.
- Diepte-interview met enkele **begeleiders** om te onderzoeken hoe hun ABC-barometer is op vlak van doelgericht ervaringsleren.
- Diepte-interview met elke **coördinator** om na te gaan in welke mate het doelgericht ervaringsleren geland is in het hoofd, hart en handen van alle begeleiders.

Inhoud 2: nieuwe cahiers

Topics en onderbouwing

We willen voor dit proces - net zoals in de klas - met de **ervaringscyclus** werken: onszelf onderdompelen in de praktijk van FOPEM-scholen > reflecteren met begeleiders, coördinatoren, meedenkers > analyseren waar verborgen parels en duidelijke noden liggen > passend materiaal en ondersteuning ontwikkelen. En terug opnieuw. Op die manier doen we zelf aan spiraalleren door steeds te verbreden en te verdiepen én ook gedragenheid te creëren bij de begeleiders; de eigenlijke leerplangebruikers. We willen voor onszelf met een soepele leerlijn vertrekken: enkele duidelijke focusdoelen, de eindvlag in zicht maar geen jaartallen of deadlines toekennen aan deze ontwikkelstappen. Vandaar de keuze om de titels hieronder als fases te beschrijven en niet in jaartallen.

Fase 1: onderzoeken

We doorlopen onze eigen ervaringscyclus vanuit een breed, inductief onderzoek. Doorheen het volledige opmaakproces werken we met een **resonansgroep** die zich steeds ontvouwt in drie trapjes: kerngroep > leergemeenschap coördinatoren > bestuursorgaan FOPEM/SOM. De **kerngroep** bestaat uit begeleiders en coördinatoren die intensief betrokken willen worden. Zij brainstormen over het leerplanconcept en geven ons inzicht in de praktijk. Deze groep denkt breed, ambitieus, out of the box. Hierna wordt het denkwerk steeds teruggekoppeld aan de **coördinatoren** van onze scholen. Zij hebben oog voor de haalbaarheid, draagkracht en herkenbaarheid. Tenslotte worden de stemmen van deze twee groepen gepresenteerd aan het **bestuursorgaan**. Deze groep heeft oog voor visie, standpuntbepaling in het onderwijsveld en de vrijheid van onderwijs (of ook: de O van FOPEM). Deze cyclus herhaalt zich zoveel als nodig.

Van augustus 2021 tot januari 2022 namen we een **stagiair** van de KU Leuven mee (pedagogische wetenschappen) die mee de mogelijkheden onderzocht om de nieuwe eindtermen te realiseren binnen het leerplanconcept van onze cahiers.

De onderzoeksvraag van deze eerste onderzoeksfase is: welke verborgen parels en sprekende praktijkvoorbeelden zijn er in onze scholen te vinden? Welke wensen en noden leven er binnen onze scholen voor nieuwe cahiers? We proberen hier onder andere antwoord op te geven door **de ronde van FOPEM**: op bezoek gaan in elke FOPEM-school, sprekende praktijken observeren en hierover reflecteren met de begeleider. De concrete doelen van deze ronde zijn:

- ... (na corona terug) vinger aan de pols krijgen en (opnieuw) met scholen verbinden: wat leeft er, hoe gaat het met jou, wat houdt je bezig?
- ... verborgen parels en sprekende praktijkvoorbeelden ontdekken in de scholen: wie heeft een goeie flow in de kring en hoe komt dat, hoe verdiep je onderzoekjes tijdens de vrije werktijd, waar komt muzische spontaan aan bod, hoe combineer je natuurlijk lezen met een spellingsmethode, op welke manier stimuleer je zelfsturing doorheen de schoolloopbaan van leerlingen,...?
- ... waarderen en mensen in hun kracht zetten
- ... noden opsporen waar de PBD begeleiding op maat, vorming, materiaal in kan voorzien
- ... wensen rond de nieuwe cahiers in kaart brengen, antwoorden verzamelen op vragen rond de nieuwe cahiers die er nu liggen. In dialoog gaan over die wensen en mogelijke antwoorden.

Tijdens deze onderzoeksfase 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 binnen andere koepels. Tenslotte onderzoeken we toonaangevende, bekende en minder bekende **bronnen** vanuit de wetenschappelijke onderzoekswereld én de praktijk. We gaan hierbij steeds na in welke mate die de praktijk van onze scholen kan versterken. We verzamelen deze bronnen via onze MS Teamsomgeving waar mensen vrijwillig hun feedback kunnen geven over de waarde van de bron.

De inhoud van de gesprekken zal de visie op onderwijzen en leren, de nieuwe eindtermen/sleutelcompetenties en de huidige praktijk in de scholen zijn. Verder laten we het proces inductief tot stand komen en consulteren onze drie groepen zoals hierboven beschreven (kerngroep > coördinatoren > bestuursorgaan).

Fase 2: analyseren

De rijke data uit de eerste onderzoeksfase wordt uitgebreid geanalyseerd. We doen dit met narratieve analyses, diepte-interviews, focusgroepen en surveys.

De data die we uit de ronde van FOPEM en uit de gesprekken met kerngroep/coördinatoren/bestuursorgaan halen, onderwerpen we aan een **narratieve analyse**. Op het fysieke bronmateriaal (wetenschappelijk onderzoek, leerlijnen ontworpen door (FOPEM)-scholen en andere begeleidingsdiensten) doen we **inhoudsanalyses, thematische analyses en een discoursanalyse**.

Daaruit halen we onderzoeksvragen en thema's die onderwerp zijn van **diepte-interviews en focusgroepen**. De focusgroepen en diepte-interviews organiseren we op drie pistes: binnen ons reguliere nascholingsaanbod, binnen de resonansgroep in drie trapjes kerngroep > coördinatoren > bestuursorgaan en in enkele specifieke **expertengroepjes**. Deze expertengroepjes bestaan uit vrijwillig geëngageerde begeleiders en coördinatoren die interesse hebben in een specifiek leergebied/sleutelcompetentie. We letten er bij de diepte-interviews en focusgroepen op dat elke school vertegenwoordigd is. Enkel zo kunnen we op zoek gaan naar de overlappende consensus.

Vervolgens ontwerpen we – vanuit de narratieve en tekstuele analyse en vanuit de codes uit de diepte-interviews en focusgroepen – een **survey** die we door elke begeleider willen laten invullen. Deze vormt niet het sluitstuk maar een aanvulling op de data uit de hierboven beschreven onderzoeksmethodes.

Eindigen doen we met werksessies rond de verzamelde data met de **resonansgroep** (kerngroep > coördinatoren > bestuursorgaan).

Fase 3: ontwikkelen

De geanalyseerde data leidt tot een helder, gedragen, evidence informed kader dat volledig in lijn is met onze visie op onderwijzen en leren. We ontwikkelen een concreet leerplanconcept en een aanzet tot leerlijnen. Die passeren eerst de resonansgroep. De concreet uitgewerkte leerlijnen ontwikkelen we samen met de **expertengroepjes**. Hierin zetelen liefst (minstens) enkele mensen die in fase 2 deelnamen aan de focusgroepen. De kans is groot dat dit de toekomstige cahiercoaches zijn, maar die strategische keuze laten we over aan de scholen. De expertengroepjes geven feedback en testen de leerlijn uit met

hun school. Dat uittesten gebeurt in een leergebied/sleutelcompetentie waar de school zelf in wil groeien of net al sterk in gegroeid is. We ondersteunen de coördinator bij de keuze voor zo'n thema en stimuleren hierbij hun oog voor interne kwaliteitszorg.

Deze fase verloopt in stapjes:

1. **Werkessie:** de leerlijn/het materiaal in de diepte leren kennen + feedback verzamelen.
2. **Infomoment:** de herwerkte leerlijn verspreiden onder de expertengroepjes. Tijdens een infomoment duiden wat we precies in de scholen willen onderzoeken, welke succescriteria we in gedachten hebben en hoe en wanneer er geëvalueerd zal worden (PDCA).
3. **Coaching op maat:** we ondersteunen de expertengroepjes met gerichte coaching in hun school om de leerlijn uit te testen, te verfijnen en deels als te implementeren.
4. **Tussentijdse terugkoppeling:** tussentijdse feedback, wensen, noden, twijfels krijgen hier een plek.
5. **Afronding:** tijdens een laatste werksessie wordt alle feedback verzameld, worden de effecten van het uittesten in kaart gebracht en krijgt de leerlijn vorm.

Op geregelde tijdstippen wordt het werk van deze expertengroepjes teruggekoppeld in de resonansgroepen.

Fase 4: afwerken

Een pedagogisch begeleider is **penhouder** maar baseert zich louter op het onderzoek uit de vorige fases. De resonansgroep blijft nauw betrokken. 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 cahiers. 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.

Als de cahiers afgewerkt zijn, bereiden we met de resonansgroep 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. of tijdens de expertengroepjes (fase 2 en 3) maar dat kunnen ook andere personen zijn.

Fase 5: implementeren

We starten 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 interview
- 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 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 fase 2 en 3, tijdens vormingsmoment rond een bepaald leergebied/sleutelcompetentie, met coördinatoren...).

Operationele doelen

- Een leerplanconcept ontwikkelen dat past bij de visie op onderwijzen en leren en het daaruit voortvloeiende doelgericht ervaringsleren.
- Sprekende praktijken in de FOPEM-scholen verzamelen die het leerplanconcept inspireren en staven.
- Een helder overzicht van bestaand en gevalideerd wetenschappelijk en praktijkonderzoek rond alle leergebieden.
- Passende samenwerkingen met andere PBD's bij het ontwikkelen van leerlijnen voor de nieuwe cahiers.
- Een rijk en juist zicht op de sprekende praktijkvoorbeelden, noden en wensen in de FOPEM-scholen (via de ronde van FOPEM).
- Onderbouwde, gedragen, uitgeteste en passende leerlijnen voor alle leergebieden die het doelgericht ervaringsleren mogelijk maken.
- CEGO en freinetbeweging kijken als kritische vriend mee naar het leerplanconcept en de uitgewerkte leerlijnen.
- Het uittesten van een leerlijn ondersteunt de groei in ABC voor het doelgericht ervaringsleren bij begeleiders.
- Cahiercoaches voelen zich competent om samen met hun coördinator en ondersteund door de PBD en het netwerk van cahiercoaches de nieuwe cahiers te implementeren in hun school.
- Publicaties met praktijkvoorbeelden over het doelgericht ervaringsleren in elk leergebied.
- Cahierwebsite met implementatiegids, sprekende praktijkvoorbeelden en ondersteunend materiaal voor de nieuwe cahiers

Doelgroepen

- Coördinatoren en cahiercoaches als actieve aanspreekpunten om de nieuwe cahiers te implementeren
- Elke FOPEM-begeleider om de cahiers te gebruiken
- Geëngageerde FOPEM-begeleiders die mee willen schrijven en ontwikkelen aan de nieuwe cahiers
- Resonansgroep: kerngroep → coördinatoren → bestuursorgaan

Aanpak: begeleiding en tijdpad

De ontwikkeling van nieuwe cahiers wordt ingebed in ons reguliere aanbod. Alle werven beschreven in dit begeleidingsplan hebben een rechtstreekse of onrechtstreekse link met de ontwikkeling van nieuwe cahiers. 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.

DISCLAIMER: We vinden het belangrijk om de draagkracht van onze scholen te bewaken en de kaart van duurzame implementatie te trekken. Zoals eerder aangegeven kiezen we er bewust niet voor om jaartallen op deze fases te plaatsen. Het zou kunnen dat deze fases zich ook nog verder verspreiden over het volgende pedagogisch begeleidingsplan. Het tempo waarmee de nieuwe eindtermen voor basisonderwijs beschikbaar zijn, heeft ook een invloed op dit proces.

- '21-'22: eerste brainstorm leerplanconcept met de resonansgroep
- Najaar '22': ronde van FOPEM
- Voorjaar '23: resultaten ronde van FOPEM analyseren
- Taalcoaches (zie verder) als expertgroep (fase 2 en fase 3)
- Tijdens vorming voor starters, vorming 'Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos' en vorming 'Van ronde tot project' focusgroepgesprekken (fase 2)
- Afhankelijk van de info die we al dan niet verzameld hebben, organiseren we extra gesprekken (diepte-interview en focusgroep)
- Expertengroepjes verspreid opstarten volgens noden en werven scholen (hierboven uitgebreider beschreven): werksessie > infomoment > coaching op maat > tussentijdse terugkoppeling > afronding
- Drafts van het leerplanconcept en leerlijnen uitwerken zoals hierboven beschreven
- Cahiercoach
 - o Fase 4: vorming (1 sessie) om leerplanconcept te leren kennen en vanuit engagement in de vorige fases expertise te ontwikkelen in een leergebied
 - o Fase 5: vorming (3 sessies) leerplanconcept, implementatieopdracht, spiraal van verandering
 - o Fase 5: digitale coaching op maat
 - o Fase 5: digitale intervisie
- Fase 5: leergemeenschap coördinatoren als cruciale plek om overzicht te bewaren en op te volgen in welke mate er sterk beleidsvoerend vermogen is om zo'n onderwijsinnovatie te implementeren.
- Fase 5: gemeenschappelijke pedagogische studiedag
- Fase 4 en 5: pedagogische studiedag op maat voor schoolteams

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- Fase 4: feedback van minstens 50% van de scholen op de verschillende drafts van de nieuwe leerplannen.
- Fase 5: Elke schoolteam voltallig aanwezig op gemeenschappelijke pedagogische studiedag.
- Nieuwe cahiers als hoofdfocus in elke FOPEM-school tijdens fase 3.
- Fase 5: Cahiercoach in elke school + aanwezig op minstens 1 sessie.
- Fase 5: Nauw contact met elke cahiercoach: enkele standaardvragen om te onderzoeken hoe implementatie vlot, hoe duurzaam de verandering is.
- Fase 5: Pedagogische studiedag op maat in minstens 18 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.

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat...)

Elke begeleider en schoolteam in mindere of meerdere mate geëngageerd in opmaak van nieuwe cahiers (fase 1 t.e.m. 4):

- Minimaal engagement
 - o Begeleidersniveau: survey invullen (fase 2), nieuwsbrieven met updates lezen, info en korte opdrachten tijdens het teamoverleg
 - o Schoolteamniveau: betrokken als coördinator in tweede trap van resonansgroep, info doorgeven en korte opdrachten doen met schoolteam tijdens teamoverleg, een sprekend praktijkvoorbeeld laten observeren tijdens de ronde van FOPEM (fase 1), als schoolteam een leerlijn uittesten (fase 3), iemand die deelneemt aan een expertgroepje in fase 3, cahiercoach die deelneemt aan vormingsaanbod PBD (fase 4)
- Gemiddeld engagement
 - o Begeleidersniveau: voorgaande engagementen + deelnemen aan een focusgroep of diepteinterview (fase 2), een sprekend praktijkvoorbeeld in de klas laten observeren en hier een gesprek over hebben met kernlid tijdens de ronde van FOPEM (fase 1), materiaal aanleveren via de Teamsomgeving (fase 1)
 - o Schoolteamniveau: voorgaande engagementen + iemand die deelneemt aan een expertengroepje in fase 2 + deelnemer expertengroepje (fase 3) is meteen ook al cahiercoach, draft nalezen als schoolteam en hier feedback op geven (fase 4)
- Maximaal engagement
 - o Begeleidersniveau: voorgaande engagementen + deelname aan expertengroepje in fase 3, deelname aan kerngroep (als deel van resonansgroep), rol cahiercoach opnemen
 - o Schoolniveau: voorgaande engagementen + betrokken als coördinator in eerste trap van resonansgroep

MONITORING

- Voor en na elke begeleidingsinterventie in kaart brengen wat deelnemers willen leren en afoetsen 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 (als onderdeel van fase 1 en 3)
- Diepte-interview met elke cahiercoach (einde fase 4) over hun zorgen, noden en wensen. Zelfde interview einde fase 5 en vergelijken. Deze manier van bevragen verderzetten in volgend begeleidingsplan

Inhoud 3: aandacht voor taal

Topics en onderbouwing

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 vanuit de PBD (en dus ook in scholen) 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. Concreet maken we de keuze voor '**Volop Taal**' van CTO. Na grondig onderzoek kwamen we erop uit dat deze bron goed past bij onze visie en uitgaat van effectieve didactiek. In co-creatie ontwikkelen we een algemeen **FOPEM-taalbeleid** waar de visie op onderwijzen en leren, doelgericht ervaringsleren en inzichten uit de Volop Taal en uit de opmaak van de nieuwe cahiers in vervat zitten. De taalcoaches vormen hier meteen ook het **expertengroepje** voor taal (zie fase 2 en 3 bij inhoud 2: nieuwe cahiers) die mee werken aan een leerlijn taal voor de nieuwe cahiers. We willen via deze weg ook sprekende praktijkvoorbeelden in beeld brengen met **video's** en op die manier het werk van CTO valoriseren. Als sluitstuk en tegelijk begin willen we een **gemeenschappelijke pedagogische studiedag** organiseren. Wat de taalcoaches verzamelden, 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. Aansluitend op deze pedagogische studiedag organiseren we **graad in de kijker** die taal en doelgericht ervaringsleren voor de specifieke leeftijdsgroepen concreetiseert.

Operationele doelen

- Sprekende praktijkvoorbeelden, passende tools en didactisch materiaal om doelgericht ervaringsleren voor taal te realiseren in een FOPEM-school (o.a. ook te verzamelen via de ronde van FOPEM; zie eerder bij nieuwe cahiers)

- Een FOPEM-taalbeleid dat inspirerend en richtinggevend is voor elke school en ook gebruikt wordt voor de nieuwe cahiers.
- Een aanzet tot een leerlijn taal voor de nieuwe cahiers.
- Effectieve taaldidactiek stimuleren door Volop Taal in verschillende vormen, op verschillende momenten en met verschillende profielen door te spreken en te onderzoeken.
- Video's met sprekende praktijkvoorbeelden 'Volop Taal'.
- Actief netwerk van taalcoaches dat jaar na jaar groeit waardoor principes van Volop Taal in beleid en praktijk uitgerold worden.

Doelgroepen

- Vooral taalcoaches
- Elke begeleider via de nieuwe cahiers (met leerlijn taal), gemeenschappelijke pedagogische studiedag en graad-in-de-kijkers rond taal

Aanpak: begeleiding en tijdpad

- Jaar 1: verkennend onderzoek Volop Taal en link met doelgericht ervaringsleren met de taalcoaches
- Jaar 2: intensief lerend netwerk taalcoaches dat Volop Taal concretiseert tot op hun klasvloer en een taalbeleid uitwerkt
- Jaar 2 en 3: ontwikkeling praktijkvideo's
- Jaar 3: taalcoaches als expertengroep voor de ontwikkeling van een leerlijn taal
- Jaar 3: gemeenschappelijke pedagogische studiedag
- Jaar 4: graad in de kijker
- Doorlopend: studiedag op maat voor teams die hier – in het kader van nieuwe cahiers of andere nood – specifiek op willen verder werken
- Jaar 1 tot 4: tijdens de impulsessie 'werken met een focusdoel' ook voorbeelden voor taal opnemen

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- 65% van de scholen kan een taalcoach aanduiden die in het lerend netwerk *taal* stapt
- Elke school aanwezig op pedagogische studiedag
- Vijftal video's met sprekende praktijkvoorbeelden 'Volop Taal'
- 50% van de scholen vertegenwoordigd op de graad-in-de-kijkers 'taal'

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat,...)

- Volop Taal geïntegreerd in het taalbeleid en taalpraktijk van de scholen met een taalcoach
- Praktijkvideo's worden actief ingezet als leermiddel binnen en buiten FOPEM-netwerk
- Organisch ontwikkeld materiaal door de taalcoaches versterkt de ABC van begeleiders in het doelgericht ervaringsleren voor taal.
- Leerlijn taal wordt uitgetest en verfijnd in de scholen en blijkt de ABC van begeleiders te versterken rond doelgericht ervaringsleren taal.

MONITORING

- Voor en na elke begeleidingsinterventie 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 (jaar 2 en jaar 4)
- In paspoort bevragen in welke mate materiaal van de taalcoaches gebruikt wordt
- We testen delen van het EDBI-instrument uit bij de taalcoaches (zie verder titel E)

Inhoud 4: aandacht voor digitale competenties

Topics en onderbouwing

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. We starten met ondersteuning rond het **ICT-beleid**: onze coördinatoren worden samen met hun ICT-coördinator ondersteund door Stef Van Malderen tijdens de regioco. In diezelfde lijn verzamelen we sprekende praktijkvoorbeelden in de FOPEM-scholen en geven we die een platform in diezelfde groep. Van daaruit ontstaat een **lerend netwerk ICT** dat zich kan opsplitsen in een technische groep en een pedagogisch-didactische groep. De technische groep bespreken we verder in dit plan (titel 3. **Samen school maken**). De pedagogisch-didactische groep onderzoekt samen wat toonaangevend onderzoek rond digitale competenties bij kinderen kan betekenen voor het doelgericht ervaringsleren. Deze groep kan zich verder ontwikkelen tot het expertengroepje dat een leerlijn digitale competentie voor de nieuwe cahiers uitwerkt, maar die keuze laten we aan de groep zelf. Deze groep ontwikkelt **impulsessies**, **sprekende praktijkvoorbeelden** en **didactische tools**. Die worden gebundeld in een publicatie 'doelgericht ervaringsleren en digitale competenties' in kader van de nieuwe cahiers.

Tijdens onze eigen 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 – waaronder vooral het kenniscentrum Digisprong – en delen dit met onze scholen.

Operationele doelen

- ICT-beleid in elke FOPEM-school uitgewerkt volgens het *Vier-in-balans-model* met duidelijke werkpunten
- Zicht op de sterke praktijken in FOPEM-scholen voor ICT (technisch, beleid, didactiek,...) (o.a. ook door ronde van FOPEM; zie eerder bij nieuwe cahiers)
- Lerend netwerk ICT-coördinatoren met een technische een pedagogisch-didactische component ontwikkelt inzichten en verzamelt die duurzaam
- Pedagogisch-didactische component van het lerend netwerk ontwikkelt inzichten die aanleiding geven tot impulsessies, materiaal...
- Aanzet tot een leerlijn digitale vaardigheden volgens doelgericht ervaringsleren, uitgewerkt door expertengroepje

- Kernleden professionaliseren rond digitale leermiddelen zodat we die actief en passend kunnen promoten tijdens onze begeleidingsinterventies
- Zicht op sterke praktijken ICT buiten ons netwerk en hier actief makelaarschap in opnemen
- Competentiegevoel van begeleiders versterken in hun eigen digitale competenties

Doelgroepen

- Coördinatoren
- ICT-coördinatoren
- *Early ICT adopters* begeleiders
- Schoolteams die hier hun focus willen leggen

Aanpak: begeleiding en tijdspad

- Jaar 1 en 2 regioco: sessie ICT-beleid met Stef Van Malderen + sprekende praktijken in FOPEM-scholen platform geven
- Vanaf jaar 2 (voorjaar '23): lerend netwerk ICT-coördinatoren opstarten en hen materiaal laten onderzoeken, uittesten en bespreken
- Jaar 2 (en eventueel jaar 3 en 4): aantal impulsessies om digitale vaardigheden van deelnemers te versterken en mee na te denken over het ICT-beleid van FOPEM-SOM.
- Jaar 4: sessie tijdens leergemeenschap met coördinatoren om terug te kijken naar hun ICT-beleid en prioriteiten die ze in jaar 1 en 2 bepaalden
- Fase 3: expertengroepje digitale competenties aan de slag om leerlijn te ontwikkelen
- Jaar 4: lerend netwerk ICT-coördinatoren organiseert op eigen initiatief impulsessies of ontwikkelt passend materiaal
- Jaar 1 tot 4: actief makelaarschap opnemen en scholen toeleiden naar passende vormen door externe organisaties

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- 80% van de scholen heeft een doordacht ICT-beleid
- 25% van de scholen heeft een ICT-coördinator in het lerend netwerk

SUCCESCRIPTERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat,...)

- Significante stijging in tevredenheid ICT-beleid en -praktijk in jaar 4 in het paspoort

MONITORING

- Voor en na elke begeleidingsinterventie in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is.
- Diepte-interview met enkele co's over hun ICT-beleid en wat het effect van onze interventies daarbij was
- Bevraging in het paspoort rond digitale competenties, faciliteiten en ICT-beleid. Onderzoeken in welke mate hier een significante stijging wordt gerapporteerd.

Inhoud 5: aandacht voor wereldoriëntatie

Topics en onderbouwing

De implementatie van het cahier W.O. (vorig begeleidingsplan) 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 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 **online training 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 hun tweede levensjaar. Tenslotte geven we geregeld impulsen aan de cahiercoaches via de **cahiernieuwsbrief** en blijven we inzetten op het versterken van de ervaringsgerichte didactiek via andere vormingen. Aansluitend houden we vinger aan de pols bij de bestaande cahiercoaches door hen jaarlijks te contacteren en op hun vragen in te gaan (= **begeleiding op maat**).

De vormingen 'Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos' en 'Van vorming tot project' (zie inhoud 1: doelgericht ervaringsleren voor elke begeleider) bouwen expliciet verder op de vergaarde inzichten en gemeenschappelijke taal die het cahier W.O. gebruikt. Ons onderzoek naar en implementatie van het doelgericht ervaringsleren vloeit rechtstreeks voort uit de implementatie van het cahier W.O. Alle interventies in kader van **doelgericht ervaringsleren** zijn dus per definitie gelinkt aan wereldoriëntatie. Het expertengroepje wereldoriëntatie zal wellicht het laatste zijn dat opstart gezien de grote nadruk op dit leergebied de voorbije schooljaren.

Operationele doelen

- Vlam cahier W.O. brandend houden via vinger aan de pols cahiercoaches en coördinatoren.
- Gerichte impulsen via nieuwsbrief of begeleiding op maat.
- Sprekende praktijkvoorbeelden verzamelen (via ronde van FOPEM; zie eerder bij nieuwe cahiers) en duurzaam borgen.
- Online training optimaliseren volgens het doelgericht ervaringsleren en hier gerichte coaching en intervisie aan koppelen (zie eerder bij 'doelgericht ervaringsleren')
- Implementatie in elke FOPEM-school tot stap 5 (schooleigen leerlijnen) verder ondersteunen door cahiercoaches en coördinatoren gericht te bevragen.
- Startende FOPEM-scholen ondersteunen bij de uitbouw van hun drie sporen voor wereldoriëntatie

Doelgroepen

- Scholen die nog niet tot stap 5 van cahier W.O. geraakt zijn (deze info halen we uit het paspoort en door nauw contact met coördinatoren en cahiercoaches)
- Cahiercoaches

- Startende FOPEM-scholen
- Startende begeleiders

Aanpak: begeleiding en tijdpad

- Jaar 1: online training en gerichte coaching voor starters organiseren rond het werken met cahier W.O.
- Jaar 1: 'Verder op zoek naar je eigen Jef & Jos' met focus op doelgericht ervaringsleren in cahier W.O.
- Jaar 2: 'Van ronde tot project' met focus op doelgericht ervaringsleren in cahier W.O.
- Jaar 1 tot 4: Traject voor nieuwe, opstartende scholen (deel online + deel offline) waarbij ze in hun tweede opstartjaar een vaste werking en schooleigen leerlijnen opmaken (zie ook verder bij organisatiedoelen 'nieuwe initiatieven')
- Jaar 1 tot 4: 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.

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- 75% van de startende begeleiders volgt het online traject 'Werken met cahier W.O.'
- 90% van de scholen geeft in paspoort aan de implementatie cahier W.O. succesvol afgerond te hebben

SUCCESCRIPTERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat,...)

- 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.

MONITORING

- Cijfer dat scholen geven aan hun implementatie cahier W.O. in het paspoort opvolgen
- 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.
- Voor en na elke begeleidingsinterventie in kaart brengen wat deelnemers willen leren en aftoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is.

Inhoud 6: aandacht voor cultuurbeschouwing

Topics en onderbouwing

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. We merken dat materiaal niet de weg is om cultuurbeschouwing tot op de klasvloer te krijgen. Cultuurbeschouwing is geen vak maar een vorming, daarom dient de begeleider zich te verhouden tot de materie en zelf in het bad te gaan. We sturen aan op een **permanente vorming cultuurbeschouwing** die deel is van de aanvangsbegeleiding. Deze strategische keuze en de bijhorende gevolgen voor scholen en begeleidingsdienst onderzoeken we samen met het netwerk in jaar 1 en 2.

Tijdens die vorming willen we 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. Tenslotte leggen we extra aandacht op de concrete **implementatie** en teamafspraken omtrent cultuurbeschouwing om zo in te zetten op de kwaliteitsbewaking van cultuurbeschouwing in scholen. Deze aandacht voor implementatie concretiseren we in de vormingen en in mogelijke vragen die uit scholen komen.

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. Het raakt aan het hart van onze scholen. Daarom willen we cultuurbeschouwing – hoewel geen officieel leergebied of onderwerp van de nieuwe eindtermen – ook integreren in de nieuwe cahiers. Een **expertengroepje** zal ook hier aan de slag gaan.

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 enkele 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 verder organisatiedoelen '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.

Tenslotte nemen we ook het **rapport van de onderwijsinspectie** over cultuurbeschouwing mee in ons onderzoek. We willen vooral in dialoog gaan en bekijken waar de kracht van cultuurbeschouwing nog meer tot op de klasvloer kan landen.

Operationele doelen

- Standpunt innemen rond permanente vorming cultuurbeschouwing en de 'verplichting' ervan voor elke FOPEM-begeleider
- Vlam cahier cultuurbeschouwing brandend houden via nieuwsbrief
- Canon Cultuurcel, Explo Ratio, ABC-huis... uitnodigen op onze dag van de spiegelvrienden
- Scholen motiveren om de implementatiegraad van cahier cultuurbeschouwing op hun school kritisch te bekijken en indien nodig bij te sturen
- ABC van begeleiders bij cultuurbeschouwing versterken
- Praktijk cultuurbeschouwing aligneren met het doelgericht ervaringsleren
- Sprekende praktijkvoorbeelden en didactisch materiaal verzamelen en praktische vormingen organiseren om het competentiegevoel van begeleiders te versterken
- Onderzoeken hoe cultuurbeschouwing geïntegreerd kan worden in de nieuwe cahiers

Doelgroepen

- Elke FOPEM-school
- Niet-FOPEM-scholen die willen werken met cahier cultuurbeschouwing
- Startende FOPEM-scholen

Aanpak: begeleiding en tijdspad

- Jaar 1 en 2: mogelijkheid van een permanente vorming cultuurbeschouwing voor elke begeleider onderzoeken i.s.m. het netwerk
- Jaar 1 tot 4: vorming cultuurbeschouwing => oefenen, noden detecteren, praktisch materiaal ontwikkelen
- Jaar 1 tot 4: actief makelaarschap opnemen voor het aanbod van Canon Cultuurcel, Explo Ratio en het ABC-huis. We nodigen hen ook uit als gastdocenten in onze vorming cultuurbeschouwing.
- Jaar 3: ontwikkeld materiaal duurzaam borgen op cahierwebsite
- Jaar 4: expertengroepje opstarten rond cultuurbeschouwing
- Jaar 1 tot 4: begeleiding op maat in ons aanbod voor individuele begeleiders en schoolteams die cultuurbeschouwing in de focus willen plaatsen
- Jaar 1 tot 4: implementatiepakket cultuurbeschouwing voor niet-FOPEM-scholen en voor startende FOPEM-scholen ter beschikking stellen.

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- In totaal 40% van de FOPEM-scholen actief bereikt met een vorming, begeleiding op maat of teamsessie rond cultuurbeschouwing

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat,...)

- Uit paspoort van 2020-2021 blijkt dat cultuurbeschouwing in veel scholen moeilijk in de praktijk te brengen is. We hopen dat uit paspoort van 2024-2025 blijkt dat de handelingsbekwaamheid en de praktijk rond cultuurbeschouwing versterkt is.
- We professionaliseren richting een verhoogd professioneel zelfvertrouwen en sterkere praktijkvoorbeelden bij mensen die vorming cultuurbeschouwing volgden.

MONITORING

- Noden en vragen van deelnemers bij start van de eerste vorming cultuurbeschouwing (jaar 1) grondig in kaart brengen (kwantitatief en kwalitatief). Alle deelnemers bij laatste sessie cultuurbeschouwing (jaar 2 of 4) op zelfde manier bevragen (kwantitatief en kwalitatief).
- Einde jaar 4: brede bevraging over groei vertrouwen en sterkte praktijk rond cultuurbeschouwing. Met enkele respondenten een focusgroepgesprek over effect van onze interventies.

2. Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding

Inleiding

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.

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

We met onze scholen actief de **samenwerkingsverband** met hun partners voor zorg. Welke rol en relatie hebben zorgcoördinator, school, CLB, PBD en het ondersteuningsnetwerk? Het beleid op leerlingenbegeleiding is pas echt geïntegreerd als al deze partners duurzaam met elkaar in dialoog gaan en blijven, professioneel uitwisselen en expertise delen, verschillende pixels samenbrengen om het kind te ondersteunen. We nemen hier dan ook een sterke makelaarsrol op die deze partners samenbrengt rond thema's die passen bij onze visie op zorg (GOLLID, UDL, executieve functies, herstelgericht werken...) De link met het ondersteuningsnetwerk OKOplus is intens. We kiezen voor sterke overlap en uitwisseling tussen de leergemeenschap van ondersteuners en leergemeenschap van zorgcoördinatoren. Op die manier zetten we heel concreet in op een geïntegreerde leerlingenbegeleiding.

Strategische doelen (= impact)

Impact voor het kind

1. We willen dat elk kind in de zone van naaste ontwikkeling kan leren (en dus niet 'allemaal gelijk voor de wet')
2. We willen dat elk kind kan groeien in een coöperatieve klas (en dus niet te vervallen in gepersonaliseerd onderwijs).
3. We willen dat elk kind wereldgericht onderwijs kan krijgen (en dus buiten de klasmuren kan blijven leren ondanks de soms complexe zorgnoden in een klas)

Impact voor de school

4. We willen dat elke FOPEM-begeleider een hoge ABC heeft voor inclusief werken met UDL.
5. We willen dat elke FOPEM-begeleider actief betrokken is bij het zorgbeleid.
6. We willen dat elke FOPEM-school een geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding heeft, daarbij sterk geïnspireerd door het spinnenwebmodel van Elke Struyf.
7. We willen dat elke school zich verhoudt tot de concepten GOLLD en UDL, hier duidelijke keuzes in maakt en die expliciet maakt in het zorgbeleid.
8. We willen de ABC van de zorgcoördinator als beleidsmaker op school versterken.
9. We willen dat de band tussen FOPEM-scholen en het ondersteuningsnetwerk OKOplus gebaseerd is op wederzijdse uitwisseling en een duidelijke win-win.
10. We willen met scholen onderzoeken hoe zij vaak als magneet voor kinderen met zorgnoden fungeren en hen hier bewuster mee laten omgaan.
11. We willen dat begeleiders vertrouwd zijn met de theorie van executieve functies en dit kunnen integreren in hun UDL-werking.

Topics en onderbouwing

We professionaliseren zorgcoördinatoren de komende jaren intensief rond hun beleid op leerlingenbegeleiding. Voor de **vier begeleidingsdomeinen** van het beleid op leerlingenbegeleiding ontwikkelden we een reflectie-instrument waar scholen intensief mee aan de slag gingen. Dit reflectie-instrument werd zeer positief onthaald, zorgcoördinatoren kregen inzicht in elkaars praktijk en sprekende praktijkvoorbeelden werden gedeeld. Elk van deze domeinen willen we de komende jaren nog meer in detail bekijken. De leergemeenschap van zorgcoördinatoren is de spil van dit onderzoek. We kiezen hier voor het **model van geïntegreerde leerlingenbegeleiding** van Struyf¹⁴. Het model telt acht pijlers vervaardigd 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. De pedagogische studiedag in jaar 1* (opgesplitst over jaar 1 en 2 door corona) vormt de kick-off van dit model voor onze scholen. Elke FOPEM-school onderzoekt welke delen van het spinnenweb sterk en zwak zijn. Doorheen de vier jaren van het PBD-plan ondersteunen we de scholen op verschillende manieren om hun spinnenweb sterk en stevig te maken.

Met de spinnenwebvoorstelling wordt de **whole-school-approach** waarop dit model gebaseerd is, extra in de verf gezet. Deze benadering is één op één met onze visie van de coöperatieve school en het **Samen school maken**. De betrokkenheid en participatie van alle leden van de schoolgemeenschap

¹⁴ Struyf, E. (2020). *Samen sterk in geïntegreerde leerlingenbegeleiding: een gids voor onderwijsprofessionals*. Kalmthout: Pelckmans Uitgevers.

(coördinatoren, begeleiders, leerlingen, ouders, ondersteuners, ...), resulteren in een kwaliteitsvolle geïntegreerde leerlingenbegeleiding.

Aansluitend willen we ook verder werken met de **preventiepiramide van Declerck**¹⁵. We willen met de scholen blijven inzetten op een veilig en positief leef- en leerklimaat. Daarom dienen er naast curatieve maatregelen dubbel zoveel preventieve maatregelen te zijn. Op die manier wordt de brede basiszorg ten gunste van alle leerlingen versterkt.

Hierboven zijn vooral acties beschreven voor de zorgcoördinator. Willen we echt kunnen spreken van een geïntegreerd beleid dan verdient ook – en misschien zelfs vooral – de klasbegeleider minstens evenveel aandacht. Het concept van **Universal Design for Learning** als concretisering van de brede basiszorg willen we tot bij elke begeleider brengen. Tot nu bleef dit vooral een theoretisch kader waarvan scholen de waarde erkennen maar zich nog onvoldoende competent voelen om dit echt te integreren in de reguliere klaswerking. We willen met andere woorden de ABC (zelfdeterminatietheorie) van begeleiders verhogen rond UDL. We laten ons hierbij ondersteunen door Artevelde Hogeschool.

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. Vier heel concrete thema's diepen we daarom uit met de ondersteuners, de zorgcoördinatoren én hun collega's in de klas. Het zijn thema's die – vanuit een bevraging en nauw contact – hoog op de agenda staan van onze scholen:

- Aanpak voor leerlingen met aanleg om snel te leren
- Werken aan executieve functies
- Emotieregulatie en geweldloze communicatie
- Herstelgericht werken

(1) Om scholen en hun **cognitief sterk functionerende leerlingen** te ondersteunen zetten we opnieuw sterk in op het doelgericht ervaringsleren, en dan specifiek het werken met de leerspiraal en focusdoelen. In een onderzoeksgroep van zorgcoördinatoren wordt deze link geconcretiseerd en uitgewerkt. Van daaruit organiseren we een vorming in jaar 3 (eventueel in de vorm van impulsessies) met aansluitend ondersteuning op maat voor individuele begeleiders of schoolteams. We nemen hier ook sterk ons makelaarschap op en gaan met onze spiegelvrienden (zie hoofdstuk 1, inhoud 1) in dialoog om intensieve ondersteuning voor bepaalde scholen te stimuleren.

(2) 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 competentie¹⁶ 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)**. 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

¹⁵ Declerck, J. (2011). *De preventiepiramide: preventie van probleemgedrag in het onderwijs*. Leuven: Acco uitgeverij.

¹⁶ Vansteenkiste, M. (2015). *Vitamines voor groei: ontwikkeling voeden vanuit de zelf-determinatie theorie*. Leuven: Acco uitgeverij

kunnen geven aan hun handelen en op die manier grip krijgen op hun eigen leven. Odisee (onder andere Sanne Feryn¹⁷) ontwikkelde de laatste jaren heel wat onderzoek en voorziet in bruikbare vorming rond dit thema ('stimuleren van executieve functies'). Dit werk krijgt opnieuw een plek in ons aanbod. De inzichten rond EF zijn niet nieuw. In het verleden volgden heel wat van onze scholen (ook) (al) Het Instrumenteel Verrijgingsprogramma van **Feuerstein** (IVP). Hierbij worden de cognitieve functies versterkt en zet onder andere in op bijvoorbeeld actief en systematisch informatie leren zoeken, gegevens organiseren, vergelijken, plannen, impulsiviteit remmen, inzicht en kritisch denken opbouwen. IVP 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'). Ook het belang van de houding van de begeleider als mediator is één op één met onze visie. Naast EF krijgt dus ook IVP opnieuw een plek in ons aanbod.

- (3) Een derde thema waar veel vraag naar is, betreft **emotieregulatie**. 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.
- (4) We zetten in op een positief, verbindend schoolklimaat waarbinnen iedereen vertrekt vanuit het diversiteitsdenken met respect voor elkaar. Deze visie vinden wij terug in **het herstelgericht werken**. We willen de komende jaren de kans geven aan scholen om zich hierin te verdiepen. We laten ons hierbij ondersteunen door Ligand. Het cirkelen is een techniek die dicht ligt bij één van de functies van de 'kring' of 'ronde' in onze scholen. De coöperatieve klas is vooral ook een klas in verbinding met respect, begrip en waardering voor elkaar. Zowel het curatieve als preventieve van het cirkelen en herstelgericht werken spreekt de scholen aan. We voorzien dan ook vorming en ondersteuning op maat (i.s.m. Ligand) voor onze scholen rond dit topic.

De zorgcoördinator en klasbegeleider worden sterk ondersteund door een **netwerk aan partners**. We willen deze samenwerkingen actief ondersteunen, promoten en faciliteren. De relatie met het CLB ondersteunen we door een sjabloon met samenwerkingsafspraken ter beschikking te stellen. Deze afspraken zijn een erkenningsvoorwaarde voor de school, maar ze zijn meer dan dat. Volgens het model van Struyf is de kwalitatieve samenwerking met partners een belangrijke pijler om leerlingen te ondersteunen. We investeren intensief in de **leergemeenschap** voor zorgcoördinatoren en de

¹⁷ Feryn, S. (2017). *Zet je EF-bril op: stimuleer de executieve functies van jouw kleuters*. Brugge: die Keure.

- Met zorgco's (in onderzoeksgroep) toonaangevende bronnen en praktijk onderzoeken rond cognitief sterk functionerende leerlijnen. Dit onderzoek kan resulteren in didactisch materiaal, sprekende praktijkvoorbeelden, impulsessies of vormingen.
- Executieve functies actief promoten en de competenties van klasbegeleiders hierrond versterken; met een focus op kleuterbegeleiders.
- Kracht van herstelgericht werken vertalen naar de FOPEM-context m.b.v. vorming en makelaarschap.
- Kracht van geweldloze communicatie vertalen naar de FOPEM-context m.b.v. makelaarschap
- Makelaarschap duurzaam en actief opnemen op onze 'dag van de spiegelvrienden' (zie eerder hoofdstuk 1, inhoud 1)
- Sprekende praktijkvoorbeelden van ouderbetrokkenheid binnen zorg verzamelen en duurzaam verspreiden.

Doelgroepen

- (Startende) zorgcoördinatoren
- Klasbegeleiders
- Coördinatoren
- (Startende) ondersteuners OKOplus
- Kleuterbegeleiders

Aanpak: begeleiding en tijdsplan

- Jaar 1* (door corona gespreid over jaar 1 en 2): gemeenschappelijke pedagogische studiedag 'brede basiszorg' met een sterke focus op het spinnenwebmodel. Hier bieden we als makelaar ook passende ateliers aan. Ondersteuners nemen ook deel aan deze studiedag
- Jaar 1 en 2: digitale vorming 'Executieve functies' (kleuter en lager)
- Jaar 2 en 3: verdiepende vorming vanuit de pedagogische studiedag (twee ateliers krijgen een verdieping). Onder ander 'herstelgericht werken' i.s.m. Ligand en coöperatieve werkvormen i.s.m. Art de Co (zie ook hoofdstuk 1, inhoud 1)
- Jaar 1 en 2: leergemeenschap zorgco's met focus op beleid op leerlingenbegeleiding en casusbespreking
- Jaar 2 en 3: leergemeenschap zorgco's met focus op 'psychisch en sociaal functioneren + preventieve gezondheidszorg' en casusbespreking probleemgedrag op school
- Jaar 1: leergemeenschap zorgco's met focus op 'onderwijsloopbaan en leren en studeren' en casusbespreking
- Jaar 3: leergemeenschap zorgco's beleid op leerlingenbegeleiding als geheel op punt zetten en casusbespreking
- Jaar 1 tot 4: leergemeenschap zorgco's samen met een begeleider uit de klas met focus op inclusief werken met UDL
- Jaar 1 tot 4: coachingstraject voor zorgco's met specifieke vragen
- Jaar 1 tot 4: intensief makelaarschap opnemen voor zorgco's met specifieke vragen
- Jaar 1 tot 4: leergemeenschap ondersteuners OKOplus (sluiten geregeld ook aan op leergemeenschap zorgco's)
- Jaar 1 tot 4: aanvangsbegeleiding voor startende ondersteuners OKOplus

- Jaar 1 tot 2: aanvangsbegeleiding voor startende zorgco's uittesten (samen met traject startende coördinatoren)
- Jaar 3 en 4: aanvangsbegeleiding voor startende zorgco's implementeren en verankeren (samen met traject startende coördinatoren)
- Jaar 1: reflectie-instrument vier begeleidingsdomeinen finaliseren en duurzaam verspreiden als leermiddel voor zorgco's
- Jaar 2: visie op zorg samen met de scholen uitwerken en concretiseren in sprekende praktijkvoorbeelden en impulsessies (evt. als deel van de aanvangsbegeleiding ondersteuners en zorgco's)
- Jaar 3 en 4: sprekende praktijkvoorbeelden UDL en cognitief sterk functionerende leerlingen ontwikkelen en verspreiden.
- Jaar 1 tot 4: digitaal platform sterk uitbouwen als databank en toolbox voor zorgcoördinatoren, ondersteuners, coördinatoren en klasbegeleiders.
- Jaar 1 en 2: project FLEXIO. 'Hoe kan een flexibele organisatie van de schoolweek in het basisonderwijs lerarenopleidingen versterken én de professionalisering van leraren, student-leraren én lerarenopleiders stimuleren?' (in samenwerking met Artevelde Hogeschool, UCLL, Universiteit Antwerpen, PBDSOG)
- Jaar 1 en 2: project Diversiteit Net-Werkt. Lerarenopleider en (toekomstige) leraar in tandem naar een sterke brede basiszorg en verhoogde zorg (in samenwerking met Odisee, UCLL, UGent)
- Jaar 1 tot 4: expertisedeling buo-scholen waar ondersteuners OKOplus aan verbonden zijn.
- Jaar 1 en 2: i.s.m. Inge Vandeputte (UGent) en enkele scholen onderzoeken hoe ouderbetrokkenheid binnen zorg een gezonde, duurzame, respectvolle vorm kan aannemen

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- 70% van alle zorgcoördinatoren actief lid van leergemeenschap
- 100% van alle ondersteuners OKOplus actief lid van leergemeenschap
- 90% van alle FOPEM-begeleiders vertegenwoordigd op gemeenschappelijke pedagogische studiedag
- 40% van alle scholen vertegenwoordigd op vorming executieve functies
- 30% van alle scholen vertegenwoordigd op vorming herstelgericht werken en coöperatieve werkvormen
- 30% van alle scholen formuleert een leervraag (ook via FLEXIO- en Diversiteit Netwerk) waarbij ze door de PBD ondersteund worden

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat...)

- UDL in scholen is zichtbaar in visie, beleid en praktijk
- Elke school heeft een geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding uitgeschreven
- Scholen schreven actief mee aan de visie op zorg van FOPEM en geven aan dat deze passend en juist is
- Klasleerkrachten voelen zich sterker in het omgaan met diversiteit en geven aan dat hun competenties gegroeid zijn.
- Begeleiders krijgen inzicht in UDL en zijn hier alert voor in hun klas.
- Stabiel ondersteuningsnetwerk met ondersteuners die zich competent voelen, waar expertise vlot gedeeld wordt.
- Scholen zijn over het algemeen tevreden met de ondersteuning vanuit OKOplus.

MONITORING

- Voor en na elke begeleidingsinterventie 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. *(b.v. school die op de studiedag atelier volgt rond verbindend communiceren en die visie in schoolafpraak en kinderparlement wil integreren)*. De leergemeenschap van zorgco's of de regionale bijeenkomst van coördinatoren kan hiervoor een plek zijn. We zetten hiervoor het EDBI-instrument in.
- 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. Samen school maken in de praktijk

Inleiding

Er is in onze scholen een lange traditie van **Samen school maken** en leiderschap delen. FOPEM-scholen gaan namelijk voluit voor inspraak, participatie en (ouder)betrokkenheid. 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 als deel van de klasgroep, begeleider die deze 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... Deze **coöperatieve organisatiestructuur en -cultuur** vertrekt vanuit een aantal waarden die belangrijk zijn in het streven naar een duurzame en sociaalrechtvaardige maatschappij. Dit verbindt de FOPEM-scholen maar geeft elke school ook net z'n eigenheid.

Dit belangrijk onderdeel van ons DNA en van het DNA van de scholen is het begin en einde van het pedagogisch project van de scholen. Daarom is het uiterst belangrijk om hier als pedagogische begeleidingsdienst duurzaam, permanent en actief op in te zetten. We willen ons credo **Samen school maken** nog concreter maken op 5 niveaus: het FOPEM-SOM-netwerk, schoolbestuur, coördinator, ouders en team van begeleiders.

We werken met **leergemeenschappen** voor co's, zorgco's, admins, ICT-coördinatoren, cahiercoaches, taalcoaches, mentoren, starters, schoolbestuurders,... Het **FOPEM-SOM-NETWERK** biedt een structuur en cultuur van delend leren, intervisie en expertisedeling over de scholen heen. Deze willen we kwalitatief blijven faciliteren en inspireren. Ook als scholengemeenschap SOM hernemen we het **twintigpuntenplan**. Dit plan heeft aandacht voor bestuurlijke, organisatorische en administratieve taken die samen draaglijker zijn dan alleen.

Naast dat twintigpuntenplan willen we **SCHOOLBESTUREN** sterk ondersteunen bij de **secundaire processen** van een school. Een sterk bestuur kan heel wat betekenen voor een coördinator. Een coördinator die zich kan concentreren op de primaire processen van de school speelt een belangrijke

rol in de onderwijskwaliteit die de leerlingen krijgen. De koepel FOPEM en scholengemeenschap SOM werken hiervoor heel nauw samen. We nemen de aandacht voor schoolbesturen en secundaire processen hier dan ook op in het pedagogisch begeleidingsplan.

De **COÖRDINATOR** is de spilfiguur in het **Samen school maken** en gedeeld leiderschap. Een co met een sterk team, sterk bestuur, sterke oudergroep kan zich concentreren op z'n kerntaak. Ons aanbod voor coördinatoren focust zich dan ook vooral daar op, om op die manier duidelijk te maken dat secundaire processen vooral bij een bestuur horen. Met de coördinatoren kijken we in de diepte naar hun rol als **evaluator**, naar **onderwijskwaliteit** en **interne kwaliteitszorg**.

Zonder de **ouders** zijn er geen (FOPEM-)scholen. De **ouderbetrokkenheid** is er hoog, er is veel inspraak en de ouderparticipatie uit zich niet enkel in feesten of klusjes. Tegelijk is het ook een delicate relatie die – als ze onvoldoende gestructureerd of geëxpliciteerd wordt – voor problemen en wrevel kan zorgen. Daarom willen we als koepel hier preventiever op inzetten door de ontwikkeling van een visietekst, reflectie-instrument en teamsessies. Ook startende FOPEM-scholen willen we hier heel fel in ondersteunen vanaf het begin én de daaropvolgende precaire opstartjaren.

Tenslotte wordt **Samen school maken** ook goed zichtbaar in de manier waarop het **TEAM VAN BEGELEIDERS** samenwerkt. Het fungeert ook als leergemeenschap of coöperatie. Die structuur en cultuur willen we stimuleren en ondersteunen door **teamteaching** nog dieper te onderzoeken in de scholen. Daarnaast promoten en oefenen we ook actief enkele werkvormen (CORPI, OASE, Hoeden van de Bono,...) in met co's, zorgco's, cahiercoaches, taalcoaches, bestuurders... die zij op hun beurt kunnen inzetten op hun school (zowel in team als in de klas) (zie ook eerder vermeld bij titel C. Visie op begeleiding, bij deeltje begeleidingspraktijk)

Strategische doelen (= impact)

4. Elke FOPEM-school heeft een coöperatieve organisatiestructuur en -cultuur die duurzaam en draaglijk is.
5. De leergemeenschappen op FOPEM-SOM-niveau bieden hun leden steun, expertisedeling en staan in het teken van *samen leren*.
6. Het twintigpuntenplan ontlast scholen en verenigt gemeenschappelijke belangen binnen de scholengemeenschap.
7. Schoolbesturen voelen zich competent om secundaire processen kwalitatief en duurzaam op te nemen.
8. Eerste en tweede evaluatoren hebben een hoge ABC bij het voeren en opvolgen van functioneringsgesprekken.
9. Coördinatoren hebben het gevoel zich te kunnen concentreren op hun kerntaak.
10. Coördinatoren hebben een duurzaam en passend systeem van interne kwaliteitszorg uitgebouwd.
11. FOPEM-scholen hebben een passende, duurzame en kwalitatieve cultuur en structuur van ouderbetrokkenheid en -participatie.
12. FOPEM-scholen ondervinden minder wrevel en conflicten op vlak van ouderbetrokkenheid.
13. Schoolteams ervaren een cultuur van delend leren en samen onderzoeken binnen hun team.

14. Teamteaching wordt in elke FOPEM-school in bepaalde mate of vorm geïmplementeerd.
15. Coördinatoren hebben een verhoogd competentiegevoel in datageletterdheid.

Topics en onderbouwing

Samen school maken is de slagzin van onze organisatie en wordt door heel wat FOPEM-scholen expliciet overgenomen. Er is een lange traditie in het coöperatief besturen van de scholen. Dit zorgt voor een rijke verscheidenheid en tegelijk een sterke verbondenheid binnen het netwerk. Drie gemeenschappelijke culturele kenmerken komen steeds terug: zelfsturing, heelheid en een evolutionair doel. Laloux¹⁹ benoemt de aanwezigheid van deze kenmerken als een doorbraak richting een **cyane organisatie**. Het bestaande materiaal (matrix 'Zo werkt inspraak in onze school') en de veelzijdige praktijkvoorbeelden uit FOPEM-scholen willen we tegen het licht van deze cyane organisaties houden. En zo sluit de historiek aan bij een eigentijds in de wereld staan.

Tijdens de transitie van FOPEM en SOM was de focus vooral gericht op de interne organisatie en veel minder op de inhoudelijke processen. Een aantal inhoudelijke keuzes of richtingen werden wat in de toekomst vooruitgeschoven. De onderwijscontext evolueert snel, hoe verhouden we ons als FOPEM en SOM ten opzichte van de veranderende context; en wat betekent dit voor onze fundamentele waarden? In die context wordt het als belangrijk aangevoeld om de paden die FOPEM bewandelt voldoende af te toetsen met onze federatie, en de federatie te bevragen. Kortom er is een nood aan dialoog en verbinding na twee jaar in een anderhalve meter maatschappij. De **dialoogdag** en latere **dag van de spiegelvrienden** markeren dan ook twee belangrijke momenten in het verloop van dit begeleidingsplan.

Investeren in onze schoolbesturen is een belangrijk speerpunt binnen de werf **Samen school maken**. We onderzoeken samen hoe de coördinator secundaire processen kan delen met een sterk schoolbestuur opdat die eerste zich kan focussen op het primaire onderwijsproces. De leergemeenschap voor coördinatoren focust zich op primaire processen, het bestuursorgaan van FOPEM-SOM neemt het voortouw in het gesprek met schoolbesturen rond secundaire processen en hoe we de krachten kunnen bundelen. Het thema **ouderbetrokkenheid** ligt dan wel weer in het mandje van de PBD en brengen we actief naar schoolbesturen.

Zoals eerder aangegeven vormen de **leergemeenschappen** een belangrijke spil in de coöperatieve organisatie van ons netwerk. Zo brengen we coördinatoren, zorgcoördinatoren, administratief medewerkers, schoolbesturen, binnenkort ook ICT-coördinatoren, cahiercoaches, taalcoaches, mentoren van starters en startende begeleiders samen in een leergemeenschap. We schaven al een tijdje bij aan deze manier van samenwerken (o.a. gestimuleerd door het advies van de commissie Monard). We hanteren hiervoor verschillende bronnen, maar drie basiswerken springen er voor ons uit: *Lerende netwerken in perspectief*²⁰ van Carine Drijkoningen, het werk van Wouter Schelfhout rond leergemeenschappen in onderwijs en de *Spiraal van verandering* van Rudi Schollaert. We willen deze leergemeenschappen de komende vier jaar blijvend kwalitatief organiseren.

¹⁹ Laloux, F., (2015). *Reinventing organizations (Nederlandse editie)*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.

²⁰ Drijkoningen, C. (2012) *Lerende netwerken in perspectief*. Leuven: Acco.

Met elke **coördinator** hebben we een nauwe band als begeleidingsdienst, en ruimer als federatie. Niet enkel op de leergemeenschap, maar vooral ook in één-op-één-coaching, intervisiemomenten, via infosessies, sterke wederkerige informatiedoorstroom. Thema's die we de komende vier jaar in de kijker zetten voor onze coördinatoren zijn: verplichte opleiding tot evaluator, interne kwaliteitszorg en specifieke inhoudelijke thema's die focussen op primaire processen.

- **Opleiding tot evaluator:** we werken aan een **functiebeschrijving en arbeidsreglement** op SOM-niveau. Die benadrukt enerzijds de onafhankelijkheid en vrije ruimte die ingevuld wordt vanuit het pedagogisch project en belicht anderzijds enkele gedeelde culturele kenmerken. We zien dit proces niet los van het pedagogisch begeleidingswerk vanuit de *teach as you preach*- en coöperatiegedachte: op een specifieke manier omgaan met personeel getuigt van een mens- en wereldbeeld dat we in onze scholen samen met kinderen en ouders willen nastreven. De **opleiding tot evaluator** organiseren we (voor coördinatoren en schoolbestuurders) i.s.m. Impuls. De focus ligt hier vooral op coachende vaardigheden.
- **IKZ:** met deze groep willen we onder andere inzetten op **datageletterdheid**. We werken hiervoor ook samen met OKO (zie verder: 'doelgerichte samenwerking' bij organisatiedoelen). Tijdens de leergemeenschap en volgens eigen interesse starten we met enkele pilootprojecten (jaar 1 en 2). Daarna (jaar 3) nemen we – samen met de OKO-partners – een grotere groep mee op sleeptouw. Dit zal gebeuren door enkele gerichte oefensessies en verdere intervisie waar leervragen op maat een plek krijgen. Dit oefentraject richt zich op de link tussen datageletterdheid en beleidsvoerend vermogen. De details hiervan worden met de OKO-partners uitgewerkt in jaar 2, we onderzoeken o.a. de datateammethode en gaan na in welke mate deze passend is voor onze structuur en cultuur. Verder rollen we in het kader van interne kwaliteitszorg een pilootversie uit van het **kwaliteitstraject** dat we in nauwe samenwerking met CEGO opnemen. De focus is waarderend en formatief in plaats van controlerend en summatief. We beogen een permanente kwaliteitscyclus waar een 360°-evaluatie deel van uitmaakt, het traject is niet bedoeld als harde audit. Kortom, we gaan samen op zoek naar een waarderend evaluatietraject om kwaliteitsvol onderwijs te garanderen. De pilootversie willen we graag opschalen naar een cyclus van een vijftal scholen per jaar. Op die manier hopen we het volgende begeleidingsplan te starten met een uitgewerkt kwaliteitstraject met jaarlijkse cyclus van 5 à 6 FOPEM-scholen. Aansluitend laten we ook de recent ontwikkelde [Kijkwijzer kwaliteitszorg](#) die vooral bedoeld is voor begeleiders van het schoolteam verder uittesten door de scholen. Op die manier wordt kwaliteitszorg en gedeelde zorg en verantwoordelijkheid. Ook [het paspoort](#) maakt deel uit van dit geheel. Tenslotte werken we als PBD een onderbouwd en passend draaiboek uit voor scholen in doorlichting en na een negatief advies.
- **Primaire processen:** een groot deel van de stress en jobontevredenheid bij schoolleiders manifesteert zich omdat zij zich onvoldoende kunnen concentreren op hun primaire onderwijsprocessen²¹ (onderwijswetgeving concretiseren, team ondersteunen en coachen, pedagogisch-didactische onderwijskwaliteit onderzoeken en versterken, ouderbetrokkenheid en -participatie verhogen,...) We motiveerden en duidden hierboven al onze splitsing van secundaire en primaire processen. We willen coördinatoren binnen de leergemeenschap intensief ondersteunen in hun primair proces. Jaarlijks programmeren we een vijftal inhoudelijke thema's op de leergemeenschap die we in de diepte en in de breedte verkennen. Van daaruit

²¹ Devos, G., Vanblaere, B., & Bellemans, L. (2018). Stress en welbevinden bij schoolleiders: een analyse van bepalende factoren en van vereiste randvoorwaarden. Steunpunt Onderwijsresearch, UGent.

ontstaat gerichte coaching, trajecten en intervisiegroepen. Deze thema's worden gekozen vanuit noden, actualiteit en vanuit onze eigen visie.

We hebben extra aandacht voor de **startende coördinator**. Het is algemeen bekend dat de job van schoolleider heel wat uitdagingen met zich mee brengt en maatschappelijk onder druk staat. De [meelooptrajecten](#) die eerder georganiseerd werden probeerden hieraan tegemoet te komen. We ondervonden zelfs met maar 2 deelnemers en de vroegtijdige stopzetting van het project reeds mooie effecten. Tot nu toe ondersteunden we startende coördinatoren vooral op vraag. In de periode van dit begeleidingsplan willen we dit ook meer aanbodgestuurd aanpakken.

- *Wat we al deden en willen borgen:*
 - Vrijblijvende aanwezigheid van een kernlid tijdens de laatste sollicitieronde
 - Peter/meter vanuit de leergemeenschap coördinatoren
 - Individueel coachingstraject met een kernlid tijdens de eerste twee werkjaren
 - Korte momentjes op maat en op vraag met combinatie van advies en coaching
 - Infobrochure 'Maak kennis met FOPEM & SOM' met onze visie, pedagogische werven, gegevens en expertise kernmedewerkers, communicatiekanalen tussen kern en co/zorgco/admin,...
- *Wat we willen toevoegen en/of verder uitwerken:*
 - Het peter-/meterschap willen we met de leergemeenschap bespreken en hier enkele gedeelde afspraken rond maken (Wat als er meer vraag dan aanbod is? Wat als het niet klikt? Wat als peter/meter bezorgd is om het functioneren van de nieuwe co? Hoe intensief kan/mag dat contact zijn? Hoe wordt de keuze voor een peter/meter gemaakt? ...)
 - Infobrochure 'Maak kennis met FOPEM & SOM' niet louter bezorgen, maar samen lezen en bespreken, uitleggen waarom we bepaalde keuzes maken en ons jargon toelichten,...
 - Meer aandacht voor een uitgebreide kennismaking en zachte landing op de leergemeenschap. Wat kunnen wij leren van deze nieuwe collega in plaats van omgekeerd? (zie ook *De startende leraar*²² en ons traject met Johan De Wilde)
 - Kickstarttraject voor startende zorgcoördinatoren en coördinatoren. Twee inhoudelijke sessies die FOPEM-/SOM-eigen zijn en twee intervisies waar we het reflectief vermogen²³ stimuleren. Inhoud: visie op onderwijzen en leren, SOM-reflex, cultuurbeschouwing, pedagogie van het worden, vzw-wetgeving, ouderbetrokkenheid en -participatie,...
 - Actief makelaar voor opleidingen schoolleiderschap

De coördinator moet geen superman zijn die alle competenties in zich heeft om de complexe taak van het schoolleiderschap te vervullen. We spraken eerder al over de zorgcoördinator, taalcoach en cahiercoach. We willen de komende vier jaar nog twee rollen expliciete aandacht geven: de mentor/het mentorschap van startende begeleiders en ICT-verantwoordelijken. Sterk geïnspireerd door onze samenwerking met Johan De Wilde (Odisee) gaan we met scholen in dialoog over het **mentorschap** eerder dan de mentor. Er is een fysieke persoon die de uren aanvangsbegeleiding opneemt, maar startende collega's degelijk ondersteunen doe je vooral samen. In ons aanbod voor mentoren (jaar 1 en

²² De Wilde, J. (2020). *De startende leraar. Leraar worden en blijven*. Leuven: Lannoo Campus.

²³ Vanhoof, J. & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid: Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen*. Leuven:

Acco.

3: eigen vorming en intervisie; jaar 2 en 4: vorming Johan De Wilde en intervisie) willen we dit idee onderzoeken en concreet maken. Samen met coördinatoren onderzoeken we de kracht, maar ook de haalbaarheid van deze invulling in jaar 2. De digitale component in een school is zeer breed: van technische vraagstukken tot professionalisering van begeleiders naar digitale competenties van leerlingen versterken. Scholen vullen dit complexe takenpakket op verschillende manieren in: een ouderwerkgroep, een begeleider professionaliseren, coördinator professionaliseren, ICT-coördinator,... We willen al deze vormen, rollen en personen samenbrengen in een **lerend netwerk ICT** (zie ook eerder inhoudelijk doel 1, inhoud 5: aandacht voor digitale competenties). In coöperatieve methodescholen krijgt ICT een specifieke invulling vanuit het schooleigen pedagogisch project. We willen dit erkennen, hierover uitwisselen en de scholen inspireren met sprekende praktijkvoorbeelden. Daarnaast nemen we ook ons makelaarschap hier op en gaan actief op zoek naar organisaties die scholen hier gepast in kunnen ondersteunen.

Ouderbetrokkenheid en -participatie is één van de bindende factoren tussen de FOPEM-scholen. Enerzijds kan het een katalysator zijn voor de onderwijskwaliteit, anderzijds vormt het een energievreter indien onvoldoende gestructureerd of gecultiveerd. We ontwikkelden vanuit FOPEM eerder al de matrix *Zo werkt inspraak* maar voelen dat er nood is aan meer body, taal en achtergrond. We willen een visietekst schrijven en duurzaam uitrollen: in onze reguliere sessies, samen met schoolbesturen, tijdens de dialogodag, preventief en curatief met trajecten en tenslotte met startende FOPEM-scholen. We ontwikkelen dit zoals gewoonlijk in nauwe samenwerking met onze scholen.

Binnen **schoolteams** is een grote mate van engagement en verantwoordelijkheidszin voelbaar. Dit uit zich in formele en informele leiderschapsrollen die het beleidsvoerend vermogen van de school sterk verhogen. We denken aan zorgco's, taalcoaches, cahiercoaches, beleidsondersteuners, mentoren... We ondersteunen deze profielen in een leergemeenschap maar willen nog verder gaan in dit *train the trainer*-principe. Via verschillende kanalen en impulsen versterken we het schoolteam als lerend team. Qua literatuur vormen de *Spiraal van verandering* (Rudi Schollaert) en het werk van Schelfhout rond leergemeenschappen binnen een schoolteam een inspiratie. Daarnaast laten we ons ondersteunen door Diversiteit Netwerkt en Flexio (zie deel 2 'Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding) die o.a. focussen op netwerkbewustzijn en flexibel professionaliseren. In de zijlijn zijn we ook betrokken bij het ESTAFETT-project. Teamteaching willen we de komende jaren opnieuw hoger op de agenda plaatsen bij de scholen: hoe realiseer je dit kwalitatief, haalbaar en passend bij de school? We voorzien hier input en uitwisseling rond. In diezelfde lijn willen we teams nog meer stimuleren om over het muurtje te kijken: uit de klas en ook uit de school. Hospiteren willen we duurzaam stimuleren door hier een kijkwijzer rond uit te werken en vanuit de noden en werven in het paspoort, gesprekken op MS Teams, coachingsgesprekken gericht door te verwijzen naar andere (FOPEM-)scholen en er te hospiteren.

Een groep die we hierboven weinig expliciete aandacht gaven, willen we hier heel duidelijk benoemen: initiatiefgroepen die een **nieuwe FOPEM-school** opstarten. 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 herfstvakantie. 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. Voor de opstart bieden we vrijblijvend een **teamcoaching** aan 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 infodag voor de 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. 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. 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**.

Operationele doelen

1. Leergemeenschappen blijvend evalueren en optimaliseren volgens de noden van de groep en volgens de succesindicatoren uit de literatuur.
2. Pedagogisch begeleidingsdienst blijvend professionaliseren rond literatuur over professionalisering en lerende organisaties.
3. Vanuit dialoogdag visie op **Samen school maken** scherp stellen en link met 'gedeeld leiderschap', 'lerende organisatie',... onderzoeken
4. Trajecten uitwerken die zowel preventief als curatief werken op **Samen school maken** en die opnemen in ons reguliere aanbod voor scholen.
5. Twintigpuntenplan updaten en van daaruit het debat openen binnen de scholengemeenschap voor nauwere samenwerking en ondersteuning rond secundaire processen.
6. Makelaarschap duurzaam en actief opnemen op onze 'dag van de spiegelvrienden' (zie eerder hoofdstuk 1, inhoud 1)
7. Functiebeschrijving en evaluatiecyclus uitwerken, uittesten, bijsturen, formaliseren en ondersteuning rond uitwerken
8. Noden rond datageletterdheid in kaart brengen tijdens pilootprojecten datageletterdheid en meteen ook al gericht ondersteunen bij leervragen
9. Traject 'datageletterdheid en beleidsvoerend vermogen' uitwerken i.s.m. OKO-PBD's
10. Kwaliteitstraject uittesten, bijsturen, formaliseren en ondersteuning rond uitwerken
11. Paspoort wordt door scholen gebruikt als kwaliteitsinstrument en fungeert zo ook op niveau van het netwerk als databank en spiegel.
12. FOPEM-scholen in doorlichting voelen zich ondersteund en slagen erin het pedagogisch project waarheidsgetrouw voor te stellen aan inspectie
13. Traject en ondersteuning voor startende (zorg)coördinatoren uittesten, uitrollen en verankeren
14. Mentorschap en de coöperatieve invulling ervan met scholen onderzoeken, sprekende praktijken verzamelen, teamleden specifiek ondersteunen in hun mentorschap.
15. Lerend netwerk ICT opzetten en de specificiteit voor kleine, coöperatieve methodescholen onderzoeken en een stem geven.
16. Visietekst, reflectie-instrument, preventief en curatief ondersteuningstraject uitgewerkt rond ouderbetrokkenheid

17. Scholen ondersteunen rond teamteaching zodat ze bewuste keuzes maken die haalbaar, kwalitatief en passend zijn.
18. Startende FOPEM-scholen weten zich sterk en duurzaam ondersteund en bouwen een kwalitatief pedagogisch project uit.

Doelgroepen

het FOPEM-SOM-netwerk, schoolbestuur, coördinator, ouders en team van begeleiders, ICT-verantwoordelijken, startende coördinatoren

Aanpak: begeleiding en tijdpad

- Jaar 1: nieuwe missie-visie-strategie actief verspreiden over het netwerk via AV en leergemeenschap coördinatoren
- Jaar 1 tot 4: missie-visie-strategie uitdragen en blijvend benoemen in onze interventies
- Jaar 2: dialoogdag om coöperatie op FOPEM-SOM-niveau opnieuw te activeren + om onze visie op coöperatie en participatie uit te dragen en samen te verrijken.
- Jaar 4: Publicatie FOPEM-reeks '**Samen school maken** in de praktijk' waar coöperatie en participatie als concepten centraal staan
- Jaar 1 tot 4: leergemeenschappen (admins, zorgco's, co's, besturen, ICT-coördinatoren, cahiercoaches (jaar 4), taalcoaches, mentoren, starters) op punt volgens kenmerken en literatuur over leergemeenschappen en lerende netwerken
- Jaar 2 en 3: preventieve teamsessies uitwerken en uittesten rond gedeeld leiderschap, **Samen school maken**, school als coöperatie/leergemeenschap
- Jaar 1 tot 4: schoolbesturen curatief ondersteunen rond **Samen school maken**
- Jaar 3: Koen Marichal (Antwerp Management School), Wouter Schelfhout (UA) (en eventuele anderen die we ontdekken doorheen onze zoektocht) uitnodigen op dag van de spiegelvrienden i.v.m. gedeeld leiderschap en leergemeenschappen
- Jaar 1: functiebeschrijving en evaluatiecyclus op punt voor coördinatoren en schoolbesturen (SOM)
- Jaar 2: opleiding evaluator (i.s.m. vzw Impuls) voor coördinatoren en schoolbesturen (SOM)
- Jaar 2: arbeidsreglement op punt voor coördinatoren en schoolbesturen (SOM)
- Jaar 3: Hilde Lysebettens (Artevelde Hogeschool) uitnodigen op onze dag van de spiegelvrienden i.v.m. inspirerend coachen
- Jaar 1 en 2: pilootprojectjes datageletterdheid
- Jaar 3: OKO-traject 'datageletterdheid en beleidsvoerend vermogen'
- Jaar 1: piloot kwaliteitstraject succesvol uitrollen (i.s.m. CEGO)
- Jaar 2 en 3: meerdere pilootprojecten kwaliteitstraject (i.s.m. CEGO)
- Jaar 2 en 4: scholen vullen paspoort in als deel van hun IKZ
- Jaar 3: publicatie 'Onderwijskwaliteit in een FOPEM-school' uitwerken
- Jaar 1 tot 4: als PBD het paspoort actief gebruiken in sessies en ondersteuningsvragen
- Jaar 1 tot 4: leergemeenschap coördinatoren ondersteunen met inhoudelijke thema's die focussen op primaire processen
- Jaar 1: standaardtraject uitwerken voor scholen met een negatief advies na doorlichting
- Jaar 1 en 2: ondersteuningstraject startende (zorg)coördinatoren uittesten

- Jaar 3 en 4: ondersteuningstraject voor startende (zorg)coördinatoren implementeren en verankeren
- Jaar 1: standaardtraject uitwerken voor scholen met een doorlichting
- Jaar 1 tot 4: scholen tijdens doorlichting en na eventueel negatief advies kwalitatief ondersteunen volgens een uitgewerkt traject
- Jaar 2: coöperatieve invulling van mentorschap onderzoeken met scholen
- Jaar 3 en 4: inzichten rond mentorschap incorporeren in aanbod voor mentoren
- Jaar 2 tot 4: lerend netwerk ICT opzetten en stimuleren om hun inzichten naar de scholen te brengen
- Jaar 1: visietekst ouderbetrokkenheid en -participatie uitschrijven
- Jaar 2: visietekst ouderbetrokkenheid en -participatie uitdiepen met coördinatoren om preventief te kunnen werken in scholen
- Jaar 2: visietekst ouderbetrokkenheid en -participatie aftoetsen aan het netwerk op dialoogdag
- Jaar 3: vormingsavond schoolbesturen in teken van ouderbetrokkenheid en -participatie
- Jaar 4: preventieve sessies uitwerken (bijv. op AV, oudercafé,...) voor scholen rond ouderbetrokkenheid en -participatie
- Jaar 1 tot 4: visietekst ouderbetrokkenheid en -participatie actief doorspreken met startende FOPEM-scholen
- Jaar 1 tot 4: werkvormen (zie titel 3 'begeleidingspraktijk') actief inoefenen, voorleven en onderzoeken met leergemeenschappen. Dit om de leergemeenschap zelf te ondersteunen alsook de deelnemers te ondersteunen in hun rol op school.
- Jaar 3: linken 'teamteaching' en 'coöperatieve school' tijdens dag van de spiegelvrienden
- Jaar 2 en 3: teamteachingspraktijken in scholen in kaart brengen en de waarde van deze organisatievorm opnieuw benadrukken tijdens leergemeenschap coördinatoren (als onderdeel van rode draad OK-kader)
- Jaar 1: kijkwijzer hospiteren uitwerken
- Jaar 1 tot 4: hospiteren als werkvorm professioneler, kwalitatiever en duurzamer organiseren m.b.v. een kijkwijzer, het paspoort en actieve leergemeenschappen.
- Jaar 1: welkomspakket nieuwe FOPEM-scholen uitwerken
- Jaar 1 tot 4: infodag nieuwe initiatieven
- Jaar 1 tot 4: teamcoaching indien gewenst voor nieuwe initiatiefgroepen
- Jaar 1 tot 4: coaching coördinator startende FOPEM-school
- Jaar 1 tot 4: implementatietraject op maat voor nieuwe FOPEM-school rond doelgericht ervaringsleren, geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding, cultuurbeschouwing en **Samen school maken**.

Effectiviteit: succescriteria, bereik en monitoring

BEREIK

- Elke coördinator en zorgcoördinator actief aanwezig op de leergemeenschappen
- Leergemeenschappen worden ervaren
- 60% van de administratief medewerkers, schoolbesturen, binnenkort ook ICT-coördinatoren, cahiercoaches, taalcoaches, mentoren van starters en startende begeleiders actief aanwezig op de leergemeenschappen

- Elke FOPEM-school verhoudt zich tot visietekst ouderbetrokkenheid en expliciteert dit binnen het pedagogisch project.
- Kwaliteitstraject in drie FOPEM-scholen uitgerold
- Tussen 5 en 10 vertegenwoordigers van elke FOPEM-school aanwezig op de dialogodag.
- Elke eerste en tweede evaluator in elke FOPEM-school aanwezig op opleiding evaluatoren
- Elke school vult tweejaarlijks paspoort in

SUCCESCRITERIA BEGELEIDINGSINTERVENTIES (vorming, impulsessies, coaching op maat,...)

- Leergemeenschappen functioneren kwalitatief en versterken de ABC van elke deelnemer.
- Dialogodag geeft rechtstreeks aanleiding tot concrete denk- en werkgroepen die de missie/visie/strategie van de organisatie concretiseren
- Minder vraag naar curatieve interventies die inzetten op **Samen school maken**
- Meer vraag naar preventieve interventies die inzetten op **Samen school maken**
- Schoolbesturen slagen erin om coördinatoren fundamenteel te ondersteunen bij secundaire processen
- Evaluatiecyclus geïmplementeerd in elke FOPEM-school
- Een kwalitatief, gedragen en helder kwaliteitstraject, klaar om te implementeren voor het nieuwe begeleidingsplan (= pilootfase afgerond).
- Paspoort maakt deel uit van de IKZ van FOPEM-scholen.
- Zicht op competentieversterkende interventies rond datageletterdheid bij scholen
- Scholen die bewust deelnemen aan onze pilootinterventies rond datageletterdheid geven aan dat hun competenties hierin versterkt zijn
- Sprekende praktijkvoorbeelden rond mentorschap in FOPEM-scholen verzameld en verspreid
- Lerend netwerk ICT vergroot jaar na jaar en verzamelt en verspreidt expertise rond ICT in kleine, coöperatieve methodescholen
- Vraag naar preventieve ondersteuning rond ouderbetrokkenheid en -participatie stijgt
- Sprekende praktijkvoorbeelden rond teamteaching in FOPEM-scholen verzameld en verspreid
- Startende FOPEM-scholen geven aan dat ze zich sterk ondersteund en daardoor zelfzeker voelen in het **Samen school maken**.

MONITORING

- Voor en na elke begeleidingsinterventie in kaart brengen wat deelnemers willen leren en afdoetsen in welke mate dat op het einde gelukt is.
- We testen delen van het EDBI-instrument uit voor de opleiding evaluatoren
- We testen delen van het EDBI-instrument uit voor de leergemeenschap coördinatoren (specifiek voor de rubriek 'inhoudelijk thema')
- Focusgroepgesprekken in elke leergemeenschap

E. Doelen op organisatieniveau

1. Personeels- en professionaliseringsbeleid

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid neemt reeds een start bij de **aanwerving** van nieuwe kernmedewerkers. Daarbij wordt vooral gepolst in hoeverre de persoonlijke doelen samenlopen met de organisatiedoelen. Dit is een belangrijke voorwaarde voor de motivatie en de gedrevenheid van de kernleden. Bij het aan boord komen, worden nieuwe personeelsleden vooral getraind in relationele vaardigheden en het leren kennen

van de organisatiecultuur door zich onder te dompelen in de verschillende facetten van de werking, als ook de werking van de scholen die we begeleiden.

De focus bij **functioneren en evalueren** ligt vooral op de teamprestatie. Er zijn ieder jaar ook met elke kernmedewerker ontwikkelgesprekken waar individueel de leerweg en de roeping onderzocht wordt om te komen tot een betere versie van zichzelf.

De **competenties** die het meest aangesproken wordt bij onze pedagogisch begeleiders zijn de coachende houding en de reflectieve houding, om scholen, teams en begeleiders te laten groeien naar een hoger niveau van kwaliteit en hen te blijven uitdagen en inspireren.

Inhoudelijk zijn de taken bij de pedagogische begeleiding gespreid volgens de eigen competentie van de medewerkers, waar aanvullend nog verder in geprofessionaliseerd wordt: expertise in digitalisering en effectieve didactiek, expertise in methode-onderwijs en taalonderwijs, expertise in brede basiszorg, expertise in organisatie-ontwikkeling en verandermanagement en expertise in onderwijsbeleid en de vertaling ervan naar scholen.

Op basis van de expertise wordt een **taakverdeling** in de PBD gehanteerd, en waar het kan: in tandem. Dat resulteert in verschillende werkpakketten: zorg en diversiteit, aspectbegeleiding pedagogisch-didactisch, systeembegeleiding pedagogisch-didactisch, systeembegeleiding organisatorisch-bestuurlijk en aspectbegeleiding organisatorisch-bestuurlijk.

Vanuit de organisatie worden kernleden gestimuleerd om zo veel als mogelijk op scholen te komen, zo ook voor kantoorwerk en inhoudelijke voorbereiding. Op die manier zijn we als PBD de scholen nabij en is er nauw formeel en informeel contact met de scholen Vlaanderenbreed.

Bij de personeelsinzet wordt constant afgewogen wat de relevantie van de werkactiviteiten is voor onze scholen. 50% van de tijd is in **rechtstreeks contact met de scholen**. Meer details over hoe we dit rechtstreeks contact nastreven valt te lezen in titel C. Visie op begeleiding > hoofdstuk 2. Begeleidingspraktijk > ondertitel 'Rechtstreeks contact met de scholen'.

Professionaliseringsbeleid

Technologische vernieuwingen, een groeiende diversiteit en de uitdaging van het inclusief onderwijs creëren een continue zoektocht naar manieren om kwaliteitsvolle pedagogische begeleiding te (blijven) realiseren. Het is de **persoonlijke vrijheid en verantwoordelijkheid** van de kernmedewerkers om zich verder te bekwamen en te trainen. Dit gebeurt voor een groot deel door het werk van de organisatie te doen, zelfstudie, deel te nemen aan stuurgroepen en klankbordgroepen van onderzoeksprojecten, door zelf opnieuw te gaan studeren, door training te geven aan collega's.

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 (via Artevelde Hogeschool). In de komende periode is ervoor gekozen om hier verder op te bouwen door gezamenlijk de opleiding teamcoaching te volgen, vanuit de vaststelling dat het coachen van teams nog net andere vaardigheden vereist dan een individuele coaching.

De vorming inspirerend coachen wordt wel een blijver ook voor nieuwe kernmedewerkers (zie verder). 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 kernoverleggen
- Door maandelijkse intervisiemomenten op basis van praktijkcasussen, waarbij de medewerkers elkaar coachen op basis van de GRROW-structuur 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. Ter versterking van de begeleiding omtrent brede basiszorg, wordt de expertise van een tweede kernlid versterkt door een doorgedreven opleiding in het GOL(L)D-concept.

Inspirerend coachen

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. 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 vervolgtraject 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.

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?*).

Vooraf het vraaggestuurde spoor (zie eerder titel B, deel 'structuur') willen we invullen volgens het inspirerend coachen van Jef Clement. Met deze aanpak wordt het voor ons een stuk duidelijker hoe je 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.

Deze grote focus en strategische keuze voor het inspirerend coachen heeft 2 implicaties op organisatorisch niveau:

- Elk kernlid (ook nieuwe mensen) volgt de volledige vijfdaagse opleiding *inspirerend coachen* aan Artevelde Hogeschool
- Kernleden nemen (volgens mogelijkheden in het werkpakket), deel aan pitstop-sessies van Artevelde Hogeschool

2. Kwaliteitsontwikkeling

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 onze scholen 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.

Een vraag die we de komende vier 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*²⁴ en naar *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*²⁵. In het kader van onze focus op evaluatie en registratie (zie eerder inhoudelijk doel 1 'Doelgericht ervaringsleren') 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.

²⁴ Biesta, G. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.

²⁵ Berghmans, M., Deprez, S., Celis, H., Vandenabeele, J., Van Hemelrijck, A. (2014). *Peilen naar de impact van sociaal-culturele praktijken*. Brussel: Socius.

Visie op organisatieontwikkeling

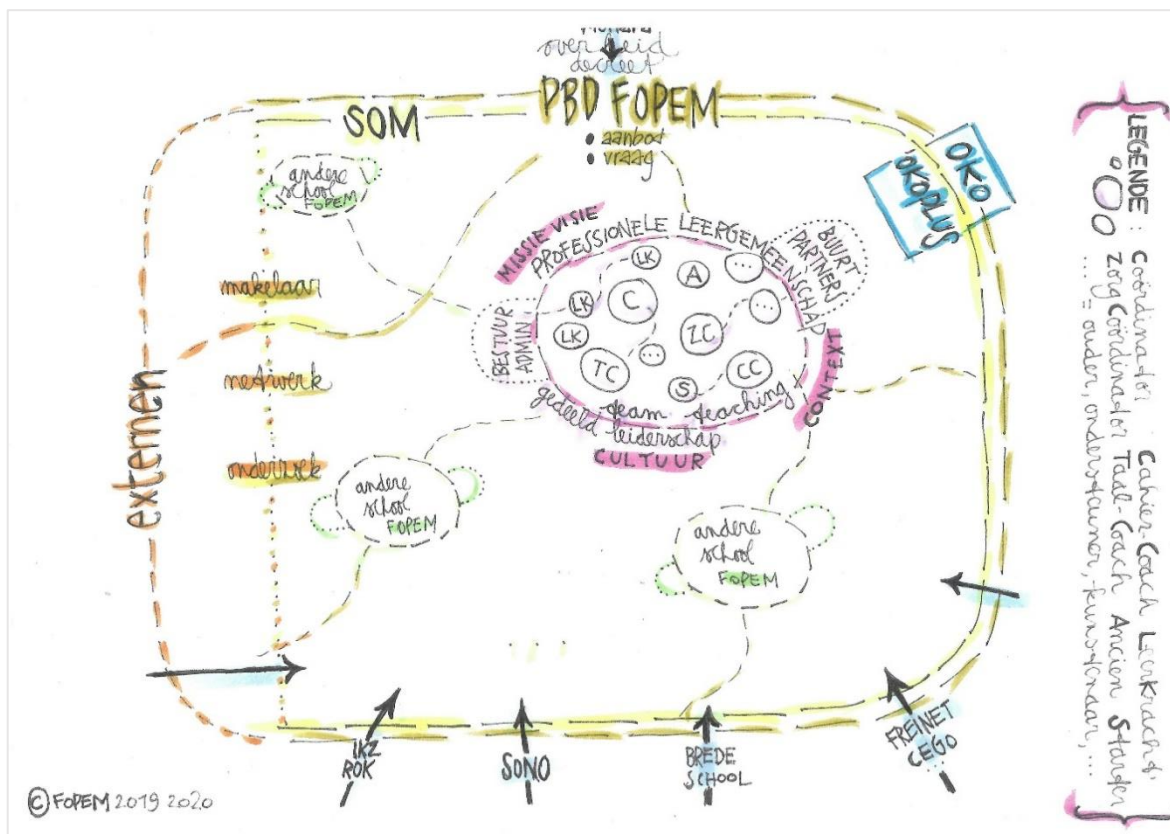
De vraag naar organisatieontwikkeling en het antwoord daarop is voor ons niet zo heel verschillend van hoe we dit met scholen aanpakken. Onze slagzin **Samen school maken** is ook hier richtinggevend. Dit ontvouwt zich – concreet dan voor kwaliteitsontwikkeling van de PBD – in drie waarden.

De zorg voor de kwaliteit van onze organisatie is een **gedeelde verantwoordelijkheid**. Met de zes kernleden, het bestuursorgaan en de scholen zijn we samen alert, betrokken en gebaat bij een kwaliteitsvolle werking. Onze focus ligt op het creëren van een maatschappelijk-pedagogisch kader dat een sociale rechtvaardige samenleving ondersteunt. Die gezamenlijke focus plaatst dingen in perspectief en helpt ons tegelijk zien wat ertoe doet.

Organisatieontwikkeling gebeurt **voor, door en met de federatie**. We willen niet gaan navelstaren of onnodige planlast op onszelf en de scholen loslaten. Kwaliteits- en organisatieontwikkeling en de bijhorende instrumenten of onderzoeken zijn geen doel op zich, maar fungeren als middel in onze gehele werking. We bewandelen (*teach as you preach*) de ervaringsgerichte, inductieve weg. Dit gaat hand in hand met doelgericht te werk gaan.

Onze **open feedbackcultuur** maakt dat we ons als organisatie constant een spiegel voorhouden: waarom doen we wat we doen? Bezorgdheden, reflecties, ideeën, opmerkingen, klachten bereiken ons vlot door de korte communicatieketen en het rechtstreekse contact met scholen. De **kleinschaligheid** van onze organisatie zien we als een troef en zorgt ervoor dat we wendbaar zijn. Feedback kunnen we vlot onderzoeken, nieuwe inzichten inbedden in onze werking verloopt meestal ongecompliceerd.

In onderstaand schema stellen we de organisatie voor als leergemeenschappen die op elkaar inwerken. De coöperatieve cultuur, focus op het pedagogisch project en sterke gedeelde verantwoordelijkheid zorgen ervoor dat de organisatie voortdurend in ontwikkeling is.



FOPEM-SOM wil doorgroeien tot **cyane organisatie**¹⁶. In het cultuurmodel van Laloux zijn dit organisaties die zich richten op een betere wereld. Drie kenmerken illustreren dit:

- *Zelfsturing*: geen bureaucratische, hiërarchische, verticale structuren maar wendbare systemen waar bevoegdheden gespreid zijn. Er is een collectief – gefundeerd, niet blind – vertrouwen in elkaar.
- *Heelheid*: we zijn mensen die samenwerken, geen 'werknemers'. Onze volledige identiteit mag er zijn, alle lagen van ons innerlijk kompas worden actief verkend en ingezet.
- *Evolutionair doel*: gericht op een betere wereld en daardoor open voor verandering en aanpassingen

Verder zijn deze organisaties gebouwd op vertrouwen, vrije informatie, gedeeld leiderschap, verantwoordelijkheid voelen ten aanzien van de organisatie, continu leren, gelijke waarden voor iedereen, waardering van diversiteit. Deze beschrijving voelt voor ons herkenbaar en passend en geeft taal aan wat we samen nastreven. We willen doorheen de periode van dit begeleidingsplan actief en tot in de diepte onderzoeken hoe FOPEM-SOM kan doorbreken tot cyane organisatie.

De coachende, begeleidende houding maakt deel uit van onze cultuur. Binnen scholen zien we hoe begeleiders, coördinatoren, kinderen, ouders... deze rol en bijhorende competenties bij zichzelf versterken. Ook binnen de pedagogische begeleidingsdienst nemen we heel bewust een coachende rol op. We engageerden ons in 2020-2021 als kern in een vijfdaagse opleiding **inspirerend coachen** via Artevelde Hogeschool. We voelen een sterke affiniteit met de zeven vaardigheden en het GRROW kader en zien hoe deze houding bijdraagt aan onze organisatieontwikkeling.

Procesopvolging

Inleiding

In de dagelijkse werking is vooral de kern uitvoerder en opvolger van de inhoudelijke doelen in dit begeleidingsplan. We streven bij elk doel in titel D. een duurzame implementatie en gedragsverandering na tot in het hoofd, het hart en de handen:

- **Hoofd:** de doelgroep weet wat de inhoud is, welke theorie of kaders er zijn
- **Hart:** de doelgroep begrijpt waarom bepaalde keuzes gemaakt worden, waarom we hier een prioriteit van maken
- **Handen:** de doelgroep ontwikkelt competenties om aan de slag te gaan in de eigen context

Veel van onze inhouden zijn **complexe veranderingen** (veranderingen van *hoge orde*) die om een gedegen aanpak vragen. We vertaalden de basisideeën uit *De spiraal van verandering*⁹ in vijf stellingen. Deze ondersteunen ons bij de realisatie en opvolging van de inhoudelijke doelen uit titel D.

- Veranderen is emotioneel
- Veranderen doe je samen
- Veranderen is leren
- Veranderen is klein en traag
- Veranderen is complex

Enkele concrete voorbeelden uit onze begeleidingspraktijk illustreren dit: vetrekken vanuit een leervraag of behoefte, werken met leerteams, succeservaringen nastreven en delen, het proces respecteren door niet meteen rechtdoor te gaan maar slalomend met omwegen²⁶.

Realisatie van de inhoudelijke doelen opvolgen

De concrete procesopvolging ontvouwt zich op drie dimensies: opvolginstrument, kernoverleg als spel, semestrieel onderzoek.

De operationele doelen alsook de organisatiedoelen verzamelen we in een **opvolginstrument**. Het vormt onze leidraad bij de opmaak van de jaarkalender, de invulling van het takenpakket van elk kernlid, de verschillende tandems binnen de kern, de samenwerkingen met partners die we opnemen,...

De spil van onze kwaliteitsontwikkeling is ons **kernoverleg**. Daartussen fungeert ons MS Teamsplatform als digitale omgeving om de samenwerking op elkaar af te stemmen. Het kernoverleg is geen klassieke vergadering maar een moment en plek van collectief leren²⁷ (zie verder bij 'wetenschappelijke onderbouwing en kennisverwerving- en deling binnen de PBD') en vindt om de twee weken plaats. In onze gesprekken en intervisiemomenten is er een alertheid om dit zoveel mogelijk te linken met onze operationele doelen. Tegelijk bewaken we ook onze vrije ruimte en stellen we ons flexibel op.

We lassen een **semestrieel onderzoek** in op kernniveau. Daar focussen we ons enkel op de procesopvolging van de inhoudelijke en organisatiedoelen. We bekijken de voortgang, verzamelen input voor het jaarverslag, passen het tijdsfad aan waar nodig en sturen bij.

²⁶ Oger, E. (2007) *Nachtoog. Schuine wegen van de filosofie*. Utrecht: Klement uitgeverij.

²⁷ Cross, T., Parker, A., Prusak, L., Borgatti S.P. (2001). *Supporting knowledge creation and sharing in social networks*. Organizational Dynamics, Vol. 30(2), p. 100–120.

Bereik en effectiviteit monitoren

In de inhoudelijke doelen (titel D) bepalen we heel duidelijk ons beoogd bereik en de succescriteria. We beschrijven er ook specifiek hoe we dit willen monitoren. In dit onderdeel bespreken we dus algemener hoe de monitoring verloopt. We speciëren waar passend hoe wij met de PBD van FOPEM het recent ontwikkelde **EDBI-instrument** willen uittesten in meerdere begeleidingscontexten. Aangevuld met onze eigen instrumenten kan het dienen om scherper zicht te krijgen op de effecten op korte en langere termijn. De gezamenlijke aanpak met de andere PBD's van het EDBI-instrument vormt onderwerp van overleg in de komende maanden. In de jaarrapporten zullen we verslaggeven van onze ervaringen ter zake.

We houden van elke school een **logboek** bij met alle interventies. Die vormen een belangrijk onderdeel van ons semestrieel onderzoek en tweewekelijks kernoverleg. We analyseren deze grondig en onderzoeken welke scholen we onvoldoende bereiken (aantal interventies, intensiteit, diversiteit van begeleidingsinterventies, verschillende rollen en personen,...) en welke doelgroepen we in het algemeen onvoldoende bereiken. We brengen deze data bijeen, proberen te verklaren of dieper te onderzoeken hoe dit komt en bepalen vervolgacties. Die vervolgacties nemen we op in ons opvolginstrument bij het onderdeel organisatiedoelen. We nemen vooral ook contact op met desbetreffende scholen, plaatsen fundamentele vraagstukken op de agenda van het bestuursorgaan, brengen concrete vragen naar de leergemeenschap coördinatoren om samen te onderzoeken hoe we hierop kunnen inspelen of zetten een dieper, gericht praktijkonderzoek op.

Een groot deel van de monitoring verloopt via het **tweewekelijks kernoverleg**. We bespreken er standaard enkele scholen (vanuit het logboek), reflecteren volgens een stramien op voorbijgeinterventies en bereiden samen toekomstige interventies voor. Zowel bij de voorbereiding als nabespreking van begeleidingsinterventies maken we gebruik van het CORPI-model (eerder besproken bij titel C, hoofdstuk 'begeleidingspraktijk' en hieronder gedetailleerd toegelicht). Dit helpt ons gericht plannen, uitvoeren, checken en bijsturen (PDCA). Het reflectiemoment tijdens ons kernoverleg willen we – naast de CORPI – nog iets meer uitbreiden met een set van richtvragen voor onszelf. De kenmerken en voorbeeldvragen uit module 3 *Kenmerken van begeleiding* van het EDBI-instrument²⁸ vormen hier een interessante spiegel.

Een begeleidingsinterventie of professionaliseringsinitiatief vertrekt steeds vanuit een **CORPI**. Dit eenvoudige model helpt ons focussen *vooraf*, neemt deelnemers mee en engageert hen *tijdens* de sessie en laat ons toe om te evalueren *achteraf*. We maken bij elke interventie tijd voor een evaluatie van en reflectie op de CORPI: staan we waar we willen staan? Hoe gaan we hier mee verder? Wat wil je hier concreet mee gaan doen? Inhoudelijk polsen we naar dezelfde concepten als in module 1 *Effect van de begeleiding* van het EDBI-instrument. Vormelijk kiezen we hier – naargelang van de soort interventie, doelgroep en context – voor een survey, diepte-interview of focusgroepgesprek. We willen ons engageren om de module 1 in surveyvorm uit te testen in vijf verschillende begeleidingsinterventies: leergemeenschap taalcoaches, leergemeenschap coördinatoren (rubriek 'inhoudelijk thema'), jaarlijkse pedagogische studiedag, opleiding evaluatoren, traject op maat rond ouderbetrokkenheid en -participatie.

²⁸ Struyf, E., Verschueren, K. & Van Mieghem, A. (2022). *Begeleiding van leraren(teams): ontwikkeling van een model en instrumentarium om effectiviteit in kaart te brengen*. Departement Onderwijs & Vorming.

Een interventie is bij ons nooit een one-shot. We maken er een punt van om steeds via **mail, telefoon, live of digitaal gesprek** op te volgen in welke mate er eventueel een verandering is en vooral in welke mate de ABC²⁹ van de persoon/het team gestegen is. Voor die opvolging richten we ons op de 7 vaardigheden en het GRROW-kader van inspirerend coachen. Inhoudelijk polsen we naar de CORPI die we tijdens de interventie samen bepaalden en naar ondersteunende en belemmerende factoren. Module 2 van het EDBI-instrument is voor ons een dankbare gespreksleidraad.

Het **paspoort** is voor ons een bescheiden graadmeter van langetermijneffecten. We hangen hier geen grote causale relaties aan op. Toch vormt het een interessante spiegel naast de vele bronnen die we hierboven al beschreven. Het paspoort wordt tweejaarlijks ingevuld en geeft op termijn een evolutie weer. Die evolutie dient zowel als interne kwaliteitszorg voor de school maar ook voor de pedagogische begeleidingsdienst. Hoe schatten teams zichzelf in op het gebruik van coöperatieve werkvormen, de uitvoering van hun kringen en projecten, duoleren, cultuurbeschouwing... Welke interventies deden wij de voorbije twee jaar rond dat thema in die school? We onderzoeken dan eventuele samenhang tussen hoe scholen zich hier inschatten en de interventies van de PBD.

Noden van scholen

Zoals eerder besproken en aangegeven geloven we in de kracht van onze open feedbackcultuur, korte communicatieketen, kleinschaligheid en nauw contact met de scholen. Professionaliseringsnoden binnen scholen bereiken ons onder andere op die manier. Er zijn een aantal plekken, momenten en instrumenten waar we die noden formeel detecteren.

In het **paspoort** geven scholen aan waar ze zich nog klein in voelen en rond welke werf ze als team samenwerken. We onderzoeken in welke mate die groeikansen en werven gedeeld zijn over scholen heen en stemmen ons vormingsaanbod hierop af. Via het **logboek** per school houden we vinger aan de pols en worden patronen duidelijk. We bespreken met de kern in welke mate we dit één-op-één met die school aanpakken of scholen kunnen bundelen. We starten de **leergemeenschap coördinatoren** telkens met een rondje. Hun noden of vragen registreren we en volgen we op (begeleidingsinterventie of intern/extern makelaarschap). We streven een **tweemaandelijks contact** na met elke coördinator (zie eerder titel C, hoofdstuk 'begeleidingspraktijk') waar we noden en leervragen oppikken. Bij een inspectiebezoek analyseren we achteraf samen het **doorlichtingsverslag**. Van daaruit krijgen we ook een zicht op de noden van die school. We doen ook een vergelijkend onderzoek tussen alle doorlichtingsverslagen van FOPEM-scholen en gaan na welke noden gedeeld zijn en hoe we al onze FOPEM-scholen hier verder in kunnen ondersteunen. Op termijn hopen we ook dat ons **kwaliteitstraject** (zie titel D, hoofdstuk 3) noden van scholen kan zichtbaar maken. Tenslotte sturen we op het einde van elk pedagogisch begeleidingsplan (dus voor dit plan in het najaar van 2024) een **enquête** uit die input aanlevert voor het volgende begeleidingsplan.

Vanuit onze visie op mensen, scholen en begeleiden vertrekken we steeds vanuit een 'gezamenlijke ja'. We detecteren noden, hebben een aanbod maar doen enkel een begeleidingsinterventie wanneer zowel de school als de kern gezamenlijk instemmen met een ondersteuning. Wat met scholen die grote noden

²⁹ Vansteenkiste, M. & Soenens, B. (2017) Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit de zelf-determinatietheorie. Leuven: Acco.

hebben, maar waar er geen 'gezamenlijke ja' is? Er zijn vier **alarmbelcriteria** waarbij we – als *goede huisvader/-moeder* – de school wel gaan ondersteunen, ook al is er geen gezamenlijke ja. Dit zijn onze toetsstenen: veel personeelsswissels tijdens het schooljaar en over verschillende klasgroepen heen, grote afwezigheid tijdens de leergemeenschappen, een officiële klacht vanuit de school zelf (een begeleider, ouder,...), een negatieve doorlichting. We proberen uiteraard heel sterk op zoek te gaan naar die gezamenlijke ja bij zo'n interventie en gaan hiervoor te werk zoals bij eender welk andere begeleiding.

Extra: welke doelgroepen worden tot nu toe minder bereikt?

De groepen die we op dit moment systematisch minder bereiken zijn kleuterbegeleiders, mentoren van startende begeleiders en ICT-verantwoordelijken. Het bereik van schoolbesturen is versnipperd en schommelt, we willen ons richten op een duurzamer bereik van deze groep. In onze inhoudelijke doelen (titel D) hebben we gedetailleerd omschreven hoe we op het bereik van deze doelgroepen willen inzetten.

Wetenschappelijke onderbouwing en kennisverwerving en -deling binnen de PBD

In het deeltje rond personeels- en professionaliseringsbeleid kon je al lezen hoe we kernleden aanwerven en professionaliseren. De commissie Monard stimuleerde ons eerder in 2019 om waakzaam te zijn dat we niet in onze *inner circle* blijven en onze eigen kennis en bronnen niet blijven reproduceren en intern legitimeren. Dit onderdeel richt zich dan ook expliciet op hoe we die waakzaamheid installeren.

Wat is het ecosysteem rond (de PBD van) FOPEM (en SOM)? Deze vraag stelde het bestuursorgaan zich en werd vertaald naar de strategische lijnen. Een concrete actie die we willen opzetten is de **dag van de spiegelvrienden**. Doorheen de jaren bouwden we heel wat waardevolle externe contacten op samen met de scholen. In titel D vormt de dag van de spiegelvrienden een rode draad doorheen de inhoudelijke doelen. We willen op die manier ons ecosysteem zichtbaar, tastbaar maken en samenwerkingen meer op elkaar afstemmen. We nemen ook gericht deel aan praktijkonderzoeken en pilootprojecten van diverse **hogescholen/universiteiten/onderzoekscentra**. Op dit moment loopt er een deelname aan vijf verschillende projecten: CEO², GO ALL for Learning, Diversiteit Net-werkt, Flexio en ESTAFETT. In elk van onze inhoudelijke doelen (titel D) expliciteren we ons brongebruik en de samenwerking met wetenschappers. Een volledig overzicht bieden we in titel E, hoofdstuk 3 'doelgerichte samenwerking en netwerking'. Op ons digitaal platform MS Teams lezen en bespreken we systematisch **wetenschappelijk onderzoek**. Die bespreking wordt – indien fundamenteel – ook doorgetrokken naar ons kernoverleg. We zoeken gericht platformen op om dit onderzoek op te sporen: tal van nieuwsbrieven (o.a. veranderwijs, wij-leren.nl, Klasse, cultuurkuur, onderwijscentrum Gent, Leraar24, Didactief Online, Blogcollectief Onderzoek Onderwijs, Bureau voor Levend Leren, Kennisnet, Eekhout Academy, edubron, open universiteit, hoogbloei, Buiten de krijtlijnen, De Correspondent,...), presentatie bijwonen van OBPWO-onderzoeken, actieve lezing van SONO-onderzoeken en Spots op onderwijs,... Tenslotte brengen ook de **scholen** zelf ons in contact met heel wat relevant en passend onderzoek: ze nemen zelf deel aan een onderzoek, een personeelslid volgt een opleiding bij een externe organisatie, bij de realisatie van hun pedagogische werven voeren ze zelf een bronnenonderzoek,... We bevragen scholen hier actief naar in het rondje van de leergemeenschap coördinatoren en tijdens ons tweemaandelijks contact.

Kennisverwerking en -deling verloopt bij ons binnen de **verschillende lerende netwerken** die we vormen: het netwerk van kernmedewerkers, coördinatoren, administratieve krachten en de uitwisseling tussen deze groepen... Opdat deze lerende netwerken zo effectief mogelijk zijn, hebben we aandacht voor de vier dimensies van een lerend netwerk³⁰: Als eerste is het belangrijk om te weten **wie over welke kennis beschikt**. Dit brengen we onder andere in beeld via het paspoort, de infobrochure van de kernmedewerkers en frequente schoolbezoeken. Een tweede dimensie is de **toegang tot de kennis bij anderen** binnen het lerend netwerk. Hiervoor heeft elk lerend netwerk zijn o.a. eigen Team binnen de werkomgeving van MS Teams. Na een lang en doordacht onderzoek maakten we in 2021 immers de keuze voor een MS Office 365 omgeving. Alle medewerkers, zowel binnen FOPEM/SOM als binnen de scholen, worden gestimuleerd om kennis te delen via dit platform. Een derde dimensie is het **engagement van de personen binnen de organisatie** om elkaars probleem te begrijpen en kennis gericht in te zetten. Enkel het online plaatsen van informatie in de MS-Teams omgeving is immers onvoldoende om tot leren te komen. We werken daarom op verschillende manieren aan geëngageerde professionals: onze missie streeft naar het respectvol omgaan met anderen; engagement maakt deel uit van onze visie op onderwijzen en leren; via het principe van 'fair process' (zie eerder) engageren we alle betrokkenen om verantwoordelijkheid op te nemen; de kernmedewerkers zijn getraind in het inspirerend coachen (zie eerder) om de dieperliggende leernoden van hun coachee in beeld te brengen. Een laatste en belangrijke dimensie is de **veiligheid in de onderlinge relaties**. Deze veiligheid bevordert het collectieve leren op een dieper en rijker niveau en zorgt ervoor dat er meer risico's genomen worden in het zoeken naar creatieve oplossingen. Om te werken aan deze veiligheid binnen de onderlinge relaties blijft FOPEM inzetten op face to face contacten. Ook de niet-hiërarchische organisatiestructuur bevordert de onderlinge relaties tussen kernmedewerkers, coördinatoren en andere medewerkers.

3. Doelgerichte samenwerking en netwerking

Samenwerking met de vier begeleidingsdiensten van OKO

De vier kleine begeleidingsdiensten werken sinds vele jaren samen onder de vleugels van OKO, het Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers. Het betreft de PBD's van de **Federatie Steinerscholen**, **IPCO** (Raad van Inrichtende Machten van het Protestants-Christelijk Onderwijs), **FOPEM** (Federatie van onafhankelijke, pluralistische, emancipatorische methodescholen) en **VOOP** (Vlaams Onderwijs Overlegplatform). In de rapporten van de beide commissies Monard werd reeds een overzicht gegeven van domeinen waarop er al een samenwerking was. De suggesties van beide commissies, om die samenwerking structureel verder uit te bouwen, zijn inmiddels ook stap per stap verder uitgerold. Samen met de D4 werd een continuüm van mogelijke samenwerkingen afgesproken: (1) Wetenschappelijke onderbouwing > (2) Zich samen professionaliseren > (3) Samen materiaal ontwikkelen > (4) Samen op de werkvloer de scholen ondersteunen. Vanuit OKO voegen we aan het eerste niveau 'wetenschappelijk onderbouwing' graag 'visie- en standpuntbepaling' toe. De mate van samenwerking gaat op dit eerste niveau volgens ons over elkaar bevragen en inspireren. Zo'n continuüm is geen dwangmatig kader, laat voldoende ruimte voor kleine initiatieven en naargelang de noodzaak of het thema kunnen we ons daarop intern afstemmen.

³⁰ Cross, T., Parker, A., Prusak, L., Borgatti S.P. (2001). Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, Vol. 30(2), p. 100-120.

1) *Wetenschappelijke onderbouwing, visie- en standpuntbepaling*

- **Advies** vragen aan onderzoeksgroepen (universiteit, hogeschool, onderzoekscentrum, expertisecentrum,...)
- Expertise, praktijkervaring en inzichten **uitwisselen** over onderwijsthema's (beleidsdossiers, wetenschappelijk onderzoek, (inter)nationale tendensen,...)
- **Elkaar inspireren** vanuit de visie en praktijk van het eigen pedagogisch project
- **Standpuntbepaling** vanuit belangenbehartiging en vertegenwoordiging in diverse overlegorganen

De pedagogische begeleidingsdiensten van de verschillende onderwijsverstrekkers komen op leidinggevend niveau structureel en frequent samen. Samen bereiden we inhoudelijke dossiers voor, wisselen we expertise uit, monitoren we netoverschrijdende samenwerkingsverbanden (zie verder).

- **Kerngroep OKO:** Verschillende coördinatoren van de vier PBD's van de koepels van OKO zijn zelf lid van de kerngroep van OKO, waar ook de centrale vertegenwoordigers van de vier kleine koepels in zetelen. Minstens maandelijks komt deze kerngroep samen om alle onderwijsdossiers van nabij op te volgen. Dit garandeert direct een sterke uitwisseling en afstemming tussen enerzijds de koepels en hun PBD's en anderzijds tussen de vier betrokken begeleidingsdiensten. Vanuit de OKO-kerngroep wordt een groot aantal overlegfora opgevolgd. Deze actieve participatie leidt tot een vertegenwoordiging in ruim honderd overlegstructuren, van waaruit een directe vertaling naar de PBD's gebeurt. Dit laat elk van de PBD's toe voeling te houden met en in te spelen op de diverse evoluties binnen het onderwijslandschap. Het vermijdt dat iedereen alles zelf zou moeten opvolgen en leidt ook tot gemeenschappelijke visievorming en formele standpuntbepaling. Van hieruit worden bakens uitgezet om de samenwerking tussen de vier PBD's verder te verbreden en structureel in te bedden.
- **Overleg tussen de vier PBD's verenigd in OKO:** op dit driemaandelijkse overleg zijn zowel de coördinatoren als begeleiders aanwezig zijn. Op dit structureel overleg komen zowel grote PBD-gebonden beleidsdossiers als specifieke actuele thema's aan bod. We maken hier steeds tijd voor het uitwisselen van sprekende praktijkvoorbeelden en ontwikkeld materiaal.

2) *Zich samen professionaliseren*

- Samen een **bestaande vorming** volgen en met elkaar de leerwinst voor de eigen werking bespreken
- Een **vorming voor pedagogisch begeleiders organiseren** vanuit een gezamenlijke nood of vraag en daar vooraf en achteraf over **uitwisselen**
- Inspirerende praktijken **delen** en via **interviews** uitdiepen waardoor er professionalisering plaatsvindt
- Als voorbereiding op een gezamenlijk studiemoment een zelfde **brontekst lezen**, en samen de relevantie voor de praktijk bespreken.

De vier PBD's van OKO professionaliseren zich samen rond drie thema's:

- **Netoverschrijdende samenwerking taal:** Enkele begeleiders vertegenwoordigen OKO in dit overleg, koppelen de opgedane expertise uitgebreid terug op het driemaandelijkse OKO-PBD's-overleg. We onderzoeken samen materiaal dat passend kan zijn voor de werkvloer.
- **Lerend netwerk datageletterdheid:** in '22-'23 professionaliseren de vier OKO-PBD's zich in een lerend netwerk rond datageletterdheid. Er was al een eenmalige vorming die we samen organiseerden rond toolkit gevalideerde toetsen. Dit lerend netwerk volgt steeds hetzelfde stramien:
 - o Expertise binnenhalen en in dialoog gaan

- Werken aan een gezamenlijke plan om de beleidsprioriteit datageletterdheid op te nemen en van daaruit onze scholen duurzaam te professionaliseren. We onderzoeken hier wat samen en apart kan opgenomen worden.
- Intervisie waarin elke PBD de huidige acties rond datageletterdheid voorstelt.
- Als critical friends elkaar inspireren om de **effect-evaluatie** van begeleidingen te interpreteren en samen mogelijkheden onderzoeken om dit effect te optimaliseren.

Samen materiaal ontwikkelen

- Vanuit een **gezamenlijke nood of vraag** materiaal ontwikkelen dat kan doorvertaald worden naar het specifieke pedagogisch project
- Vanuit **gezamenlijke professionalisering** expertise verduurzamen door samen materiaal te ontwikkelen
- Samen een **visietekst** schrijven n.a.v. **standpuntbepaling**

Materiaal dat de vier OKO-PBD's samen ontwikkelden zijn het OKO-memorandum dat we bij elke nieuwe ambtstermijn aan de minister bezorgen en de OKO-fiche voor de effectiviteit van begeleidingsinterventies.

Samen op de werkvloer de scholen ondersteunen

- Gezamenlijk scholen **ondersteunen** op de vloer
- Vanuit een **gemeenschappelijk gecoördineerde werking** de ondersteuning van de scholen realiseren
- Samen een **nascholing** vormgeven en begeleiden die open staat voor scholen van alle meewerkende partners
- Samen een **begeleidingstraject op maat** vormgeven en begeleiden voor een aantal specifieke scholen van alle meewerkende partners

De vier PBD's van OKO ondersteunen enkele scholen samen in twee netwerken:

- **Lerend netwerk datageletterdheid:** in '23-'24 willen we het lerend netwerk uitbreiden naar de organisatie van nascholing en begeleiding voor de scholen.
- **Ondersteuningsnetwerk OKOplus:** OKOplus verhoogt de samenwerking tussen de kleine PBD's, met name via de competentiebegeleiders. Gezien zij gebonden zijn aan hun PBD en gezien de intense samenwerking in functie van het coachen van de ondersteuners en de deelnemende scholen, ontstaat ook hier een sterke en nauwe samenwerking tussen de PBD's binnen OKO, wat ook de professionaliteit en de effectiviteit direct ten goede komt.

Netoverstijgende samenwerkingen

Onderstaande tekst werd samen geschreven met de andere begeleidingsdiensten. Er werd afgesproken dezelfde tekst op te nemen in onze begeleidingsplannen. Samenwerkingen die niet van toepassing zijn op de PBD van FOPEM hebben we eruit gelaten (buo en vwo).

De pedagogische begeleidingsdiensten werken samen rond gelijkaardige uitdagingen, met name rond gemeenschappelijke operationele doelen binnen de respectievelijke begeleidingsplannen (bijvoorbeeld het thema datageletterdheid, waarrond we ook met academici netoverschrijdend willen werken).

Het streven naar meerwaarde en efficiëntie van de internetten-samenwerking staat voorop. We werken samen vanuit onze eigenheid, ieder met zijn eigen sterktes en dit op verschillende manieren. Er is immers een continuüm van samenwerkingsmogelijkheden: (1) wetenschappelijke onderbouwing en expertise-opbouw, (2) expertise-uitwisseling, (3) samen ontwikkelen, (4) samen op de werkvloer de onderwijsinstellingen en respectievelijke personeelsleden ondersteunen en (5) het monitoren van de samenwerking i.f.v. kwaliteitsontwikkeling. We zijn ook flexibel in samenwerkingsvormen: we werken zowel met alle begeleidingsdiensten samen, als bilateraal.

Wetenschappelijke onderbouwing en expertise-opbouw

Uiteraard staat hier het begeleidingswerk, het professionaliseren centraal. We richten een netoverschrijdende adviesgroep met onderzoekers, met experts op rond effectief professionaliseren (zie wetenschappelijke onderbouwing).

Expertise-uitwisseling - Effectmeting van Doelgerichte BegeleidingsInterventies

De begeleidingsdiensten hadden al een netoverschrijdende samenwerking rond het thema effectiviteit. De overheid stelt de begeleidingsdiensten nu een wetenschappelijk onderbouwd instrument ter beschikking om de effectiviteit van DBI in kaart te brengen. In schooljaar 2022-2023 wordt dit proefgedraaid. De verschillende begeleidingsdiensten zullen hierrond samenwerken en ervaringen uitwisselen.

- **Netoverstijgende adviesgroep 'effectieve professionalisering, begeleidingsdidactiek en lerende organisaties'**: in deze netoverschrijdende groep worden academici in contact gebracht met alle pedagogische begeleidingsdiensten en het Departement Onderwijs en Vorming. Via dit initiatief willen we als pedagogische begeleidingsdiensten werken aan onze wetenschappelijke onderbouwing, op de hoogte blijven van de meest recente wetenschappelijke inzichten over effectieve professionalisering, en een gesprekspartner vinden bij wie we ideeën, acties en materialen kunnen aftoetsen. De groep is samengesteld met onderzoekers van verschillende universiteiten en hogescholen. Bij het ter perse gaan van dit begeleidingsplan hebben volgende academici hun deelname bevestigd:
 - Geert Devos (Universiteit Gent)
 - Geert Kelchtermans (Katholieke Universiteit Leuven)
 - Virginie März (University Colleges Leuven – Limburg)
 - Mieke Meirsschaut (Arteveldehogeschool)
 - Wouter Schelfhout (Universiteit Antwerpen)
 - Elke Struyf (Universiteit Antwerpen)
 - Melissa Tuytens (Universiteit Gent)
 - Kris Van den Branden (Katholieke Universiteit Leuven)
 - Jan Vanhoof (Universiteit Antwerpen)
 - Ruben Vanderlinde (Universiteit Gent)
 - Eva Vekeman (Universiteit Gent)
 - Vicky Willegems (Vrije Universiteit Brussel).

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

Expertise-uitwisseling – Talenbeleid/lezen

Rond talenbeleid hebben de begeleidingsdiensten al jarenlang een sterke traditie om samen te werken. We continueren die samenwerking, op het vlak van gezamenlijke uitwisseling, expertisedeling en professionalisering. We verkennen of we een stap verder kunnen zetten, bijvoorbeeld door gemeenschappelijk bepaalde initiatieven op te zetten, bijvoorbeeld i.v.m. het Leesoffensief of de taalintegratietrajecten.

Samen ontwikkelen – nieuw curriculum

In functie van curriculumontwikkeling wordt er ook samengewerkt, bijvoorbeeld rond de eindtermen/SPETTEN en de curriculumdossiers.

Het monitoren van de samenwerking i.f.v. kwaliteitsontwikkeling

De pedagogische begeleidingsdiensten van de verschillende onderwijsverstrekkers komen op leidinggevend niveau structureel en frequent samen. Samen bereiden we inhoudelijke dossiers voor, wisselen we expertise uit, monitoren we netoverschrijdende samenwerking en sturen bij waar nodig.

In de toekomst verkennen we ook een aantal nieuwe samenwerkingsverbanden. We staan open voor het samen indienen van projecten zoals prioritaire nascholingsprojecten. Naast deze Vlaanderenbrede samenwerking zijn er ook tal van lokale samenwerkingsverbanden die vaak bottom-up ontstaan. Denken we maar aan onze grootsteden, waarin we bijvoorbeeld samen initiatieven opzetten voor onze scholen rond bepaalde thematieken.

Samenwerkingen tussen PBD FOPEM en externe organisaties

De samenwerkingen hieronder staan ook al verspreid beschreven in titel D. Inhoudelijke doelen. We brengen ze hieronder voor de volledigheid en voor het overzicht nog eens samen.

1) *Wetenschappelijke onderbouwing*

- **Dag van de spiegelvrienden:** congres voor externe, gespecialiseerde organisaties en deskundigen wiens expertise we bij minstens één van onze drie inhoudelijke doelen intensief benutten. We willen met hen in dialoog gaan over onze pedagogische concepten en hun rol of ondersteuning daarin.
- **Nieuwe cahiers:** in de onderzoeksfase rond nieuwe cahiers zetten we samenwerkingen op met andere PBD's die hetzelfde werk doen.
- **Elke Struyf (UA) over het spinnenwebmodel:** dit model vormt de rode draad doorheen onze focus op geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding. We houden actief contact met prof. Struyf over de vertaling naar onze scholen.
- **Artevelde Hogeschool over het UDL-kader:** dit kader vormt de rode draad doorheen onze focus op brede basiszorg. We houden actief contact met de vakgroep over de vertaling naar onze scholen.
- **Sanne Feryn (Odisee) over executieve functies:** ons vormingsaanbod rond EF is een concrete vertaling naar het methodeonderwijs van het werk van Odisee rond EF
- **AP Hogeschool over ESTAFETT (teamteaching):** onderzoeksproject over teamteaching met aansluitend open aanbod voor professionalisering

2) Samen materiaal ontwikkelen

- **Pedagogie van het worden:** ontwikkeld in samenwerking met Impetus Academy (UGent)

3) Samen op de werkvloer scholen ondersteunen

- **Johan De Wilde (Odisee) voor starters en mentoren:** we geven de starterscursus en bijkomende vormingsdag voor mentoren samen vorm met Johan De Wilde (Odisee).
- **CTO (KUL) over Volop Taal:** zowel met de taalcoaches als een onderzoeksgroep coördinatoren lezen we samen Volop Taal, ondersteunen we scholen bij het uitbouwen van een taalbeleid en versterken we de klaspraktijk rond taal in de deelnemende scholen.
- **Stef Van Malderen (vzw Kontent):** coördinatoren intensief ondersteunen bij de uitwerking van een passend ICT-beleid.
- **Ligand over herstelgericht werken:** we bieden vorming aan rond herstelgericht werken voor scholen die hier prioritair op inzetten.
- **Art de Co over coöperatieve werkvormen:** we bieden vorming aan rond coöperatieve werkvormen voor scholen die hier prioritair op inzetten.
- **Artevelde Hogeschool, UCLL en UA over Flexio-project:** professionaliseringstraject brede basiszorg voor enkele FOPEM-scholen
- **Odisee over Diversiteit Net-Werkt:** lerend netwerk brede basiszorg voor enkele FOPEM-scholen.
- **CNO (UA) over GO ALL for learning:** professionaliseringstraject schoolleiderschap voor enkele FOPEM-scholen.
- **Artevelde Hogeschool over CeO²-project:** professionaliseringstraject schoolleiderschap voor enkele FOPEM-scholen.
- **Impuls over opleiding evaluatoren:** vorming voor elke eerste en tweede evaluator in onze scholen.
- **CEGO over kwaliteitstraject:** intensieve ondersteuning bij de uitrol van het kwaliteitstraject voor één pilootschool en later meerdere pilootscholen.

4. Financieel beleid

De strategie omtrent het financieel beleid ontstaat **organisch** vanuit de doelen die de PBD in samenspraak met de scholen en met het bestuur voor ogen heeft vanuit collectieve intelligentie van zelfsturende medewerkers. Er wordt gewerkt met simpele budgetten die werkbare oplossingen en snelle hernemingen mogelijk maken in plaats van te zoeken naar 'perfecte' antwoorden. Er wordt constant waargenomen wat nodig is, op basis van de vooropgestelde doelen.

Er wordt vanuit de PBD van FOPEM gekozen om in te zetten op het **kapitaal van mensen**, omdat die in de begeleiding het wezenlijke verschil maken. Dit betekent dan ook dat er niet geïnvesteerd wordt in kantoren of gebouwen. De medewerkers werken van thuis uit, op onze scholen of op collectieve werkplekken.

Er worden **afspraken** gemaakt over de dienstverlening met de schoolbesturen. De afspraken zijn tot stand gekomen in samenspraak met de coördinatoren van de verschillende scholen, voorgelegd en afgetoetst met de schoolbesturen en aangenomen op de Algemene Vergadering. De afspraken worden doorgenomen met nieuwe initiatieven die toetreden tot de koepel. De afspraken zijn voor iedere school dezelfde en zijn onrechtstreeks evenredig met de leerlingenaantallen van de scholen. Deze dienstverlening is inbegrepen in de algemene afspraken en moeten niet apart vergoed worden. Iedere instelling kan in dezelfde mate gebruik maken van de dienstverlening. Dit is goed in evenwicht over de scholen.

De **vergoeding** bedraagt vanuit de scholen in financiële middelen voor het eerste jaar van toetreding 1% van de werkingsmiddelen gebaseerd op de leerlingenaantallen (zonder de extra werkingsmiddelen voor leerlingenkenmerken). Vanaf het tweede jaar lidmaatschap bedraagt de bijdrage 2% van de werkingsmiddelen (zonder de extra werkingsmiddelen voor leerlingenkenmerken) .

De **vervoersonkosten** voor het volgen van vormingen en leergemeenschappen worden terugbetaald aan de scholen, op die manier speelt een solidariteitsprincipe zodat de plaats waar een vorming of nascholing georganiseerd wordt geen belemmering hoeft te worden voor deelname.

De vergoeding evolueert niet. Het is wel dynamisch gebaseerd op leerlingenaantallen.

F. Bijlages

1. Beleidsprioriteit, decretale opdracht en link met OK-kader van de inhoudelijke doelen

Doelgericht ervaringsleren in hoofd, hart en handen van elke begeleider en school

Beleidsprioriteit: *effectieve didactiek (doelgericht ervaringsleren + taal)*

Decretale opdracht:

- *Versterking beroepsbekwaamheid, rechtstreeks contact, met aandacht voor versterking pedagogisch-didactisch handelen, ontwikkeling van alle lerenden.*
- *Scholen ondersteunen bij realisatie eigen pedagogisch project*

Link met het OK-kader:

- R1: De school bereikt de minimaal gewenste output bij een zo groot mogelijke groep van lerenden.
- R2: De school streeft naar welbevinden en betrokkenheid bij alle lerenden en het schoolteam en naar tevredenheid bij ouders en bij andere relevante partners.
- R3: De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.
- R6: De school streeft naar effecten op langere termijn bij alle lerenden.
- D1: Het schoolteam realiseert doelgericht een brede en harmonische vorming die betekenisvol is.
- D2: Het schoolteam hanteert doelen die sporen met het gevalideerd doelenkader en zorgt voor samenhang tussen de doelen.
- D3: Het schoolteam hanteert uitdagende en haalbare doelen.
- D4: Het schoolteam expliciteert de doelen en de beoordelingscriteria.
- V3: De leef- en leeromgeving en de onderwijsorganisatie ondersteunen het bereiken van de doelen.
- V4: Het schoolteam biedt een passend, actief en samenhangend onderwijsaanbod aan.
- O1: Het schoolteam geeft de lerenden adequate feedback met het oog op de voortgang in het leer- en ontwikkelingsproces.
- O2: Het schoolteam evalueert op een brede en onderbouwde wijze het onderwijsleerproces en het behalen van de doelen.
- O3: Het schoolteam stuurt het onderwijsleerproces bij op basis van de feedback- en evaluatiegegevens.
- O4: Het schoolteam beslist en rapporteert onderbouwd over het behalen van de doelen bij de lerende
- BL1: De school ontwikkelt en voert een gedragen, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met haar (ped)agogisch project.

- BL7: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.
- BL9: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend professionaliseringsbeleid en heeft hierbij specifieke aandacht voor beginnende leraren.

Geïntegreerd beleid op leerlingenbegeleiding

Beleidsprioriteit: *brede basiszorg*

Decretale opdracht:

- *Versterking beroepsbekwaamheid, rechtstreeks contact, met aandacht voor versterking pedagogisch-didactisch handelen, ontwikkeling van alle lerenden.*
- *Scholen ondersteunen bij realisatie eigen pedagogisch project*

Link met het OK-kader:

- R1: De school bereikt de minimaal gewenste output bij een zo groot mogelijke groep van lerenden.
- R2: De school streeft naar welbevinden en betrokkenheid bij alle lerenden en het schoolteam en naar tevredenheid bij ouders en bij andere relevante partners.
- R3: De school streeft bij elke lerende naar zoveel mogelijk leerwinst.
- R4: De school stimuleert de studievoortgang van elke lerende.
- R5: De school waarborgt de toegang tot onderwijs voor elke lerende
- V1: Het schoolteam en de lerenden creëren samen een positief en stimulerend school- en klasklimaat.
- V2: Het schoolteam en de lerenden gaan positief om met diversiteit.
- V3: De leef- en leeromgeving en de onderwijsorganisatie ondersteunen het bereiken van de doelen.
- V4: Het schoolteam biedt een passend, actief en samenhangend onderwijsaanbod aan.
- B1: Het schoolteam geeft de begeleiding vorm vanuit een gedragen visie en systematiek en volgt de effecten van de begeleiding op.
- B2: Het schoolteam biedt begeleiding zowel op het vlak van leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychisch en sociaal functioneren als preventieve gezondheidszorg.
- B3: Het schoolteam biedt elke lerende een passende begeleiding met het oog op gelijke onderwijskansen.
- B4: Het schoolteam geeft de begeleiding vorm samen met de lerende, de ouders/thuisomgeving en andere relevante partners
- BL1: De school ontwikkelt en voert een gedragen, geïntegreerd en samenhangend beleid rekening houdend met haar (ped)agogisch project.
- BL7: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend beleid op het vlak van leren en onderwijzen.
- BL8: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is.

Samen school maken in de praktijk

Beleidsprioriteit: *datageletterdheid*

Decretale opdracht: *Versterking van de school als PLG, vertrekkend vanuit pedagogisch project. Prioriteit aan scholen met grootste noden. Identificatie van die scholen met hoge noden: eigen data, data school, doorlichting, andere bronnen die wijzen op lage OK*

Link met het OK-kader:

- K1: De school ontwikkelt haar kwaliteit vanuit een gedragen visie die vertaald is in de onderwijsleerpraktijk.
- K2: De school evalueert haar werking cyclisch, systematisch en betrouwbaar vanuit de resultaten en effecten bij de lerenden.
- K3: De school borgt en ontwikkelt de kwaliteit van de onderwijsleerpraktijk
- BL2: De school geeft haar organisatie vorm op het vlak van cultuur en structuur.
- BL 3: De school werkt participatief en responsief.
- BL4: In de school heerst een innovatieve en lerende organisatiecultuur.
- BL 5: De school bouwt samenwerkingsverbanden uit die het leren en onderwijzen ten goede komen.
- BL 6: De school communiceert transparant over haar werking met alle betrokkenen.
- BL10: De school ontwikkelt en voert een doeltreffend financieel en materieel beleid. De school beheerst de kosten voor alle lerenden.
- BL11; De school ontwikkelt en voert een beleid op het vlak van de fysieke en mentale veiligheid van de leef-, leer- en werkomgeving.